

**Карпенко Владислав Вікторович,**  
докторант ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, к.держ.упр.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ**

У статті проводиться аналіз процесу оцінювання ефективності впровадження програм розвитку сільської місцевості, визначаються напрями вдосконалення результативності із урахуванням світового досвіду та вітчизняного законодавства.

*Ключові слова:* ефективність управління, комплексний розвиток, сільська територіальна громада.

**Karpenko Vladislav**

## **ENSURE THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION OF RURAL DEVELOPMENT PROGRAMS IN UKRAINE**

The article analyzes the process of evaluating the effectiveness of the implementation of development programs for rural areas are determined to improve performance in view of the international experience and national legislation.

*Key words:* management efficiency, complex development, rural territorial community.

**Карпенко Владислав Вікторович**

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ В УКРАИНЕ**

В статье проводится анализ процесса оценивания эффективности реализации программ развития сельской местности, определяются направления усовершенствования результативности с учетом международного опыта и отечественного законодательства.

**Ключевые слова:** ефективність управління, комплексне розвиток, сільська територіальна громада.

**Постановка проблеми.** Успішність державної політики розвитку сільських територій, як і країни в цілому, у сучасних демократичних умовах безпосередньо залежить від налагодження дієвої системи розробки, прийняття, впровадження та оцінювання програм та стратегій. Одним із базових ланцюгів зазначеного процесу є аналіз результативності основних показників, моніторинг та перевірка ефективності заходів. Дотримання концепції демократичного врядування, сталого й комплексного розвитку сільських громад і територій, у свою чергу, передбачає реформування даної системи оцінювання, враховуючи відповідні принципи, що сприятиме поетапному розвиненню громадянського суспільства, покращенню умов життя сільського населення, забезпеченню законних інтересів і прав, прискорення темпів розвитку аграрного сектору економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що проблематиці, пов'язаній з ефективністю в системі державного управління, присвячено чимало наукових робіт. Так, дослідженням загальнотеоретичних підходів до ефективності державного управління, а також удосконалення кількісних і якісних показників (критеріїв) оцінювання діяльності управлінських структур займалися: Г.В. Атаманчук, Д.Н. Бахрах, В.І. Добреньков, В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, О. Марков, А.Ф. Мельник, П.І. Надолішній, М. Попов, Л.Л. Приходченко, Т. Проценко, І.М. Слепеньков, О.А. Тихомиров та інші науковці. Деякі роботи присвячені питанням ефективності в галузевому розрізі, наприклад, С.В. Кукарцевої – розвитку промисловості [16]; В.Г. Андрійчука, М.В. Зубця; В.В. Юрчишина – оцінюванню результативності аграрної політики [5], В.М. Незамайкіна – стратегіям розвитку природних ресурсів у Російській Федерації, а також критеріям оцінювання ефективності управління природно-ресурсним комплексом території [22]. В.В. Антонов, Л.М. Зайцева, С.О. Качанов, І.Є. Польська, С.М. Серьогін, В.О. Федюшичев [20], О. Марков [18] та інші,

зорієнтовували свою увагу на вдосконаленні методики оцінювання рівня соціально-економічного розвитку області, адміністративного району, міст обласного підпорядкування. Ґрунтовними є роботи російських науковців: А.В. Курочкіна, Л.В. Сморгунова [10], дослідників Інституту оцінки програм і політик ([www.iopp.ru](http://www.iopp.ru)) О.М. Беляєва, Л.В. Полякова, Д.Б. Циганкова [8; 13; 15; 19], голови Піклувальної Ради Міжнародної Мережі «Оцінка Програм» О. Кузьміна [27] щодо теоретичних підходів до ефективності державного управління. Вагомими є напрацювання міжнародних організацій (ООН [11], ЄС [24] та ін.), роботи з впровадження світової практики в українських організаціях (наприклад, Шведського національного бюро аудиту [6; 12]).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід зазначити, що в дослідженнях вищевказаних авторів ідеться передусім про методологію й загальні критерії ефективності державного управління (єдність законодавчої, виконавчої та судової влад) або про загальну систему оцінювання соціально-економічного стану окремих територіальних одиниць (індекси соціально-економічного розвитку країни в цілому, регіонів, міст). Однак у даних роботах не простежено практичне застосування критеріїв та методів оцінювання ефективності державних цільових програм розвитку сільської місцевості.

**Мета.** Метою даної статті є науково-теоретичне обґрунтування підходів до впровадження оцінювання ефективності програм розвитку сільських територій на прикладі Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історію розвитку оцінювання в державному управлінні можна аналізувати поетапно:

1. 60-ті роки минулого століття: оцінювання нових політик і пошук інформації для планування державних програм. Основою концепції було проведення оцінювання зовнішніми силами дослідних організацій на замовлення держави. Найбільш відомим прикладом є апробування системи

оцінювання програм боротьби з бідністю – «Social Action Program» у США в 1964 році.

2. Кінець 70-х – 80-ті рр. минулого століття. Стратегію спрямовано на контролювання державних видатків, тобто оцінювання стає інструментом економічного аналізу й засобом моніторингу державних програм.

3. 90-ті роки минулого століття до теперішнього часу. Даний етап характеризується двобічним розвитком, який поєднує як оцінювання соціально-політичного ефекту та доцільності видатків, так і керування результатами, тобто спрямовано на максимальне досягнення державним апаратом управлінських цілей.

Саме останній етап характеризується розробкою і впровадженням таких комплексних методик оцінки ефективності системи державного управління і якості державних послуг, як продукт Інституту державного управління Кемпбел у США; загальна структура оцінки (Common Assessment Framework – CAF), запроваджена в кінці 1990 рр. у державах – членах ЄС, та інших методик [10, с. 302–307; 29].

Більшість підходів до обґрунтування ефективності державного управління набувають різновекторності й в сучасних концепціях і теоріях. Так, в основі нового державного менеджменту ефективність є суто економічним показником: оцінюється не стільки активність відповідних структур управління, як їхня продуктивність, результативність, дієвість. Передусім береться до уваги саме продуктивність управління, тобто взаємозалежність між скороченням державних витрат та покращенням результатів діяльності держави, що впливає на якість державно-управлінських та соціальних послуг, безпеку життя та рівень задоволення ним, зайнятість населення та ін. [6, с. 220–222; 9]. Як зазначає Л. Лисяк, «якщо уряду не висувуються серйозні претензії до його діяльності щодо використання державних ресурсів, їх розміщення і перерозподілу, то такий уряд має підтримку і його можна назвати ефективним» [17, с. 52].

Своєрідний підхід до впровадження заходів впливу на основі порівняльної ефективності пропонує нова інституційна теорія, в основі якої розглядається аналіз трансакційних видатків, серед яких – будь-які втрати (збитки), що можуть виникнути внаслідок неефективності спільних планів, рішень, договорів, створених структур, реакцій на зміну умов, подій тощо [6, с. 230–232; 14].

На відміну від економічної ефективності, ряд учених, досліджуючи питання ефективності державного управління, розробляють теорію соціальної ефективності, яка зорієнтована на суспільні чинники процесу управління. Узагальнюючи підходи різних науковців, Ф.В. Курочкін та Л.В. Сморгунів наводять визначення соціальної ефективності, як функцію мінімізації трансакційних видатків, яка «безпосередньо пов'язана з ефективною роботою механізму координації соціальних взаємодій» [6, с. 299–301]. Отже, концептуалізація даного поняття ґрунтується на таких передумовах:

- зменшенні на макрорівні політичної невизначеності, формуванні детермінованих правил дій та налагодженні контролю за їх виконанням;
- збільшенні залучення суспільства в розвиток потенціалу держави, впровадженні нових способів організації адміністративно-державного управління;
- створенні ефективної системи норм і правил, які визначають соціальну взаємодію та обмежують різноманітні ризики (тобто зменшенні витрат суспільства на трансакційні видатки обміну) [6, с. 301–302].

Автори посібника «Аудит адміністративної діяльності» визначають ефективність у адміністративній діяльності як «співвідношення між продуктом у вигляді товарів, послуг тощо та ресурсами, використаними для їхнього виробництва» [6, с. 27]. А результативність при цьому оцінюється як зіставлення результатів у порівнянні з цілями, а також використаними ресурсами [6, с. 27–41].

Узагальнено співвідношення соціальної й економічної ефективності можна подати схемою (рис.1).

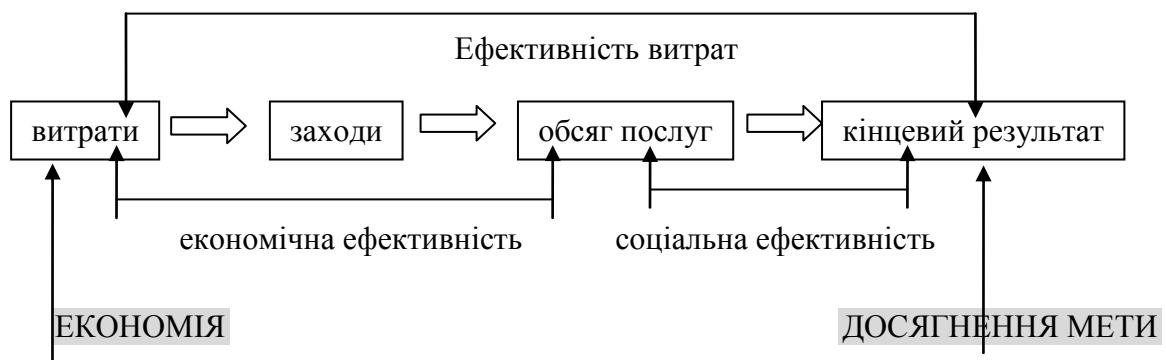


Рис. 1. Співвідношення економічної й соціальної ефективності у процесі оцінювання державного управління (за О. Беляєвим [8])

Уточнюючи дане визначення на основі узагальнення опрацьовань багатьох дослідників, Л.Л. Приходченко робить висновок, що в процесі оцінювання діяльності органів публічної влади під ефективністю потрібно розуміти «максимальний отриманий результат (у порів'янні із прогнозними і запланованими) при чітко визначених заздалегідь витратах або ж отримання запланованих результатів за умови їх досягнення при мінімальних витратах наявних ресурсів» [26].

Одним із важливих елементів у дослідженні ефективності державного управління є її вимір, або оцінка. Частіше за все під оцінюванням ефективності в державному управлінні розуміють аналітичний інструмент, процедуру, комплекс дій, спрямованих на дослідження результатів та довгострокових наслідків політичних і адміністративних рішень й дій, а також зворотне долучення цієї інформації до процесу прийняття рішень [21; 23].

У переліку етапів та процедур, пов'язаних із розробкою та впровадженням національних, регіональних та місцевих програм сталого й комплексного розвитку територій, важливе місце, крім оцінки досягнення поставлених завдань, має посідати проведення поточного моніторингу втілення в життя запланованих заходів.

Розглядаючи питання оцінювання ефективності державних та регіональних програм розвитку сільської місцевості, зазначимо, що в нашій

державі відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності» [1] Кабінетом Міністрів у 2004 року затверджено Методику проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акту [3]. Даною Методикою встановлено вимоги до проведення аналізу впливу регуляторного акта, який проводиться до прийняття даного акта, а також періодичність та процедури заходів для відстеження (базове, повторне та періодичне) його результативності. У процесі відстеження встановлюється кількісне та якісне значення для кожного показника результативності, для чого можуть використовуватися статистичні дані, дані наукових досліджень, а також опитування сукупності респондентів в усній чи письмовій формі [3].

Окремо слід розглянути підходи до оцінювання державних цільових програм, оскільки більшість державних програм розвитку сільських територій мають саме такий статус. Так, відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» [2], усі розроблені державні цільові програми мають містити розрахунок очікуваних результатів (економічних, соціальних, екологічних тощо) виконання програми та її ефективності (стаття 9 Закону). Окрім цього, Кабінет Міністрів України здійснює контроль за виконанням державних цільових програм шляхом розгляду проміжних, щорічних, заключних звітів та узагальнених висновків про результати їх виконання (стаття 13). При цьому заключні звіти про результати виконання програм повинні публікуватися в офіційних друкованих виданнях (стаття 5).

Корисним для розгляду процедур оцінювання програм є використання світового досвіду. Так, підхід програми ЄС з підтримки розвитку сільських територій «ЛІДЕР» ґрунтується на таких принципах комплексного й сталого розвитку:

- Підхід «знизу вгору» (Bottom up) – місцеві жителі мають пріоритет у визначенні їхніх проблем і потреб, а також шляхів їхнього вирішення. Мотивація і прагнення для планування й здійснення змін повинні надходити від формальних і неформальних лідерів. Зовнішня допомога є необхідною, але

вона не повинна домінувати в даному процесі розвитку. Місцеві жителі й соціальні групи мають брати участь протягом усього процесу. Кожен повинен бути проінформований вчасно, думки людей треба враховувати та розглядати як особливий внесок до процесу розвитку.

- Партнерство (Partnerships) – різні зацікавлені сторони (установи, формальні, неформальні лідери, громадяни) повинні співпрацювати в процесі розвитку. Зазвичай, до цього процесу можуть бути залучені представники з 4 секторів: місцевих органів самоврядування, місцевої державної адміністрації, приватного сектору або громадського суспільства.

- Багатосекторний підхід (Multi-sector approach) – процес розвитку має охоплювати всі сектори життя в сільській місцевості: сільське господарство (традиційні сільські сектори економіки: сільське господарство, управління лісовими та водними угіддями, а також нетрадиційні сільські сектори економіки: сільський туризм, народні ремесла, розвиток послуг та ін.), суспільного життя, захист сільської місцевості та озеленення.

- Територіальна стратегія (Territorial strategy) – комплексний розвиток сільських територій охоплює певний сектор: село, сільські мікрорайони або більші території. Даним територіям не обов'язково мати визначені адміністративні межі. Це може бути область, якій притаманні спільні риси, наприклад, географічні, історичні, економічні, інфраструктурні, природні та ін. Важливою є угода між різними зацікавленими сторонами, які приймають загальні визначення й можуть домовитися про спільне управління та розвиток партнерства.

- Інновації (Innovation) – підхід «ЛІДЕР» передбачає інноваційний і стимулювальний підхід до розвитку сільських районів. Метод управління сільськими територіями за допомогою підходу «ЛІДЕР» засновано на партнерстві та співпраці, спільній розробці та впровадженні стратегій місцевого розвитку. Інновації також повинні вплинути на шляхи вирішення традиційних проблем, зосереджуючи особливу увагу на ринках усередині й за межами території.



- Мережевий підхід (Networking) – це основний елемент соціального капіталу розбудови сільської місцевості. Мережевий підхід передбачає підтримку взаємодії між місцевими групами дій у широкому значенні, де обмін інформацією, контактами й доступом до фінансових ресурсів може підвищувати рівень управління не тільки всередині однієї локальної групи дій.

- Співпраця (Cooperation) здійснюється під час підготовки та впровадження конкретних дій або проектів як окремими місцевими групами, так і їх партнерствами. Тому співпраця та обмін досвідом на національному та міжнародному рівнях є особливо важливим елементом розвитку територій [30].

Розглянемо на практиці застосування норм і правил урахування підходів до відстежування ефективності державних програм розвитку сільських територій на прикладі Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року [4]. Саме вона є на сьогодні одним із принципових нормативних документів щодо впровадження державної політики в цій галузі. Додаток № 8 зазначеної програми прогнозує очікувані результати її виконання, які для зручності розгляду згруповано в табл. 1. Інформацію про стан виконання даної Програми має подавати Міністерство аграрної політики і продовольства Кабінетові Міністрів України до 15 квітня кожного року.

*Таблиця 1*

**Завдання та показники виконання Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року (відповідно до Додатка № 8 Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року)**

Найменування завдання	Найменування показників виконання завдання
Зростання обсягу виробництва валової продукції сільського господарства в 2015 році в 1,6 рази порівняно з 2006 роком	Обсяг виробництва валової продукції сільського господарства

Збільшення обсягу надходжень до зведеного бюджету України від сплати податків і зборів суб'єктами аграрного сектору в 2,5 рази	Сума надходжень від сплати податків і зборів до зведеного бюджету України
Забезпечення розвитку мережі сільських автомобільних доріг	Протяжність збудованих доріг місцевого значення в районах та сільських населених пунктах; протяжність вулиць та доріг з твердим покриттям у сільських населених пунктах; кількість під'їздів з твердим покриттям до сільських населених пунктів
Забезпечення розвитку освіти в сільській місцевості	Кількість придбаних шкільних автобусів
Забезпечення розвитку медичного обслуговування в сільській місцевості	Кількість збудованих, реконструйованих, відремонтованих, оснащених обладнанням, автотранспортом і засобами зв'язку лікарських амбулаторій та фельдшерсько-акушерських пунктів
Охорона та підвищення рівня родючості ґрунтів, екологізація сільськогосподарського виробництва	Площа створених захисних насаджень та полезахисних лісових смуг

У той же час, як можна зауважити з аналізу показників оцінки виконання програми, вони носять більшою мірою кількісні показники за окремими напрямами, не акцентуючи уваги на результативності. Так, наприклад, зовсім не береться до уваги відсоток зайнятості, проблеми здоров'я, стан освіти сільського населення; зміни в динаміці виробництва сільськогосподарської

продукції (від дрібнотоварного до створення малого та середнього фермерства, об'єднань товаровиробників та ін.) тощо. Не застосовано критерії оцінювання цих показників відповідно до Методики проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта (статистичні дані, наукові дослідження, опитування). Нечітко визначено співучасть різних партнерів та мережевий підхід (щодо представників сільських рад) у впровадженні даної програми. Отже, у результаті – неможливо оцінити реальні показники ефективності даної державної програми.

Зазначимо, що застосування принципів демократичного врядування, співпраці та партнерства у впровадженні політики розвитку територій позитивно впливають на розвиток багатьох країн. Так, цікавим є досвід провінції Нова Шотландія Канади, де супровідним механізмом до Політики розвитку громади використовують так звані лінзи розвитку громади. Вони є ефективними для проектів, рішень, заходів та результатів урядових департаментів та управлінь провінції, визначаються в документах, що оптимізують сталий розвиток громад. У свою чергу, базисом для «лінз» є взаємопов'язані принципи сталого розвитку громад. «Лінзи розроблено для покращення розуміння та здатності розгляду можливого впливу урядових рішень, заходів та їх результатів на громади» [25].

Іншим прикладом є система контролю діяльності комун в Англії «Best Value Regime», яку здійснюють державні органи [28]. Дана методика передбачає оцінювання бюджетів комун кожні п'ять років у розрізі необхідності послуг, що надаються, залучення всіх зацікавлених осіб, еталонне порівняння ефективності послуг, їх конкурентоздатність тощо. Кожній комуні доручається розробка системи індикаторів (може досягати 100 і більше індикаторів) і самостійне проведення оцінювання. Крім того, передбачено щорічну звітність та інформування населення про впровадження оцінювання з подальшою розробкою заходів щодо покращення ефективності (performance plane).

У підсумку про необхідність практики впровадження заходів з моніторингу та оцінювання державних програм в Україні та світі, маємо нагоду навести слова російського дослідника Володимира Балакірева про враження від участі в семінарі «Впровадження оцінки програм в практику роботи урядів» міжнародної конференції IPEN в 2011 році в Батумі: «Ніякої містики не має. Супротив чиновників впровадженню оцінюванню програм – нормальна практика скрізь. Потрібна політична воля. На перших порах не повинно бути ніяких санкцій, навіть з негативних висновків, отриманих за результатами оцінювання. Оцінку потрібно використовувати для покращення, розвитку, навчання. Мінімальний термін впровадження з нуля – 3 роки. І на це потрібні гроші. Потрібен проект, підтриманий на високому рівні. Потрібні професіонали.» [7] (переклад наш – К.В.).

**Висновки.** Узагальнюючи проаналізоване вище, можна зробити такі висновки:

1. Сучасний стан розробки та впровадження програм розвитку сільських територій (у вигляді регуляторних актів), дієвої системи державного моніторингу потребує вдосконалення в частині перспективної (до прийняття) та ретроспективної (відслідковування результатів під час впровадження) оцінювання на основі трьох критеріїв: дієвість, ефективність, доцільність. Дані системи моніторингу та оцінювання мають ґрунтуватися на провідному світовому досвіді, а також використовувати напрацювання вітчизняних дослідників. Надзвичайно важливим є залучення до проведення таких заходів незалежних експертів, а також спеціалізованих громадських організацій.

2. Переформатування діяльності органів влади з нормативів на досягнення цілей має ґрунтуватися на внесенні оцінювання в цикл прийняття та впровадження рішень та у цикл бюджетування. Наряду із запровадженням системи оцінювання за індикаторами потрібно проводити масштабне оцінювання державних програм і політик з подальшим прийняттям політичних висновків. Поєднання даних методологій уможливить ефективність політичних дій із впровадженням політичного прогнозування.

3. З метою оптимізації та координації зусиль з розвитку сільських територій і громад необхідним є скорочення кількості державних та регіональних цільових програм розвитку територій, їхня уніфікація на основі чітких затверджених критеріїв пріоритетності із залученням усіх зацікавлених осіб та організацій.

4. Невідповідність затвердженого кошторису в державних програмах розвитку сільських територій із реальним фінансуванням напрямів призводить до неможливості впровадження більшості необхідних задекларованих заходів розвитку села, а це, у свою чергу, – до розчарування в актуальній державній політиці.

Отже, розробка пропозицій із застосування конкретних показників оцінки ефективності державних та регіональних програм розвитку сільських територій потребує подальших наукових досліджень.

### **Література.**

1. Закон України від 11 вересня 2003 року №1160-IV «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1160-15/page>.

2. Закон України від 18 березня 2004 року №1621-IV «Про державні цільові програми». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1621-15>.

3. Постанова КМ України від 11 березня 2004 року №308 «Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=308-2004-%EF>.

4. Постанова КМ України від 19 вересня 2007 року №1158 «Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1158-2007-%EF>.

5. Андрійчук В.Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти / Андрійчук В.Г., Зубець М.В., Юрчишин В.В. – К.: Аграрна наука, 2005. – 140 с.
6. Аудит адміністративної діяльності: Теорія та практика / Пер. з англ. В. Шульги. – К.: Основи, 2000. – 190 с.
7. Балакирев Владимир. Мои впечатления об 11 Конференции IPEN. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.eval-net.org/index.php?id=86>. – Назва з екрану.
8. Беляев А. Оценивая эффективность реформы: новые технологии оптимизации государственной и отраслевой политики / А.Беляев, Д.Цыганков [Електронний ресурс]. –Режим доступу: [http://www.politanaliz.ru/articles\\_389.html](http://www.politanaliz.ru/articles_389.html). – Назва з екрану.
9. Бухарт Г. Ретроспективный анализ производительности в государственном секторе / Г.Бухарт // Эффективность государственного управления; пер.с англ. общ. ред. С. А.Братчикова и С. Ю.Глазьева. – М.: Фонд «За экономическую грамотность»; Издательство АО «Консалтбанкир», 1998. – С. 47–83.
10. Государственная политика и управление. Учебник. В 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы государственной политики и управления/ Под ред. Л.В. Сморгунова. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОСПЭН), 2006. – 384 с.
11. Группа Организации Объединенных Наций по оценке ( ГООНО). Нормы оценки в системе ООН. 29 апреля 2005 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.uneval.org/documentdownload?doc\\_id=21&file\\_id=126](http://www.uneval.org/documentdownload?doc_id=21&file_id=126) – Назва з екрану.
12. Збірник досліджень з ефективності роботи державних організацій України / Шведське нац. Бюро аудит; Шведський ін-т держ. упр.; Кол. авт. – К., 2003. – 154 с.
13. Измерения эффективности и оценивание в государственном управлении: международный опыт [Електронний ресурс]. – М.: ГУ-ВШЭ, 2005.

– (Препринт WP8/2005/01. Москва, ГУ-ВШЭ). – Режим доступу: [http://www.hse.ru/data/711/313/1234/WP8\\_2005\\_01.pdf](http://www.hse.ru/data/711/313/1234/WP8_2005_01.pdf).

14. Капелюшников Р. Категория транзакционных издержек [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://www.libertarium.ru/1\\_libsb3\\_1-2](http://www.libertarium.ru/1_libsb3_1-2). – Назва з екрану.

15. Клевко Э.Н. Система показателей по оценке условий устойчивого развития населенных мест Республики Беларусь (опыт разработки и внедрения) [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [www.iopp.ru/pub/18may06\\_M2.doc](http://www.iopp.ru/pub/18may06_M2.doc) – Назва з екрану.

16. Кукарцева С.В. Механізм забезпечення комплексності регіонального розвитку промисловості: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.01 [Электронный ресурс] / С.В. Кукарцева; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2006. – 19 с. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/ard/2006/06ksvtrp.zip>.

17. Лисяк Л. Теоретичні засади оцінки ефективності бюджетної політики / Любов Лисяк // Світ фінансів. – 2007. – № 3 (12). – С. 50–57.

18. Марков О. Методологічні засади створення систем моніторингу в державному управлінні на місцевому рівні / Олег Марков // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління. – 2007. – Вип. 2(30). – С. 352–358.

19. Материалы к семинару № 3 (27.01.05): Политика и управление в регионах: новые подходы в оценивании [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://www.politanaliz.ru/articles\\_478.html](http://www.politanaliz.ru/articles_478.html) – Назва з екрану.

20. Методологія комплексної оцінки рівня соціально-економічного розвитку області та її адміністративно-територіальних одиниць / [Л.М. Зайцева, В.В. Антонов, С.М. Серьогін та ін.]; наук. та заг. ред. Л.М. Зайцевої. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. – 132 с.

21. Морс К. Эффективные решения в экономике переходного периода: аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики / К. Морс, Р. Страйк, А.С. Пузанов. – М.: Айрис-пресс, 2007. – Часть 3. Мониторинг и оценка программ. – С. 190–351.

22. Незамайкин В.Н. Комплексное управление природными ресурсами территорий / В.Н. Незамайкин. – М.: Экзамен, 2006. – 191 с.

23. Оценка программ. Материал из Википедии – свободной энциклопедии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC). – Назва з екрану.

24. Перга Т. Індикатори сталого розвитку в ЄС в умовах глобальної модернізації. / Т.Перга// Глобальна модернізація і сталий розвиток. Матеріали конференції Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України. – 2006. – С. 165–171.

25. Політика розвитку громади у Новій Шотландії. [Електронний ресурс] – Режим доступа: [http://ced.org.ua/ukr/05.10.2006/sco/11.NovaScotiaCommunityDevelopmentPolicy\\_ukr.doc](http://ced.org.ua/ukr/05.10.2006/sco/11.NovaScotiaCommunityDevelopmentPolicy_ukr.doc). – Назва з екрану.

26. Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади: монографія / Л.Л. Приходченко; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. – О.: Оптимум, 2009. — 299 с.

27. Развитие оценки программ в странах СНГ: субъективный взгляд на объективный процесс [сборник статей под ред. А.Кузьмина]. – Москва, 2006 [Электронный ресурс]. –Режим доступа: [www.eval-net.org/library/rise.pdf](http://www.eval-net.org/library/rise.pdf). – Назва з екрану.

28. Best Value Regime [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=5183823>. – Назва з екрану.

29. CAF – Common Assessment Framework [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>. – Назва з екрану.

30. Tvrdonova Jela. Participatory evaluation of local development strategies and local action groups in the EU Leader. Teaching material. IMRD case study. Nitra, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.fesrr.uniag.sk/en/sites/default/files/Mid-term\\_and\\_ex-post\\_evaluation\\_of\\_strategies..pdf](http://www.fesrr.uniag.sk/en/sites/default/files/Mid-term_and_ex-post_evaluation_of_strategies..pdf). – Назва з екрану.