

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ (НА ПРИКЛАДІ СТРЕТЕГІЇ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОСВІТИ)**

**Анотація.** Світова практика свідчить про активне використання при стратегічному плануванні політики (англ. policy) принципів орієнтованого на результатах управління ((англ. Results-Based Management, надалі — RBM)). Розробка стратегії, орієнтованої на результат, обов'язково передбачає, окрім визначення результатів, встановлення індикаторів їх вимірювання.

*Вступ.* Планування публічної політики, яке ґрунтується на підході управління, орієнтованого на результат, стає ефективним з огляду на проблему з точки зору основної цільової групи. Стратегія, яка розроблена на основі RBM дозволяє відстежувати прогрес в процесі втілення послідовних цілей і швидко адаптуватися до змін. В підсумку, вона дає можливість уряду комунікувати поступові зміни і звітувати про вимірювані результати замість процесів. На відміну від традиційного алгоритму стратегування, RBM надає алгоритм ефективного управління політикою для максимізації бажаного кінцевого результату відповідної політики.

Наявність життєздатної та ефективної стратегії фінансування сфери освіти є надважливим і актуальним питанням. З однієї сторони, це пояснюється тим, що сфера освіти стосується великої кількості населення (за даними Державної служби статистики у 2018/2019 навчальному році здобувачів від дошкільної до вищої освіти близько 7 мільйонів осіб[1]), з іншої сторони є освіта є надбудовою формування людського, соціального та інтелектуального капіталів, які власне слугують підґрунтям економічної модернізації країни. Крім того, існуюча Національна стратегія освіти в Україні [2] є занадто загальною, в ній не завжди чітко окреслені цілі та показники вимірювання прогресу у процесі реалізації поставлених завдань, не зрозумілі часові рамки та бенефіціари (цільові групи) тих чи інших напрямів реалізації стратегії.

---

\* **Вера Усик** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», e-mail: vivayoung70@gmail.com

*Результати дослідження.* Проведений аналіз освітньої політики та наявних стратегій розвитку освітньої сфери в різних країнах світу, дав можливість встановити, що для ефективного планування державної політики — як і її моніторингу і комунікації суспільству — необхідно використовувати найкращі практики учасницького планування на основі принципів орієнтованого на результат управління. Цей підхід використовується багатьма міжнародними організаціями та агентствами, зокрема ООН, Міжнародним комітетом Червоного Хреста, USAID, DFID, Світовим банком, урядами Швеції, Канади, Великобританії[3].

Власне RBM передбачає циклічний підхід до управління політикою, інтегруючи стратегію, людей, ресурси, процеси та метрики для поліпшення рішень, прозорості та підзвітності. У публічному управлінні RBM дозволяє більш професійно здійснювати цілепокладання, враховуючи проблеми громадян, ефективно використовувати ресурси та звітувати за вимірюваними цілями. Зокрема, підхід RBM означає [4]:

- визначення реалістичних очікуваних результатів на основі аналізу ситуації (сучасного стану);

- чітке визначення бенефіціарів політики (основного вигодоотримувача змін) та розробку стратегій відповідно до їхніх потреб;

- моніторинг прогресу на шляху до результатів з використанням відповідних показників;

- виявлення та управління ризиками, враховуючи очікувані результати та необхідні ресурси;

- накопичення знань шляхом засвоєння уроків та їх інтеграції у рішення;

- звітування про досягнуті результати та залучені ресурси на противагу звітності про процеси та кількість проведених заходів.

Орієнтоване на результат управління — це не просто набір певних інструкцій, а скоріше спосіб міркування, який дозволяє управлінцю орієнтуватися на вирішення реальних суспільних проблем і швидко адаптуватись до змін.

Останні кілька десятиліть свідчать про посилення вимог до урядів на предмет підвищення прозорості та підзвітності платників податків щодо використання державних ресурсів. Історично урядові відомства та організації-виконавці зосереджували свою увагу на витратах (на те, що вони витратили), на діяльність (на що вони витратили) та на результати (що вони створили). Але в кінцевому підсумку вся ця інформація не доводилася кінцевому споживачу змін і не демонструвала населенню чи було досягнуто в процесі прогресу вирішення певної проблеми. Власне запропо-

нована методика RBM вимагає виходити за межі діяльності та заходів та дозволяє зосередитися на фактично досягнутих результатах, наперед встановлюючи вимірювані очікувані результати, оцінюючи ризики, збираючи інформацію для регулярної оцінки та моніторингу прогресу під час реалізації стратегії та вносячи своєчасні корективи, щоб максимізувати визначені результати[3].

В RBM ланцюг результатів розділений на шість рівнів, де кожен являє собою чіткий крок у логіці проєкту(програми, стратегії тощо). Три верхні рівні — кінцевий, проміжні результати стратегічного та операційного рівнів — описують фактичні зміни, які мають відбутися у визначеній послідовності. У контексті розвитку вони також називаються результатами розвитку. Нижні три рівні — ресурси, діяльність та продукти з послугами — стосуються способів досягнення цих змін [4].

Важливим моментом в розробці стратегії є наявність кількісних та якісних індикаторів, які дозволять виміряти результати кожного рівня. Індикатори часто називають показниками ефективності, які є засобом вимірювання фактичних результатів та наслідків. Визначення індикаторів є невід’ємним етапом процесом побудови стратегії, адже важливо, щоб заінтересовані сторони (стейкхолдери) заздалегідь домовилися щодо показників, які будуть використані для вимірювання виконання поставлених цілей. Формулювання індикатора поєднує такі елементи: одиниця вимірювання, об’єкт вимірювання та опис контексту.

Показники повинні бути розроблені за принципом SMART на кожному рівні результатів. Негайні (операційні) показники результату вимірюють зміни потенціалу, такі як вміння, знання, здібності або обізнаність бенефіціарів внаслідок досягнення результатів. Для розробленої стратегії фінансування освіти, це може бути рівень задоволеності здобувачів освіти та їхніх батьків якістю освіти (по п’ятирівневій шкалі) чи частка здобувачів вищої освіти, які вважають розроблену формулу для фінансування ЗВО справедливою (%). Проміжні показники результату вимірюють зміни в поведінці, практиці чи діяльності посередників чи бенефіціарів внаслідок досягнутих операційних результатів. Наприклад, частка коштів на освіту, яку витрачають д/г (% від ВВП) або кількість приватних закладів середньої освіти, які отримали кошти з державного бюджету (за регіонами, од.). Кінцеві показники результату вимірюють стійкі зміни в житті бенефіціарів як наслідок проміжних результатів. Наприклад, кінцевий результат згідно розробленого проєкту стратегії фінансування освіти ми можемо спробувати виміряти завдяки таким індикаторам, як час-

тка державних витрат на освіту ( % від ВВП) чи витрати уряду на одного здобувача освіти ( % від ВВП на душу населення).

Визначені показники повинні бути валідними, тобто вимірювати саме той результат, про який йде мова; надійними — вимірювати результат протягом певного часу (послідовність в часі); чутливими — відчувати зміну результату в міру його досягнення, вимірювати як негативний так і позитивний ефект; простими — процес збирання даних має бути легким, джерела інформації доступними, а отриманий результат має легко інтерпретуватися усіма заінтересованими особами та цільовими групами; корисними — зібрана інформація повинна бути корисною для прийняття рішення та відповідати потребам цільової групи; доступними — наявність ресурсів для отримання того чи того показники або ж ефективність витрат для залучення певних ресурсів повинні бути чітко визначеними. Наявність такого набору індикаторів допоможе планувати систематичний збір відповідних даних протягом життя стратегії, документувати основні елементи системи моніторингу; забезпечити регулярний збір фактичних даних для кожного показника задля вимірювання ефективності. Дані, які будуть зібрані за показниками, допоможуть вам вимірювати та оцінювати прогрес щодо очікуваних результатів або до них; продемонструвати всім стейкхолдерам прогрес, отриманий у процесі досягнення результатів; і приймати рішення, засновані на доказах, щоб підтримувати стратегію у напрямку досягнення очікуваних результатів [4].

Управління, орієнтоване на результат — це інструмент з планування та управління, який визнаний на міжнародному рівні. Невід’ємним та важливим етапом розробки стратегії є вміння визначати індикатори досягнення цілей державної політики у певній сфері. Ці індикатори є показниками досягнення очікуваних результатів стратегії для застосування у процесі моніторингу і оцінювання державної політики; вимірювання показників оцінки прогресу.

### **Список використаних джерел**

1. Статистичні дані України в сфері освіти на початок 2018/2019 навчального року: офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 18.11.2019).
2. «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року»: Указ Президента: офіційний сайт «Законодавство України. Верховна Рада України». URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (Дата звернення: 18.11.2019).

3. Усик В., Семілетко Т. Стратегія фінансування освіти, орієнтована на результат: логіка інтервенції і показники для уряду України. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.

4. Results-Based Management for International Assistance Programming at Global Affairs Canada: A How-to Guide. Global Affairs Canada. 2016. URL: [https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results\\_based\\_management-gestion\\_axee\\_resultats-guide-en.pdf](https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-en.pdf)

**УДК 378.31: 336.5.02 (477)**

*Наталія Федірко\**

## **ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Анотація.** Визначено сучасні проблеми фінансування сфери вищої освіти в Україні. На основі аналізу видатків зведеного бюджету на вищу освіту, кількості вищих навчальних закладів, їх студентів та академічного персоналу обґрунтовано довгостроковий фінансовий та демографічний тиск на вищі навчальні заклади. Визначено місце результат-орієнтованого підходу серед сучасних механізмів розподілу державного фінансування у вищій освіті.

За умов затяжної макроекономічної нестабільності, хронічної дефіцитності державного бюджету, тривалої демографічної кризи та посилення конкуренції з боку іноземних закладів вищої освіти в багатьох європейських країнах, зокрема й Україні, вища освіта постала перед проблемою пошуку більш оптимальних шляхів розподілу обмежених фінансових ресурсів. На сьогодні системи вищої освіти в багатьох країнах світу стикаються зі значними викликами в їх розвитку, пов'язаними зі змінами моделей фінансування, завищеними очікуваннями студентів, швидким розвитком технологій, посиленням конкуренції між університетами, викладачами та дослідженнями, а також новими формами співпраці. Конкуренція у вищій освіті за державне фінансування стає все більш жорстокою. Україна, враховуючи її кризовий стан публіч-

---

\* **Федірко Наталія Вікторівна** — кандидат економічних наук, доцент кафедри національної економіки та публічного управління ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», e-mail: nataliia.fedirko@kneu.ua