

УДК 334.02:65.01:303.4

Н. М. Терещенко,
к. н. н., доцент кафедри адміністративного та медичного менеджменту,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПРОГРАМ, ПОЛІТИК ТА СТРАТЕГІЙ У ПРОЦЕСІ АУДИТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

N. Tereshchenko,
candidate of pedagogical science, assistant professor of Department of Administrative
and Medical management, Interregional Academy of Personnel Management

APPROACHES TO THE EVALUATING PROGRAMS, POLICIES AND STRATEGIES IN THE AUDIT MANAGEMENT ACTIVITIES

У статті розглянуто проблему проведення оцінювання програм, політик та стратегій. Визначено зміст оцінювання та процес його здійснення у співвідношенні з аудитом управлінської діяльності. Розглянуто головні тенденції та підходи щодо розвитку оцінювання в Україні та світі. Аналіз окремих положень теорії та методології оцінювання різних аспектів управлінської діяльності, а зокрема стратегій, політик та програм, показав неоднозначність сприйняття місця та ролі оцінювання у дослідженні управлінської діяльності, її ефективності, результативності та впливу. Проаналізовано такі підходи до змісту оцінювання, як визначенні поняття "оцінювання", його функцій, об'єкту, методів оцінювання та призначення. Доведено, що оцінювання може розглядатися як інструмент у складі аудиту управлінської діяльності і може бути самостійним процесом як внутрішнє оцінювання.

The problem of the evaluation of programs, policies and strategies in the article. The content of the assessment process and its implementation in relation to the audit of management activity defined. We consider the main trends and approaches to development assessment in Ukraine and the world. Analysis of some of the theory and methodology of evaluation of various aspects of management activity, and in particular strategies, policies and programs, showed the ambiguity of perception of the place and role of evaluation in the study of management activity, its efficiency, effectiveness and impact. Analyzed the content of such approaches to evaluation, as the definition of "assessment", of its functions, objects, methods and evaluation purposes. Proved that the evaluation can be seen as an instrument is as a part of audit of management activity, and can be an independent process, as internal evaluation.

Ключові слова: управлінська діяльність, оцінювання, оцінка, аудит управлінської діяльності, програма, політика, стратегія, план.

Key words: management activities, assessment, evaluation, audit management activities, program, policy, strategy, plan.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Оцінювання супроводжує людину впродовж всього її життя. Потреба в оцінюванні була і залишається частиною її свідомого ставлення до свого оточення, дій, вчинків, результатів, успіхів та невдач, причин та наслідків тощо.

У складі функції контролю, оцінювання давно увійшло у процес управління, але чіткого механізму здійснення оцінки самого управлінського процесу, або, іншими словами, управлінської діяльності, практично не існує.

Управлінська діяльність, перш за все, зорієнтована на результат, що досягається через вироблення та прийняття рішень: вивчення проблеми на основі аналізу інформації; вироблення та постановку мети; вибір та формулювання оптимального рішення; прийняття рішення; конкретизацію рішення для його виконавців; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) та можливих наслідків прийнятого рішення тощо. Та не завжди така активна інтелектуальна діяль-

ність призводить до бажаного результату. Проблемою тут постає невивченість причин невдалого управління, яке характеризується не обґрунтованістю та несвоечасністю управлінських рішень, невідповідною стратегією, програмних документів щодо їх реалізації тощо.

Вивчення недоліків у здійсненні управління та причин їх появи покладено на аудит і оцінювання управлінської діяльності, які наразі застосовується у державному секторі та стосуються переважно фінансових аспектів.

Відсутність наукового обґрунтування щодо чіткого визначення різниці, меж застосування та співвідношення оцінювання і аудиту управлінської діяльності, специфіки проведення оцінювання різних продуктів управлінської діяльності актуалізує дане дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у розробку теорії формування аудиту управлінської та адміністративної діяльності зроби-

ли Л. Криклій, В. Пархомчук, А. Чемерис, В. Черепанова, В. Шульга; концептуальні аспекти аудиту та оцінювання управлінської діяльності, зокрема проблеми оцінювання ефективності, результативності та методів управління розглядали О. Артюх, В. Білошапка, М. Вербіцька, В. Полуйко. Проблемам аналізу та оцінювання політик, програм, стратегій присвятили свої праці такі вітчизняні та закордонні науковці, як: А. Бега, В. Гнат, М. Браун, К. Вайс, Е. Ведунг, Б. Винницький, М. Лендґел, Ю. Ратейчак, А. Ребало, О. Сафін, О. Шапран та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Донині ще залишається дискусійним та проблемним питання щодо змісту та меж проведення оцінювання управлінської діяльності, співвідношення процесу оцінювання з аудитом управлінської діяльності; не з'ясованими є причини та підстави для проведення оцінювання, механізм застосування результатів оцінки тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є огляд деяких положень теорії та методології оцінювання стратегій, політик та програм як продуктів управлінської діяльності, визначення змісту та місця оцінювання управлінської діяльності, у співвідношенні з аудитом управлінської діяльності, а також аналіз головних тенденції та підходів щодо розвитку оцінювання в Україні та світі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вже протягом кількох десятиліть оцінювання є невід'ємною складовою наукового дослідження, а також важливим інструментом у процесі здійснення аудиту зорієнтованого на формування реалізацію, та розвиток управлінської діяльності, її продуктів та результатів.

Аудит управлінської діяльності ми розглядаємо як незалежне аудиторське дослідження, метою якого є вивчення та оцінка управлінської діяльності (переважно за наявності проблеми управління), залежно від характеру виявленої проблеми, визначення шляхів її подолання та підготовка рекомендацій щодо усунення проблеми, удосконалення управлінських процесів у напрямку підвищення ефективності роботи управлінських структур всіх рівнів.

Зважаючи на відсутність єдиного тлумачення поняття аудиту управлінської діяльності та різноманітність підходів до його визначення, вважаємо, що дане є цілком прийнятним.

У контексті запропонованої Міністерством освіти і науки України дисципліни "Аудит і оцінювання управлінської діяльності", що входить у план підготовки магістрів з адміністративного менеджменту та бізнес адміністрування, — аудит розглядається як комплекс контрольних заходів спрямованих на: аналіз діяльності, розвитку організації (підприємства, установи); визначення діючих економічних і адміністративних методів керівництва; розроблення системи здійснення контролю в організації; вибір критеріїв, форм і характеру контролю адекватних до об'єкту і цілей контролю; аналіз звітів щодо реалізації стратегії розвитку організації (підприємства, установи) у відповідній сфері; коригувати цілі діяльності та структуру адміністративної служби з ме-

тою підвищення ефективності її діяльності тощо. Оцінювання тут розглядається як складова аудиту, один з інструментів його здійснення, що спрямований на оцінювання: ефективності реалізації обраної організацією (підприємством, установою) стратегії розвитку, виконання структурними підрозділами та окремими працівниками колективного договору, програм, планових завдань та посадових обов'язків; ефективності взаємодії адміністративної служби з керівництвом та іншими структурними підрозділами, фізичними і юридичними особами; професійної компетентності працівників тощо.

Тож, оцінювання управлінської діяльності є системним, неупередженим (об'єктивним) вивченням безпосередньої управлінської діяльності (виконання управлінських функцій) та компетентності, а також продуктів діяльності об'єкта, а саме: стратегії, політики, програми, проекту, теми, галузі, результатів роботи організації тощо.

Проте відкритим залишається питання стосовно самостійності оцінювання як процесу, чи підпорядкованості його аудиту, як складової (інструменту).

У стандартах аудиту INTOSAI оцінювання розглядається як складова аудиторського дослідження разом з перевіркою та моніторингом. У контексті аудиту оцінювання зорієнтоване на оцінку організації, оцінку результатів, оцінку ефективності, законності тощо [10].

Оцінювання як складову аудиторського дослідження розглядає у своїх працях вітчизняний науковець Л. Криклій. Він визначає аудит адміністративної діяльності, як системний, організований процес отримання об'єктивних даних про результативність, економічність, ефективність діяльності органів державної влади, організацій, установ чи програм діяльності щодо раціонального використання суспільних ресурсів, що здійснюється шляхом експертно-аналітичного оцінювання [6, с. 7].

Прихильником оцінювання, як самостійного процесу виступає професор Тель-Авівського університету Девід Нево, який проблемам оцінювання присвятив значну кількість своєї праці. І хоч він працював переважно над проблематикою оцінювання в освітній галузі, його доробки, з методики, цілком можуть бути використані і в оцінювання управлінської діяльності.

Так, на думку автора, "оцінювання" є вимірюванням заслуг особистості або її діяльності, що складається з опису і висновку. "Мата оцінювання повинна бути сферована на розвиток та бути його складовою. Тоді відмінність між розвитком і оцінюванням зникає, а ці два поняття складуть підґрунтя для дослідження" [13, с. 87].

У своїй праці "Оцінювання в освіті: значення, роль та методи", Девід Нево окреслив зміст та процес "оцінювання" за допомогою 10 позицій, які відображають "головні проблеми визначальних підходів до оцінювання" (табл. 1) [12, с. 435].

Зважаючи на визначені у таблиці 1 підходи, зупинимося детальніше на деяких з них, а саме: визначенні оцінювання, функціях оцінювання, об'єкті та методах оцінювання та призначенні оцінювання.

Тож, об'єктами оцінювання у даному контексті є управлінська документація, а саме: стратегії (плани), політики та програми.

Поняття "оцінювання" в науці є досить дискусійним. Стосовно визначення оцінювання, то у зарубіжній теорії

Таблиця 1. Підходи до характеристики змісту та процесу оцінювання

Підхід	Характеристика
1. Визначення «оцінювання»	систематичний опис об'єктів та/або визначення їхньої цінності чи вартості
2. Функції оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ креативну (вдосконалення об'єкта); ▪ підсумкову (оцінка результатів і звітності); ▪ соціально-політичну (мотивація об'єкта та отримання підтримки громадськості); ▪ адміністративну (як вияв влади, впливу)
3. Об'єкт оцінювання	Об'єктом оцінювання може бути будь-хто і будь-що. Типовими об'єктами оцінювання є: керівники, персонал, плани, програми, директивні матеріали, проекти, заклади, організації тощо. Масштаби об'єктів оцінювання є різними - від окремих осіб, відділів, установ до цілих регіонів
4. Інформація про об'єкт оцінювання	Слід враховувати чотири аспекти діяльності об'єкта: <ul style="list-style-type: none"> ▪ цілі діяльності об'єкта; ▪ стратегії і плани об'єкта; ▪ процес реалізації (цілей стратегій тощо); ▪ результати діяльності, наслідки та вплив
5. Критерії оцінювання об'єкта	Критерії оцінювання різноманітні, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> ▪ відповідність конкретним потребам дійсних або потенційних клієнтів; ▪ відповідність національним ідеям, ідеалам, соціальним цінностям; ▪ відповідність встановленим стандартам та нормам; ▪ перевага над альтернативними об'єктами; ▪ досягнення цілей, які ставляться перед об'єктом
6. Призначення оцінювання	Задоволення інформаційних потреб усіх потенційних сторін, зацікавлених в об'єкті оцінювання. Експерти визначають учасників оцінювання та проєктують їхні інформаційні потреби
7. Процес оцінювання	Процес оцінювання включає: <ul style="list-style-type: none"> ▪ фокусування на проблемі оцінювання; ▪ збір та аналіз емпіричних даних; ▪ звіт про результати учасникам оцінювання
8. Методи дослідження під час оцінювання	Різнноманітні. Зважаючи на об'єкт оцінювання, складність та специфіку його діяльності, слід використовувати різні наукові методів, які пов'язані з оцінюванням у галузі проведення досліджень, з урахуванням природи існуючої проблеми оцінювання
9. Особи які проводять оцінювання	Оцінювання мають проводити особа (група осіб), які: <ul style="list-style-type: none"> ▪ компетентні у методології дослідження та техніках аналізу інформації; ▪ розуміють соціальний контекст і сутність об'єкту оцінювання; ▪ здатні контактувати і співпрацювати з учасниками оцінювання; ▪ здатні концептуально інтегрувати перераховані вище якості
10. Стандарти аналізу оцінювання	Оцінювання має оптимально поєднувати такі стандарти: <ul style="list-style-type: none"> ▪ корисність (бути корисним та практичним); ▪ точність (бути технічно адекватним); ▪ ймовірність (бути реалістичним та виваженим); ▪ відповідність (до закону та моральних норм)

і практиці в системі державного фінансового контролю оцінювання управлінської діяльності розкривають через низку термінів таких, як: "оцінка продуктивності" (performance assessment), "вимірювання виконання" (performance management), "оцінювання політик" (policy evaluation), "оцінювання розвитку діяльності" (evaluation of a development activity)), "оцінювання програм" (program evaluation) тощо.

У словнику ОЕСР зустрічаються поняття оцінювання (evaluation) та оцінки (assessment). Зокрема, ОЕСР використовує поняття "оцінювання розвитку діяльності" (evaluation of a development activity)) яке тлумачить, як систематичну та об'єктивну оцінку з поточних або завершених проєктів, програм або політики, їх розробки, впровадження та результатів. Метою такої оцінки є визначення актуальності діяльності щодо виконання завдань розвитку ефективності, результативності, впливу та стабільності [14].

У контексті даної проблеми "оцінка" розглядається як дія за значенням оцінити, оцінювати, формування думки, міркування про якість, характер, значення об'єкта оцінювання [8, с. 828].

Термін "оцінювання" є синонімом "оцінки" і досить широким поняттям, що полягає у здійсненні багатьох видів оцінки. Окремі вчені вважають, що оцінювання — це збір повної, суттєвої, достеменної і надійної інформації про об'єкт оцінювання та аналіз того, наскільки ця інформація відповідає сукупності критеріїв щодо визначених на початку або скоригованих у процесі цілей,

для того щоб дійти певного рішення [5]. На думку К.Г. Вайса, зміст оцінювання полягає у систематичній оцінці операцій та (або) результатів програми чи політики у порівнянні з комплексом явних та неявних стандартів, із метою вдосконалення програми чи політики [4].

Поняття "політика" у суспільстві найчастіше розуміється у двох аспектах: "politics" — як сфера взаємовідносин різних соціальних груп та індивідів з приводу використання інститутів публічної влади задля реалізації своїх суспільно значущих інтересів і потреб; та "policy" — політика взагалі — як план, курс або напрям дій, прийнятний і утримуваний керівником, владою, політичною партією тощо.

Оцінювання політики (policy evaluation) спрямоване на її вивчення шляхом оцінювання окремих її складових — програм, планів, проєктів тощо, прийнятих та дотримуваних керівником (владою) з позиції їх корисності, ефективності, результативності та впливу. Деякі науковці розглядають процес оцінювання політики як частину різних стадій її циклу таких, як: визначення проблеми (установлення порядку денного); розробку альтернативних варіантів політики (формулювання політики); вибір найприйнятнішого варіанта політики, інструментів політики; проєктування політики; упровадження політики та моніторинг; оцінювання політики (табл. 2) [2, с. 7—8].

Аналіз політики та її оцінювання мають низку спільних концептуальних засад. Вони є підходами, що спри-

Таблиця 2. Етапи циклу розробки та впровадження політики

ЦІЛІ ПОЛІТИКИ	1. Визначення проблеми (встановлення порядку денного)	Оцінювання попередньої політики та програм допомагає виявити нові потреби і суспільні проблеми, які вимагають державного втручання	РОЛЬ ОЦІНЮВАННЯ
	2. Розробка альтернативних варіантів політики (формулювання політики)	Попереднє оцінювання альтернатив за критеріями: результативності, ефективності, справедливості політичної та адміністративної здійсненності. Вибір альтернатив здійснюється на підставі оцінювання. Аналіз регулярного впливу дає змогу передбачити наслідки дії акту для суб'єктів господарської діяльності	
	3. Вибір найприйнятнішого варіанту політики, інструментів політики	Проміжне оцінювання впровадження політики дає можливість з'ясувати наскільки програма відповідає проблемі, наскільки вона є ефективною та результативною. Оцінювання є формуючим, оскільки дає змогу удосконалити процес виконання програми	
	4. Проектування політики		
	5. Впровадження політики та моніторинг	Кінцеве або підсумкове оцінювання дає можливість оцінити наскільки політика досягає цілей, яким є її вплив та наслідки. Оцінювання забезпечує зворотній зв'язок, сприяє врахуванню здобутого досвіду на наступному циклі політики	
	6. Оцінювання політики		

ють виробленню політики, яка базується на обґрунтованні й аналізі (evidence-based policy making). Результати аналізу політики та оцінювання використовуються політиками, менеджерами середньої ланки, заінтересованими групами [3, с. 35].

Близькими за змістом до політики термінами (але ніяк не синонімами) є поняття "програма" та "стратегія".

Стратегію можна розглядати як довгостроковий, послідовний, раціональний, конструктивний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті. Тож, реалізація політики без стратегії практично неможлива.

Оцінювання стратегії є завершальним етапом стратегічного планування і фактично продовжується на всіх етапах її реалізації. Воно може здійснюватися за двома напрямками: оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності відносно організації; порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Програма як продукт управлінської діяльності — це документ, у якому викладені основні цілі та методи досягнення цих цілей; заздалегідь затверджена (визначена) дія.

Оцінка програми (programme evaluation), відповідно до визначення оцінювання Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) є процесом, за допомогою якого діяльність, що здійснюється міністерствами та відомствами оцінюються за набором їх цілей або критеріїв. Оцінювання може включати в себе оцінку результатів програми. Оцінки можуть бути внутрішніми, або може надані третьою стороною, наприклад, як міністерством фінансів, верховним інститутом аудиту (SAI), або зовнішнім консультантом [14]. Оцінювання програм можуть проводитися регулярно.

Прикладом щодо оцінювання програм та управлінської діяльності урядових установ за критеріями продуктивності та результативності стали Сполучені штати. З 1993 року і до нині у США діє "Закон продуктивності та результативності урядових установ" ("Govern-

ment Performance Results Act" (GPRA)). Підґрунтям для створення даного Закону стало зростання недовіри американського народу до уряду через неефективність у федеральних програмах, нечітке визначення програмних цілей, недостовірну інформацію про виконання програм тощо, що, в свою чергу, вплинуло на здатність федерального уряду належним чином вирішувати життєво важливі суспільні потребами.

Мету даного закону було сформульовано у ряді завдань зорієнтованих на: зміцнення довіри населення, шляхом забезпечення систематичного звітування федеральних агентств про досягнення результатів програми; ініціювання реформ щодо продуктивності програми шляхом проведення експериментальних проєктів з визначення цілей програми, оцінювання її продуктивності відносно цілей, та інформування громадськості про досягнення; поліпшення ефективності федеральних програм та їх підзвітності з урахуванням нових акцентів на результати діяльності, якості обслуговування, та задоволеності клієнтів; наданні допомоги керівникам у покращенні обслуговування, з вимогою надання ними інформації про планування програм, результати виконання програм та якість обслуговування; поліпшення прийняття Конгресом рішень на базі більш об'єктивної інформації про досягнення цілей, відносну ефективність федеральних програм та витрат; поліпшення внутрішнього управління федерального уряду [11].

На відміну від методології оцінювання за INTOSAI, оцінювання програм у Генеральному контрольному управлінні Конгресу США зведене до таких аспектів, як: оцінка процесу (process evaluation) — чи відповідає якість надання послуг очікуванням громадськості; оцінка продукту (outcome evaluation) — оцінка рівня досягнення цілей під час виконання програми стосовно передбачуваних продуктів; оцінка впливу (impact evaluation) — чистого ефекту від виконання програми шляхом співставлення отриманих результатів з результатами аналізу того, що сталося б у разі відсутності такої програми; оцінка "витрат-користі" та "витрат-результативності" (cost-benefit and cost-effectiveness evaluation) — зіставлення продуктів та результатів програми із витратами ресурсів на їх створення.

Таблиця 3. Параметри для оцінка ефективності програми

Параметри	Питання	Характеристика
Внесок	Як багато вкладено?	Фінансові та не фінансові ресурси, використані чи потрачені для програм, діяльності, послуг
Продукт	Як багато зроблено?	Результати від програм, діяльності, послуг вироблених чи наданих
Якість	Як добре це зроблено?	Задоволення споживача. Критерії якості, швидкості, продуктивності, відповідності, ціни тощо, що асоціюють із даною програмою, діяльністю, послугами
Результат	Що це дало споживачеві?	Критерій результативності. Вимірюваний ефект для споживачів, клієнтів

Деякі автори [1; 3] аналізуючи американський досвіт з аудиту і оцінювання управлінської урядової діяльності, звернули увагу на працю Джима Шрісінгера "Використання даних результативності для щоденних управлінських рішень" (Using performance data for everyday management decision making), в якій автор доводить, що критеріями оцінки ефективності є межі оцінки програми, діяльності, послуг. Так, оцінка ефективності політики та програми потребує дослідження таких параметрів, як: внесок (ресурси) — продукт (дії) — якість — результат (вплив, наслідки) (табл. 3), які формують логічну модель (матрицю).

В аналізі програм та політики ця модель застосовується в більш широкому поняття розумінні політики, а в оцінюванні — під час планування деталізованих програм або проектів, які потім можна буде оцінити.

Узагальнюючи зміст поняття оцінювання, слід зазначити, що досить часто воно здійснюється на підставі зіставлення того, що справді відбулося, з тим, що могло б статися, якби політику, програму чи стратегію не було здійснено взагалі. Зважаючи на це оцінювання проводиться у двох площинах: негативного впливу політики чи програми на заплановані цілі та дійсного (реального) впливу політики чи програми.

Аналіз планів, стратегій, програм як правило включає співвідношення мети (цілі) та кінцевого результату, досягнення цієї мети. Так, у програмних документах визначаються цілі (objectives), що поділяються за своїм змістом та призначенням на кілька рівнів: операційні цілі — реалізуються у формі продукту (наслідку) (output) — конкретних запланованих заходів; специфічні (конкретні) цілі — досягаються у формі результату (result) — безпосереднього ефекту від реалізації програми; стратегічні (загальні) цілі — їх виконання має вплив (impact) — опосередкований середньостроковий чи довгостроковий наслідок на розвиток певної сфери [7, с. 17].

Зважаючи на специфіку об'єкту дослідження — стратегії, політики та програм, оцінювання має виконувати такі функції, як: забезпечення достовірної та обґрунтованої інформації щодо їх реалізації, де окреслено рамки, у яких через їх дію задовольняються потреби, цінності та можливості; сприяння визначенню та критичному аналізу цінностей, які покладені в основі вибору суспільних цілей та стратегій; допомогу у використанні аналітичних методів, включно з визначенням проблем та виробленням рекомендацій для інших напрямів політики (незадовільний результат оцінки щодо здійснення політики, може призвести до перегляду проблем політики їх причин або перегляду цілей); сприяння визначенню нових та перегляду існуючих альтернатив що політики, стратегій, програм розвитку: за необхідності — відмові від попередньої прийнятої альтернативи політики або заміні її іншою.

Під час оцінювання, доцільним є використання різних наукових методів, пов'язаних з вивченням та аналізом структури та змісту управлінської документації, зокрема визначених у них пріоритетних напрямів щодо розвитку об'єкта відповідно до наявних проблем.

Обґрунтування та вибір методів оцінювання має орієнтуватися об'єкт та чинники, які на нього можуть впливати. Тож, методами оцінювання стратегій (планів), політик та програми переважно є аналітичні та статистичні методи які спрямовані на: вивчення планової та звітної документації; кількісне вимірювання результатів діяльності (впливу); аналіз ефективності реалізації обраної стратегії розвитку; аналіз результатів виконання структурними підрозділами, програм, планових завдань; порівняння з існуючими стандартами діяльності; аналіз скарг користувачів послуг (продуктів діяльності) тощо.

Можемо погодитися з думкою вітчизняних науковців, а зокрема В. Ребкало, що оцінювання політики, як продукту управлінської діяльності і на рівні державної установи, і на рівні організації чи підприємства, "є основою для прийняття рішень та належного планування, належного використання коштів, підзвітності перед органами вищого рівня та громадськістю" [9, с. 269].

Отже, головне призначення оцінювання полягає у задоволенні інформаційних потреб усіх потенційних сторін, зацікавлених в об'єкті оцінювання. У проведенні оцінювання і отриманні достовірної інформації мають бути зацікавлені, в першу чергу, керівники. Оцінка реалізації обраної організацією стратегії розвитку дозволяє визначати заходи щодо усунення недоліків у реалізації стратегії на основі результатів оцінки ефективності.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи усе вищезазначене, можемо зробити такі висновки. Оцінювання стратегій, політик та програм є відносно новим напрямом прикладного дослідження, що спрямований на їх удосконалення. Одним з об'єктів оцінювання управлінської діяльності є управлінська документація, а саме: стратегії, політики та програми.

Оцінювання є інструментом та складовою аудиту управлінської діяльності, який, в свою чергу, здійснюється третьою стороною — законодавчо уповноваженими державними органами, зовнішнім консультантом, аудитором тощо. Оцінювання тісно переплітається з аналізом і користується його термінологією. Проте, зважаючи на визначені підходи до розкриття змісту та процесу оцінювання (визначення поняття "оцінювання", визначення його функцій, об'єкту, інформацію про об'єкт оцінювання, а також критеріїв оцінювання, призначення, процесу, методів тощо) — процес оцінювання може бути самостійним і проводитися переважно шляхом внутрішньої оцінки.

Оцінювання спрямоване на виявлення проблем та пошук шляхів їх розв'язання, а також планування та коригування дій керівників. Призначення оцінювання визначає його мета, одним з аспектів якої є вироблення рекомендацій щодо подальших дій. Воно сприяє удосконаленню політики, програм та стратегій суб'єкта господарювання тощо.

Дана стаття не розкриває всього спектру існуючої проблеми і потребує досліджень за такими напрямками, як: визначення та конкретизація вимог та компетенцій осіб які проводитимуть оцінювання управлінської діяльності; розробки методичного забезпечення для цих осіб тощо.

Література:

1. Аудит адміністративної діяльності: навч. посіб. / [А. Чемерис, М. Лесечко, Р. Рудницька, О. Чемерис]. — Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. — 212 с.
2. Бега А., Гнат В., Сафін О. Аналіз політики: посіб. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2014/10/Students-Guide_for_PolicyAnalys_2007.pdf
3. Браун М. Пол. Посібник з аналізу державної політики / М. П. Браун; пер з англ. — К.: Основи, 2000. — 243 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2015/07/Pol-Braun-----Posibnyk-z-analizu-derzhavnojipolityky1.pdf>
4. Вайс К.Г. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / Наук. ред. пер. О. Колієвич. — пер. з англ. — К.: Основи, 2000. — 671 с.
5. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Пер. з англ. В.Шульга. — К.: Всеуито, 2003. — 350 с.
6. Кирий С. Л. Аудит адміністративної діяльності в системі державного контролю: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / С.Л. Кирий; Нац. Акад. держ. упр. при Президентіві України. — Х., 2011. — 20 с.
7. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендъел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. — К.: Вид-во "К.І.С.", 2007. — 120 с.
8. Словник української мови: в 11 т. — Т. 5. — К.: Наукова думка, 1974. — С. 828.
9. Реформування державної політики в Україні: теоретико-методологічні засади дослідження та впровадження: навч.-наук. вид. / Авт. кол.: В.А. Ребкало (кер.) [та ін.]; за заг. ред. В.В. Тертички, В.А. Шахова. — К.; Львів: НАДУ, 2012. — 352 с
10. General Auditing Guidelines / INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/4-auditing-guidelines/general-auditing-guidelines.htm>
11. Government Performance and Results Act (GPRA) Related Materials / Office of Management and Budget [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m#h2>
12. Nevo D. Evaluation in Education: Meaning, Roles and Methods // Megamot, 1986, — Vol. 29 (4). — P. 428—440.
13. Nevo D. Reporting Evaluation Findings to Decision Makers and Policy Shapers // Studies in Educational Administration of Organization, 1986. — Vol. 13. — P. 85—96.
14. The OECD Glossary of Statistical Terms [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://stats.oecd.org/glossary/search.asp>

References:

1. Chemerys, A. Lesechko, M. Rudnits'ka, R. Chemerys, O. (2003) *Audyt administratyvnoi diial'nosti* [Audit of administrative activities], LRIDU UADU, L'viv, Ukraine.
2. Beha, A. Hnat, V. Safin, O. (2007), *Analiz polityky* [Policy Analys], available at: http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2014/10/Students-Guide_for_PolicyAnalys_2007.pdf
3. Brown, P. (2000), *Posibnyk-z-analizu-derzhavnojipolityky* [Handbook of Public Policy Analysis], Osнови, available at: <http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2015/07/Pol-Braun-----Posibnyk-z-analizu-derzhavnojipolityky1.pdf>
4. Weiss, Carol H. (2000), *Evaluation Research: Methods of Assessing Program* [Evaluation Research: Methods of Assessing Program], Osнови, Kyiv, Ukraine.
5. Vedung, E. (2003), *Otsiniuvannia derzhavnoi polityky i proqram* [Public Policy and Program Evaluation], Vseuvyto, Kyiv, Ukraine.
6. Kyriy, S.L. (2011), "The performance audit in system of the state control", Candidate of Sciences in Public Administration, Thesis, Mechanisms of public administration, National Academy of Public Administration attached to the Office of the President of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.
7. Lend'el, M. Vynnyts'kyj, B. Ratejchak, Yu. (2007), *Monitorynh ta otsiniuvannia stratehij i proqram rehional'noho rozvytku v Ukraini* [Monitoring and evaluation of policies and programs for regional development in Ukraine], Vyd-vo "K.I.S.", Kyiv, Ukraine.
8. *Slovnyk ukraïns'koi movy* (1974), [Ukrainian language dictionary], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
9. Rebkalo, V. A. (2012), *Reformuvannia derzhavnoi polityky v Ukraini: teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia ta vprovadzhennia* [Reform of state policy in Ukraine: theoretical and methodological basis of research and implementation], NADU, L'viv, Ukraine.
10. General Auditing Guidelines, INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), available at: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/4-auditing-guidelines/general-auditing-guidelines.htm>
11. Government Performance and Results Act (GPRA) Related Materials / Office of Management and Budget. — available at: <https://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m#h2>
12. Nevo, D. (1986), "Evaluation in Education: Meaning, Roles and Methods", Megamot, Tel Aviv, Israel.
13. Nevo, D. (1986), "Reporting Evaluation Findings to Decision Makers and Policy Shapers" *Studies in Educational Administration of Organization*, Tel Aviv, Israel.
14. The OECD Glossary of Statistical Terms. — available at: <http://stats.oecd.org/glossary/search.asp>
Стаття надійшла до редакції 12.11.2015 р.