

Програма технічної допомоги ЄС Tacis в Україні

# ПОСІБНИК

## із внутрішнього моніторингу проектів Twinning в Україні

Робочий документ



Проект фінансується  
Європейським Союзом



Київ, жовтень 2009 р.



Проект виконується  
консорціумом Human Dynamics



# **ПОСІБНИК**

## **із внутрішнього моніторингу проектів Twinning в Україні**

**Робочий документ**

***"Посібник із внутрішнього моніторингу проектів Twinning в Україні" підготувала група експертів: В. Валері, Р. Райхерт, Т. Гайдаренко та В. Кучинський, а також д-р Янош Законі, керівник проекту ЄК-Тасіс "Впровадження інструменту Twinning в Україні" ("ІТО"), жовтень 2009 р.***

***Цей робочий документ створений за підтримки Європейського Союзу. За зміст документа відповідає лише проект "ІТО", і думки, викладені в ньому, не обов'язково відображають погляди Європейської Комісії.***

# ПЕРЕДМОВА

На сьогодні далеко не завжди достатньо тільки виявляти активність і виконувати своє завдання. Недостатньо лише "щось робити", навіть якщо це буде зроблено дуже добре. Завдання завжди є частиною більш різнопланового заходу, та навмисно чи ні, але завжди виконується з певною метою. Іноді ця мета надто масштабна, її досягнення потребує реалізації цілої низки проміжних заходів. Як наслідок, необхідно виконати безліч завдань, і тоді – якщо загальні або зовнішні умови виявляться сприятливими – вони повинні дати такі проміжні "кінцеві результати", які, насамкінець, дозволять реалізувати мету усього заходу. Інколи буває легко встановити, чи досягнуто певної мети, але іноді потрібно скористатись певною методикою, щоб скласти чітку та детальну картину впровадженого заходу, усвідомити отримані кінцеві результати та наслідки, досягнуті ефекти та мету, а також виявити досягнуті довготривалі результати або більш широку мету. Саме в цьому і може надати допомогу система "Моніторинг та оцінка".

Роль "Моніторингу" (так, саме з великої літери "М" при вживанні у цій передмові) набула першочергового значення у житті сучасного світу та передбачає неминуче залучення "структурованого мислення" не тільки з точки зору технічної допомоги, а й у кожному аспекті приватного та громадського життя, наприклад, у плануванні та реалізації більш або менш важливих життєвих цілей, оцінці державної політики, програм, ініціатив та інших заходів.

Іноді завдання "Моніторингу" знімається з тих осіб, які впроваджують проект, та виконується, як "зовнішнє" завдання, незалежними особами. Однак "Моніторинг" повинен бути складовою процесу реалізації кожного проекту, та має набути також і "внутрішнього" характеру, або, фактично, перш за все, стати "внутрішнім". Кожна організація, яка повинна реалізувати певні цілі, має здійснювати "Внутрішній Моніторинг" для забезпечення своєчасною та належною інформацією осіб, які приймають рішення стосовно роботи організації та її ефективності. Ключова особливість "Внутрішнього Моніторингу" полягає в тому, що це не лише засіб контролю, перевірки та критичного аналізу, а, скоріше, універсальний інструмент забезпечення високих показників якості та підтвердження позитивної динаміки, а також своєчасного попередження, у разі необхідності, про можливі небажані події.

Учасники проекту ЄК-Tacis "Впровадження інструменту Twinning в Україні" отримали значний обсяг інформації стосовно інструменту Twinning та відповідних методик підготовки і впровадження проектів більше ніж за три роки роботи над їх реалізацією. Ми засвоїли, поміж інших уроків, те, що неважливо, наскільки бездоганним може (та повинно) бути проектне рішення, неважливо, наскільки відданими ідеї є (та мають бути) партнери, немає значення, наскільки добре (та має бути) підготовлено та реалізовано проект. Найважливіше, що без чітких правил і процедур "Моніторингу" створення Обов'язкових результатів та, насамкінець, досягнення Мети проекту та Цілі проекту або програми Twinning навряд чи можливе, А/АБО процес визначення, перевірки та представлення Результатів та Цілей у переконливий спосіб стає вкрай важким.

Результати унікальної "Швидкої оцінки перших п'яти проектів Twinning, реалізованих в Україні", проведеної цього року проектом ГТО, чітко продемонстрували необхідність зміцнення ролі "Внутрішнього Моніторингу" партнерів, які виконують проект, зокрема з боку України, та несуть остаточну відповідальність за подальше використання та сталість отриманих Результатів. Виходячи з даних цієї оцінки, слід приділити особливу увагу необхідності створення досконалої культури внутрішнього моніторингу та залученню й надалі міністерств і організацій, які беруть участь у впровадженні інструменту Twinning в Україні, до загальної діяльності з поширення стандартів та практик внутрішнього контролю, прийнятих у Європі, у державних органах України.

Ми не тільки відчували необхідність створення системи внутрішнього моніторингу, а й попрацювали над розв'язанням цієї проблеми, наскільки нам дозволили ресурси нашого проекту. Ми організували роботу семінарів, робочих нарад і тренінгів з питань моніторингу та сприяли створенню цієї системи усіма доступними нам способами і засобами. Цей робочий документ є одним із найбільш скромних результатів докладених нами зусиль. Я маю надію, що чимало моїх колег читатимуть його та використовуватимуть у повсякденній роботі. Просимо надсилати ваші відгуки та коментарі на адресу: [zakonyi@twinning.kiev.ua](mailto:zakonyi@twinning.kiev.ua), і ми ознайомимо з ними й інших. Найостаннішу версію цього документа розміщено на сайті [www.twinning.com.ua](http://www.twinning.com.ua).

Як керівник проекту (а також спеціаліст з питань моніторингу та оцінки), я хочу висловити подяку групі експертів – пану Р. Райхерту, пані В. Валері, пані Т. Гайдаренко та пану В. Кучинському, котрі безпосередньо або опосередковано сприяли підготовці цього документа, вкрай важливого для впровадження інструменту Twinning в Україні.

*Д-р Янош Законі*

# Акроніми та аббревіатури

AO	АО	Адміністративний офіс за визначенням у "Керівництві з використання інструменту Twinning"
PAO	АОП	Адміністративний офіс програми Twinning в Україні
BA	ОБ	Орган-бенефіціар
BC	КБ	Країна-бенефіціар
CMU	КМУ	Кабінет Міністрів України
CTM	Керівництво	"Керівництво з використання інструменту Twinning"
DIS	ДСВ	Децентралізована система впровадження допомоги від Європейського Союзу
EC	ЄК	Європейська Комісія
ECD	ПЄК	Представництво Європейської Комісії в Україні
ENPI	ЄІСП	Європейський інструмент сусідства і партнерства
EU	ЄС	Європейський Союз
FP	КТ	Контактні особи, відповідальні за підготовку та реалізацію проектів Twinning у галузевих міністерствах
LFA	АЛМ	Аналіз логічної матриці
LFM	ЛМ	Логічна матриця
IE	ПО	Проміжна оцінка
IPA	ІПД	Інструмент передвступної допомоги
IQR	ІКЗ	Проміжний квартальний звіт
MDSC	Головдержслужба, ГУДС	Головне управління державної служби України
MinInterior	МЗС	Міністерство зовнішніх справ України
MR	ЗМ	Звіти про моніторинг
MS	КЧ	Країна-член ЄС
NCU	Мінекономіки	Міністерство економіки України
OVI	ОВП	Об'єктивно вимірюваний показник
PAO	АОП	Адміністративний офіс програми Twinning
PCM	УПЦ	Управління проектним циклом
PM	КП	Координатор проекту (у Представництві Європейської Комісії в Україні та в АОП)
PSC	НР	Наглядова рада (проекту Twinning)
MOP	МОР	Моніторинг, орієнтований на результат
RTA	ПРТ	Постійний радник проекту Twinning
TA	ТД	Технічна допомога
TAIEX	ТАІЕХ	Інструмент технічної допомоги та інформаційного обміну Генерального Директорату ЄК з питань розширення ЄС
ToR	ТЗ	Технічне завдання
TPCG	Робоча група	Робоча група з питань координації впровадження інструменту Twinning в Україні
TWG	TWG	Twinning
WP	РП	Робочий план

# Зміст

## ПЕРЕДМОВА

## АКРОНІМИ ТА АБРЕВІАТУРИ

<b>1. ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>2. СТРУКТУРА МОНІТОРИНГУ TWINNING В УКРАЇНІ</b>	<b>5</b>
2.1 Функція моніторингу	5
2.2 Внутрішній моніторинг	7
2.2.1 Інформаційна система управління Twinning TWINS	9
2.3 Зовнішній моніторинг	9
2.3.1 Моніторинг, орієнтований на результати	9
2.4 Місії з аналізу виконання проектів Twinning	11
<b>3. РОЛІ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	<b>12</b>
3.1 Обсяг координаційної ролі АОП	12
3.1.1 Обсяг завдань із моніторингу для координаторів проектів Twinning в АОП	12
3.2 Моніторинг з боку органів-бенефіціарів	13
3.3 Робоча група з питань координації впровадження інструменту Twinning в Україні	13
3.4 Кабінет Міністрів	14
3.5 Наглядова рада проекту	14
3.6 Розподіл заходів моніторингу за рівнем та критеріями інтервенції	15
3.7 Матриця моніторингу для проектів та Програми Twinning в Україні	16
<b>4. ІНСТРУМЕНТИ</b>	<b>17</b>
4.1 Основні інструменти моніторингу	17
4.2 Інструмент А: Список контрольних питань для моніторингу проектів Twinning на різних рівнях	18
4.3 Інструмент Б: Список контрольних питань для аналізу проміжного квартального звіту	20
4.3.1 Загальні зауваження	20
4.3.2 Список контрольних питань для аналізу проміжного квартального звіту	21
4.4 Інструмент В: Список контрольних питань для регулярного моніторингу проекту на місці його виконання	22
4.4.1 Загальні зауваження	22
4.4.2 Список контрольних питань для регулярного моніторингу проекту на місці його виконання	25
4.5 Інструмент Г: Як скласти звіт із моніторингу для Робочої групи	26
<b>5. КРАЦІ ПРАКТИКИ / ПРИКЛАДИ</b>	<b>30</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>31</b>
Додаток 1: Ключові фактори для успішної реалізації проекту	31
Додаток 2: Критерії для оцінки якості при розробці та реалізації проектів Twinning	32
Додаток 3: Опис п'яти критеріїв оцінки	35
Додаток 4: Використання Логічної матриці протягом проектного циклу	39
Додаток 5: Глосарій основних термінів	40
Додаток 6: Посилання на веб-ресурси	42

# 1. ВСТУП

Інструмент Twinning був запроваджений в Україні у 2006 році як нова форма допомоги відповідно до Європейського інструменту сусідства і партнерства (ENPI – ЄІСП), щоб рухомою силою допомоги Співтовариства країнам-партнерам була виключно стратегічна політика.

Україна, разом із Європейською Комісією, а також більш ніж сотнею країн та організацій, які забезпечують фінансування, у 2005 році підписала *Паризьку декларацію з підвищення ефективності зовнішньої допомоги*<sup>1</sup>, яка є основною міжнародною угодою, спрямованою на поліпшення якості допомоги та її впливу на розвиток. Декларація закликає до кращого управління результатами та спільної підзвітності, яка має поширювати ідеї причетності до допомоги та її ефективності. Країни-партнери заохочуються до впровадження звітності, орієнтованої на результат, та структури оцінки. **Twinning як основний інструмент спільної діяльності, спрямований на процес реформування шляхом конкретного реагування на національні стратегії, повністю відповідає цілям Паризької декларації.**

Кількість проектів Twinning в Україні швидко зростає, демонструючи, що цей новий інструмент відповідає вимогам українських органів-бенефіціарів щодо проведення реформ у конкретних сферах гармонізації, як установлено в офіційних документах про співробітництво ЄС та України. Все більше проектів Twinning розпочали етап реалізації, на якому завдання щодо систематичного моніторингу проекту набуває надзвичайного значення. Як зазначено у "Керівництві з використання інструменту Twinning, видання 2009 р."<sup>2</sup> (Глава 6.3. Моніторинг): "Єдиним аргументом і виправданням для Twinning є досягнення обов'язкового результату. У випадку амбіційних, широкомасштабних і довготривалих проектів існує реальна небезпека того, що ця мета може з часом стати невизначеною, а вся інша діяльність призведе тільки до часткових і обмежених результатів у різних сферах. Відтак, потрібен ретельний моніторинг проектів з метою ідентифікації і вирішення будь-яких проблем, які можуть виникнути."

Як ключовий метод гарантування якості, моніторинг має бути безперервним, систематичним і пов'язаним із прийняттям рішень. **Відповідальність щодо координації, по суті, пов'язана з моніторингом; без безпосереднього залучення цього процесу не буде основи для обґрунтування та прийняття рішень.** Система моніторингу має відповідати системі інституційного управління програми Twinning та адаптуватися до суттєвих змін, таких як децентралізація відповідальності або значне збільшення кількості проектів, а також у разі залучення багатьох різних секторів.

У цьому "Посібнику з внутрішнього моніторингу проектів Twinning в Україні" надається корисна та вичерпна інформація для всіх зацікавлених сторін, які беруть участь у підготовці, реалізації та моніторингу проектів Twinning в Україні. Всім українським установам, залученим до діяльності Twinning, рекомендовано сприяти моніторингу шляхом виконання своїх зобов'язань, для збільшення ефективності, результативності та впливу Twinning в Україні. Цей Посібник не замінює, а скоріше доповнює "Керівництво з використання інструменту Twinning" Європейської Комісії, зокрема, через визначення структури моніторингу проектів Twinning в Україні та надання інструментів для внутрішнього моніторингу. Його слід використовувати разом із "Методичними рекомендаціями з використання інструменту Twinning в Україні" для ОБ, виданими Голодержслужбою, "Керівництвом із внутрішніх процедур для Адміністративного офісу програми", "Практичними порадами з впровадження інструменту Twinning в Україні", "Посібником зі швидкого старту TWINS"<sup>3</sup>, а також іншими нормативними чи методичними документами, що стосуються проектів Twinning.

Посібник надає координаторам проектів інструменти для систематичного супроводу проектів та одержання оновлених і точних знань щодо кожного проекту, виконання яких вони координують. Постійні радники проектів Twinning та їхні партнери з української сторони, керівники проектів, координатори Twinning, особливо працівники АОП мають конкретні зобов'язання щодо участі в інтегрованій внутрішній системі моніторингу, яка, у разі активної участі усіх рівнів, відповідно до зобов'язань, складається зі збалансованої та ефективної системи контролю якості проекту.

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>

<sup>2</sup> Оскільки проекти Twinning фінансуються відповідно до структури ЄІСП, звертаючись до "Керівництва з використання інструменту Twinning" необхідно враховувати лише посилання, які застосовуються до ЄІСП, при цьому не враховуючи посилання на ПІД (до чого згідно з РДСВ), які не застосовуються до України.

[http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/institution\\_building/twinning\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/institution_building/twinning_en.htm)

<sup>3</sup> <http://twinning.com.ua>

Шаблони та списки контрольних питань, що містяться у цьому посібнику, можуть та повинні оновлюватися, оскільки виникає потреба у новій інформації, і структури реалізації згодом змінюються. Вони пропонують огляд базових методик, а концепції заохочують до збирання прикладів кращої практики. Користувачі заохочуються використовувати матеріали кращих практик, а також матеріали УПЦ, коли це можливо. Посібник містить ресурси для вирішення питань, які постають при проведенні діяльності з моніторингу. Його можна також використовувати у конкретних сферах підготовки та планування проектів.

Крім того, менеджери Twinning в Україні також можуть розраховувати на спеціалізований веб-ресурс TWINS<sup>4</sup>, який дозволяє їм вводити та генерувати оновлену інформацію з метою проведення моніторингу, наприклад, щомісячні звіти та таблиці, які відображують стан проектів та Програми, аналітичну інформацію щодо окремих проектів, статистику Twinning тощо.

## 2. СТРУКТУРА МОНІТОРИНГУ TWINNING В УКРАЇНІ

### 2.1 Функція моніторингу

Як було зазначено вище, важливість моніторингу проектів Twinning з метою забезпечення якості та досягнення обов'язкових результатів передбачена у "Керівництві з використання інструменту Twinning, видання 2007 р.", а також в інших настановах та довідкових матеріалах, які розробляються на місцях. У посібнику докладно описані роль та відповідальність (обов'язки) різних учасників, включаючи роль координаторів Twinning у галузевих міністерствах.

Відповідно до "Керівництва з використання інструменту Twinning" функція моніторингу діяльності Twinning в Україні розподілена між Адміністративним офісом програми (АОП), партнерами проекту (КЧ та КБ) та Представництвом Європейської Комісії (ПЄК), яка управляє контрактом проекту та, окрім регулярного моніторингу реалізації проекту, делегувала проведення зовнішнього моніторингу субпідряднику. Робоча група з питань координації впровадження інструменту Twinning в Україні (Робоча група) координує планування та реалізацію програми Twinning із загальним процесом зовнішньої допомоги ЄС Україні, і таким чином, разом з ПЄК, є основним одержувачем звітів про проведення моніторингу. Адміністративний офіс програми, який готує та бере участь у засіданнях Координаційної групи, забезпечує проведення безперервного моніторингу кожного проекту Twinning, правильність та інформативність ПКЗ, виявлення та вирішення проблем або подачу на розгляд до відповідних інстанцій з метою вжиття коригуючих заходів, гарантує те, що засідання Наглядової ради проектів Twinning відповідають поставленим цілям, а також те, що Робоча група одержує зведену інформацію про стан реалізації проектів з підкресленням основних досягнень та проблем. Моніторингова матриця проектів і програми Twinning в Україні<sup>5</sup> демонструє, що зацікавлені сторони мають брати участь у різних етапах програмування та впровадження і що моніторинг загалом підтримує управління проектним циклом і допомагає досягти відповідної якості проектів Twinning, а також сприяє добре розробленій програмі Twinning у досягненні необхідних інституційних реформ.

Контактні особи в органах-бенефіціарах, *між іншим*, відповідають за організацію щомісячних зустрічей з моніторингу, а в майбутньому – за складання звітів з моніторингу в межах свого сектору (наприклад, енергетика, державне фінансування), якщо в одному секторі виконуються або плануються декілька проектів ТД, Twinning і TAIEХ.

Обізнаність різних зацікавлених сторін із методикою моніторингу, а також їх спроможність у цій сфері значно відрізняються, і це є однією з головних причин підготовки цього Посібника<sup>6</sup>. **Моніторинг як ключовий інструмент гарантування якості залишається бездієвим, якщо в учасників не буде стандартних знань і постійного бажання покращувати свої навички за допомогою спілкування з**

<sup>4</sup> TWINS: Twinning Information Management System (Система управління інформацією про проекти Twinning).

<sup>5</sup> Посилання на розділ 3.7 нижче.

<sup>6</sup> Слід відзначити, що зацікавлені сторони застосовують однакові підходи (і навіть робочі інструменти, якщо це можливо): у червні 2007 року EuropeAid видала корисний документ-настанову "Посилення внутрішнього моніторингу проектів – Як збільшити роль координатора завдань ЄК" у Довідковому документі серії "Інструменти та методи" № 3, який можна завантажити за адресою: [http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t108\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t108_en.htm)

колегами, зацікавлення у навчальних семінарах та практичному використанні інструментів. Найбільш очевидним є досягнення сталих систем моніторингу за допомогою постійної практики.

Тwinning дотримується чіткого **партнерського підходу**, який вимагає від КЧ та КБ рівноцінних зусиль у плануванні та реалізації проекту. Обов'язки щодо моніторингу розподіляються серед усіх залучених сторін у різному обсязі та з різною інтенсивністю. Оскільки це спільна справа, необхідно підходити до неї з особливою обережністю, щоб якнайкраще використовувати інструменти моніторингу. Зусилля та час, витрачені на планування, наявність детального робочого плану та структури процедур, як зазначено у "Керівництві з використання інструменту Twinning" та інших документах, забезпечують можливість проведення структурованого моніторингу, якщо сторони докладуть достатньо зусиль при виконанні завдань. Ключем до моніторингу є участь, відданість результатам та цінування прозорості й ефективності. Це не опис жорстких заходів контролю, а скоріше процес перегляду, необхідний для досягнення спільного успіху.

Моніторинг може бути внутрішній та зовнішній і має зосереджуватися на всій програмі та на циклі проекту. В проєктах, які наразі впроваджуються, внутрішній моніторинг проводиться тими, хто бере участь у проєкті на постійній основі. Зовнішній моніторинг виконується з регулярними інтервалами установою, яка фінансує діяльність, а також незалежними фахівцями, з якими зазначена установа або будь-які інші установи з відповідними правами укладають угоду. Однак, моніторинг також має охоплювати й етап, який передуює впровадженню проекту, тобто, етап ідентифікації та підготовки проекту, підписання контракту та встановлення ОБ процедур для ефективного та результативного початку впровадження проекту Twinning<sup>7</sup>. Нижченаведена таблиця представляє перелік зобов'язань щодо моніторингу проєктів Twinning в Україні на рівні проєктів та програми:

<b>Зацікавлені сторони (учасники) Twinning</b>	<b>Відповідальність</b>
ОБ/КЧ Партнер(и)	Рівень проєкту
Наглядова рада проєкту Twinning	Рівень проєкту
Контактні особи, відповідальні за підготовку та реалізацію проєктів Twinning у галузевих міністерствах	Рівень проєкту та сектору
Адміністративний офіс програми Twinning	Загальне координування на рівні проєктів, секторів і програми
Координаційна група	Рівень програми
Секретаріат Кабінету Міністрів України	Рівень програми
Експерти з моніторингу ПЄК та ЄК	Рівень проєктів, секторів та програми

У той час як органи-бенефіціари та їх партнери з боку країн-членів ЄС відповідають за первинний внутрішній моніторинг під керівництвом Наглядової ради проєкту Twinning, контактні особи Twinning в органах-бенефіціарах, представники АОП, члени Робочої групи, Мінекономіки (Національний координаційний підрозділ) та Кабінету Міністрів України беруть участь у моніторингу, виконуючи координаційні функції.

<sup>7</sup> Відповідно до Наказу Головного управління державної служби України № 191 від 11-го липня 2008 року "Про затвердження положення про здійснення моніторингу підготовки проєктів Twinning в Україні", зареєстрованого у Міністерстві юстиції України 29-го вересня 2008 року за № 907/15598, за згодою голови центрального органу виконавчої влади – бенефіціара проєкту Twinning, Начальник Головного управління державного служби України або його заступник, відповідно до їх сфер компетенції, можуть ухвалити рішення про перевірку готовності такого органу до реалізації проєкту Twinning та його відповідності вимогам щодо підготовки проєктів Twinning, як зазначено у нормативних правових актах.

## 2.2 Внутрішній моніторинг

Моніторинг визначений як систематичне та безперервне збирання, аналіз та використання інформації з метою управління проектом та ухвалення рішень. Метою моніторингу є досягнення ефективного та результативного виконання проекту. Таким чином, системи моніторингу мають надавати інформацію відповідним особам у відповідний час, щоб допомогти їм ухвалити виважені рішення. Моніторинг має висвітлювати сильні та слабкі сторони реалізації проекту, надаючи менеджерам можливість вирішувати проблеми, знаходити рішення та адаптуватися до обставин, які постійно змінюються, щоб покращити реалізацію (функціонування) проекту

Ефективний моніторинг забезпечує "систему раннього попередження", яка дозволяє проводити вчасне та відповідне втручання у разі, якщо проект не відповідає плану: крім того, він надає інформацію щодо прогресу реалізації проекту, яка отримується з декількох ресурсів, наприклад, з Договору або Пропозиції фінансування; програми сектору або державного договору, Логічної матриці, Робочого плану, звітної документації та, що найважливіше, шляхом ознайомлення з проектом у польових умовах.

Статус проекту можна оцінити лише після консультацій з усіма сторонами, залученими до реалізації проекту, включаючи бенефіціарів. **Складно проводити належний моніторинг прогресу реалізації проекту без відвідування місця його реалізації.**

Останніми роками були розроблені та встановлені системи моніторингу з показниками кількісного та якісного функціонування, які зосереджуються на результатах, з метою отримання покращеного зворотного зв'язку з місця впровадження проекту.

**Моніторинг повинен зосереджуватися на збиранні та аналізуванні інформації щодо такого:**

- Фізичний прогрес (забезпечення ресурсів, вжиті заходи, досягнуті контрольні показники<sup>8</sup> та результати, можливі відхилення від робочого плану) та якість процесу (наприклад участь зацікавлених сторін та розвиток спроможності органа-бенефіціара);
- Фінансовий прогрес (бюджет проти витрат): у разі проектів Twinning це оцінюється ПЄК;
- Попередня реакція цільових груп на проектну діяльність (тобто використання послуг чи обладнання, зміни у знаннях, ставленні чи практиці);
- Причини будь-якої неочікуваної або негативної реакції від цільових груп; які виправні заходи можна вжити.

Моніторинг не можна описувати як ефективний лише тому, що була зібрана необхідна інформація. Зібрану інформацію необхідно передати – у належній формі, відповідним особам, у відповідний час. Тільки тоді можна ухвалювати вчасні та відповідні управлінські рішення для виправлення проблем та забезпечити повернення проекту, у разі виникнення проблем, назад "у відповідне русло".

**Моніторинг є суттєвою частиною процесу Управління циклом проекту та важливим інструментом управління. Таким чином, він є:**

- Практикою збирання інформації на основі знання проектної документації, поточного стану та загального середовища реалізації проекту.
- Співбесідами з усіма дійовими особами з метою одержання структурованого висновку щодо прогресу.
- Стимулятором належного управління проектом.
- Прозорим заходом, відповідно до якого всі сторони одержують інформацію про прогрес проекту та труднощі реалізації (якщо є).
- Швидким та ефективним способом надання стислих та інформативних звітів.
- Послугою, яка надається усім зацікавленим особам з метою їх інформування стосовно прогресу проекту.
- Оглядом (аналізом) реалізації проекту у відповідний момент часу, який проводиться на основі чітко визначених та об'єктивних критеріїв.

**Моніторинг по своїй суті є постійним процесом перегляду (аналізу) збирання інформації на основі доказів, оцінки, зв'язку та звітування. Метою є визначення можливостей збільшення ефективності проекту, яке у контексті Twinning залежить від вчасного та рівноцінного надання ресурсів від двох**

<sup>8</sup> Термін "контрольний показник" (benchmark) використовується у "Керівництві з використання інструменту Twinning" для визначення "об'єктивно вимірюваних показників" у логічній матриці, див. Блок 1 "Визначення контрольних показників і бенчмаркінгу".

партнерів, а також від підтримки, яка може бути надана з метою досягнення запланованих результатів та цілей, тобто продуктивність (*результативність*) проекту.

Таким чином, внутрішній моніторинг є основою будь-якої системи моніторингу.

## Блок 1: Визначення контрольних показників і бенчмаркінгу

*"Керівництво з використання інструменту Twinning, видання 2009 р.", Додаток А*  
**Контрольні показники:** Як вимірюватимуться досягнення результатів на кожному рівні проекту (тобто від Загальної мети до Заходів)? Переконайтеся, що контрольні показники завжди визначають таке:

1. Кількість
2. Якість
3. Цільова група
4. Час
5. Місце

[http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial\\_assistance/institution\\_building/final\\_version\\_contract\\_annexes\\_201107.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/institution_building/final_version_contract_annexes_201107.pdf)

**Об'єктивно вимірювані показники (ОВП)** демонструють, чи були досягнуті цілі на трьох найвищих рівнях логічної матриці. ОВП забезпечують основу для розробки відповідної системи моніторингу. Європейська Комісія, Настанови з управління проектом циклом

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

### Логіка показників та інтервенції

**Витяг з:** Генеральний Директорат зовнішніх відносин. Генеральний Директорат з питань розвитку. Бюро співпраці європейської допомоги (EuropeAid Co-operation Office). Спільний підрозділ з оцінки. Методологія оцінки для зовнішньої допомоги Європейського Союзу (Evaluation Methods for the European Union's External Assistance). Методологічні основи оцінки (Methodological Bases for Evaluation). Том 1.

Категорія	Визначення
<b>Вхідні показники (Input Indicators)</b>	Фінансові, кадрові, матеріальні, організаційні або регулятивні ресурси, мобілізовані під час проведення інтервенції
<b>Показники діяльності (Activity Indicators)</b>	Процеси впровадження та управління
<b>Вихідні показники (Output Indicators)</b>	Товари та послуги, які надаються на відповідному рівні під відповідальність менеджерів інтервенції. Висловлюючись простіше, можна сказати, що результатом є те, що було придбано за державні кошти
<b>Показники результатів (Result Indicators)</b>	Негайний результат інтервенції для осіб, на яких вона безпосередньо спрямована. Вплив буде негайним, якщо оператор з легкістю помітить це, поки веде переговори з адресантами. Оскільки для операторів дуже легко визначити такий ефект, показники результатів можна відстежувати (контролювати) систематично
<b>Показники впливу (Impact Indicators)</b>	Довгострокові та непрямі наслідки інтервенції

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide1_en.pdf)

**Бенчмаркінг:** процес, який використовується в управлінні, за яким організації оцінюють різні аспекти своїх процесів, які стосуються найкращих практичних заходів (методик), зазвичай у межах свого сектору  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmark>

**Контрольний показник:** Контрольна точка або стандарт, відповідно до якого можна оцінити просування проекту або досягнення. Контрольний показник стосується продуктивності, яка була нещодавно досягнута іншими подібними організаціями, або того, що можна достовірно уявити як досягнуте у подібних

обставинах. *ГЛОСАРІЙ ОЄСР / КОМІТЕТУ ДОПОМОГИ В ЦІЛЯХ РОЗВИТКУ (DAC), Глосарій ключової термінології в оцінці та управлінні, орієнтованому на результат*  
[http://www.oecd.org/findDocument/0,2350,en\\_2649\\_34435\\_1\\_119678\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/findDocument/0,2350,en_2649_34435_1_119678_1_1_1,00.html)

**Контрольний показник:** Якісний та кількісний стандарт для порівняння продуктивності (результативності) інтервенції. Такий стандарт часто буде найкращим у тій самій або спорідненій сфері. Європейська Комісія, Регіональна політика Inforegio, Evalsed, ресурс для оцінки соціально-економічного розвитку [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/glossary/glossary\\_b\\_en.htm#Beneficiary](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/glossary/glossary_b_en.htm#Beneficiary)

**Контрольний показник:** виміряне досягнення, найкраще у своєму класі. Рівень продуктивності, який визнається як стандарт досконалості для конкретного бізнес-процесу. Систематичний та безперервний процес вимірювання; процес постійного порівняння та вимірювання бізнес-процесів організації порівняно до бізнес-лідерів по всьому світі з метою збирання інформації, яка допоможе організації вжити заходів для покращення продуктивності. Глосарій з бенчмаркінгу <http://creativeideas.org.uk/glossary.htm>

### 2.2.1 Інформаційна система управління Twinning TWINS

Інформаційна система управління Twinning TWINS працює з березня 2009 року. Інформацію до системи може завантажувати АОП, ПЄК та менеджери проектів Twinning (а саме, ПРТ та їх партнери). Ця зручна інтернет-структура надає модель для всебічного та постійно оновлюваного звітування, і базується на основних даних щомісячних таблиць про "Стан Індикативного списку проектів Twinning в Україні та Робочого плану"<sup>9</sup>, які надають інформацію щодо окремих проектів, розподілену згідно статусу проектів, по таких етапах:

- Завершені проекти
- Етап реалізації (впровадження)
- Етап підготовки контракту
- Етап оголошення про запит пропозицій
- Етап розробки детального технічного завдання (Twinning Fiche)
- Етап технічного завдання (Terms of Reference Phase)
- Етап ідентифікації

Для кожного проекту таблиця статусів, яку можна створити, надає ключову інформацію про проект (тобто, органи-бенефіціари, код TWG, назва, сектор-підсектор, координатор проекту в ПЄК, Менеджер проекту в АОП), разом зі стислим описом стану проекту.

"Посібник зі швидкого старту TWINS" є інструкцією користувача TWINS, який надається для нових користувачів з метою допомоги в ознайомленні з функціонуванням системи TWINS

### 2.3 Зовнішній моніторинг

Зовнішній моніторинг виконується особами, які не залучені до реалізації проекту, і не замінює щоденний внутрішній моніторинг, який виконується Органами-бенефіціарами та їх партнерами ЄС. Зовнішній моніторинг посилює цінність іншої інформації, яка вже є в наявності, і таким чином доповнює інформацію внутрішнього моніторингу.

Починаючи з 2000 року, Європейська Комісія ухвалила методичку "Моніторингу, орієнтованого на результат", яка застосовується до всіх витрат ЄС. Методичку MOP можна описати як техніку швидкої оцінки, яка зазвичай застосовується до всіх проектів, які фінансуються з боку ЄС, в усіх країнах. Вона складається з

<sup>9</sup> Див. посилання 12 нижче для визначення "Індикативного списку проектівTwinning в Україні" та "Робочого Плану".

систематичної оцінки, орієнтованої на результат та спрямованої на прогрес, досягнутий в рамках проекту, за допомогою таких п'яти критеріїв:

<b>Відповідність і якість дизайну (структури) проекту</b>	Обсяг, в якому цілі інтервенції відповідають потребам, проблемам та питанням, які необхідно вирішити, тобто вимогам бенефіціарів, потребам країни, глобальним пріоритетам і політиці партнерів та ЄС. Обсяг, в якому вплив відповідає/відповідав потребам, проблемам та питанням, які необхідно вирішити
<b>Продуктивність</b>	Обсяг, в якому результати та/або бажаний вплив досягаються з найменшим обсягом використання ресурсів/матеріалів (коштів, експертної оцінки, часу, адміністративної роботи тощо) за розумну ціну
<b>Результативність</b>	Обсяг, в якому були досягнуті цілі інтервенції розвитку або в якому їх досягнення очікується, враховуючи їх відносну важливість; а також те, наскільки це безпосередньо відповідає/відповідало проекту
<b>Потенціал впливу</b>	Позитивні та негативні, первинні та вторинні довгострокові наслідки (впливи), створені інтервенцією розвитку, прямі або опосередковані, навмисні чи ненавмисні
<b>Перспективи сталості</b>	Ймовірність постійних довгострокових переваг. Обсяг, в якому позитивні ефекти ймовірніше за все залишаться після припинення інтервенції. Продовження одержання переваг від інтервенції розвитку після завершення надання основної допомоги при розвитку. Здатність таких впливів тривати протягом середньострокових чи довгострокових періодів. <sup>10</sup>

В Додатку 3 наведений докладніший опис вищезазначених п'яти критеріїв.

### 2.3.1 Моніторинг, орієнтований на результат

Система МОР була ініційована у 2000 році; у 2001 році ця система моніторингу проектів працювала у великих масштабах. Система МОР була створена для того, щоб забезпечувати для ЄС огляд виконаних заходів і просування проектів за допомогою Звітів про моніторинг. У 2006 році було створено 1616 звітів про моніторинг в системі МОР, які охоплювали 1402 незавершених проектів у 148 країнах. Звіти про моніторинг готуються зовнішніми (незалежними) консультантами, які командуються у місце реалізації проекту раз на рік. Для кожного проекту, щодо якого здійснюється моніторинг, основними результатами МОР вважаються є такі:

#### Синопис проекту:

Цей документ, який складається з однієї сторінки та готується експертами ("моніторами") МОР під час їх роботи, представляє проект, його походження та логіку інтервенції в дуже стислому вигляді.

#### Звіт про моніторинг:

Звіт про моніторинг є основним продуктом системи МОР. Він складається з підсумків обсягом максимум дві сторінки, оцінює проект за допомогою п'яти критеріїв: Значимість та якість структури проекту, Ефективність реалізації до дати проведення моніторингу, Результативність до дати проведення моніторингу, Потенціал впливу, перспективи стабільності. Він також містить рекомендації моніторів для Комісії та Агенції/Адміністрації, яка реалізує проект.

#### *Нижче перелічені сторони, котрі отримують безпосередню користь від застосування методики МОР:*

- Партнери КЧ та КБ, які матимуть корисний інструмент управління.
- Цільова група та кінцеві бенефіціари, які мають отримати переваги від кращого проекту.
- Представники Комісії, персонал Представництва та персонал Штаб-квартири Комісії, який може визначити, чи досягає проект необхідних обов'язкових результатів.

<sup>10</sup> Здатність впливів тривати протягом середньострокових чи довгострокових періодів. Впливи є стабільними, якщо вони тривають після припинення фінансування, наданого інтервенцією. Вони нестабільні, якщо певна діяльність не може створити власні ресурси або супроводжується негативними ефектами, особливо у навколишньому середовищі, а також якщо це призводить до блокування чи відмови (відхилення).

- Представники національної влади (Національний координатор), які підписують угоду про фінансування чи угоду подібного статусу та які можуть судити, чи досягає проект необхідних результатів.

Звіт про моніторинг сам по собі не вирішить визначені проблеми, але зазначить необхідні основні заходи та осіб, які мають їх вжити. На визначених сторін покладається відповідальність за вжиття зазначених заходів.

## 2.4 Місії з виконання аналізу проектів Twinning

"Керівництво з використання інструменту Twinning, видання 2009 р." запровадило положення, яке не було включене у попередні версії Керівництва, стосовно "Місії з виконання аналізу проектів Twinning". Відповідно до розділу 9.2.2 Керівництва 2009 р., "Після кожного проекту Twinning, від 6-ти до 12-ти місяців після його завершення, може проводитись Місія з виконання аналізу проектів Twinning". Ця місія направлена на звітування про те, чи спостерігалися стабільні впливи або розвиток після завершення проекту Twinning. **Цілі Місії з виконання аналізу проектів Twinning такі:**

- Оцінка сталості (обов'язкових) результатів проекту Twinning та довгостроковий вплив на цілі проекту;
- Уроки, отримані з проекту, позитивні та негативні;
- Поширення кращої практики.

**Місії з виконання аналізу проектів Twinning організовуються та фінансуються за допомогою інструменту TAIEХ, згідно таких кроків:**

1. Від 6-ти до 12-ти місяців після завершення проекту Twinning, Штаб-квартира Комісії ініціює організацію місії;
2. Учасники: Місія очолюється експертом державного сектору з іншої Країни-члена, яка не є партнером Провідної або Молодшої Країни-члена зазначеного проекту та яка не брала участі у зазначеному проекті Twinning (буде визначено Комісією у базі даних завершених проектів Twinning, бажано колишній ПРТ у подібному проекті): Експерт з аналізу виконання проекту Twinning (ЕАП). Такий ЕАП писатиме звіт про аналіз. Йому допомагатиме та підтримуватиме центральна група, яка складається з:
  - а. Колишній КП КЧ та ПРТ;
  - б. Партнер колишнього КП КЧ та ПРТ;
  - в. Менеджер проекту з Представництва ЄС, який відповідає за проект або залучений сектор;
3. Необхідно заповнити стандартний бланк для технічного завдання місії та стандартну анкету;
4. Місія не повинна тривати довше ніж тиждень: 3-5 робочих днів;
5. У країні-бенефіціарі ЕАП має скликати збори центральної групи (див. пункт 2) та обговорити зазначений проект Twinning відповідно до стандартизованого формату оцінки. Після цього він має відвідати основних учасників у країні-бенефіціарі, його мають супроводжувати члени центральної групи;
6. Наприкінці місії ЕАП має поділитися попередніми результатами з центральною групою та заслухати їх зауваження;
7. Протягом двох тижнів після завершення місії ЕАП має завершити остаточний звіт, в якому також будуть коментарі центральної групи.
8. Остаточний звіт вноситься до бази даних оцінок проектів Twinning, доступної в мережі Twinning: партнерів КЧ, КП Twinning та Комісії".

Етап 8 дуже цікавий для всіх учасників проекту Twinning, які матимуть можливість доступу до "базі даних оцінок проектів Twinning".

## 3. РОЛІ ТА ОБОВ'ЯЗКИ

### 3.1 Обсяг координаційної ролі АОП

Координаційний мандат АОП відповідно до правової бази України та згідно з визначенням у документації ЄС/України спонукає до активної ролі щодо постійного моніторингу. Роль зв'язку АОП передбачає те, що інші рівні залежать від підходу, орієнтованого на систему, який дотримується загальної термінології. Залученість АОП у реалізацію проектів Twinning та їхній мандат для забезпечення повноцінного виконання зобов'язань, а також ефективних заходів у відповідності до національних пріоритетів надають унікальну можливість. Звітні зобов'язання АОП перед Робочою групою програми Twinning включають надання матеріалу для Робочої групи з метою перегляду результатів будь-якого моніторингу, аудиту та заходів з оцінки, проведених уповноваженими органами та наданих АОП, щоб провести консультації щодо необхідних наступних заходів. Обидва зовнішні експерти з моніторингу, як і координатор проекту у ПЄК покладаються на здатність АОП забезпечити те, щоб організація впровадження та реалізація узгодженого робочого плану працювали відповідним чином. Будь-яка більша складність, яку можуть спостерігати зовнішні монітори, може викликати питання щодо якості здійснення моніторингу з боку АОП. Зв'язок між органом-бенефіціаром, партнерами КЧ, командою проекту та ПЄК має бути структурований та орієнтований на мету.

Менеджери проекту, закріплені за секторами, мають широкі зобов'язання щодо підтримки організації-бенефіціара та сприяння належній реалізації всіх заходів (проектів) Twinning.

Окрім відповідальності на рівні проектів, АОП також несе відповідальність за програмний рівень Twinning, на якому мають визначитися загальні питання та уроки, отримані в процесі програмування та реалізації проектів Twinning, а також формулюватися теми для обговорення на засіданнях Робочої групи. Моніторинг програмного рівня в основному виконується за допомогою зборів органів-бенефіціарів, КТ, ПРТ та інших зацікавлених сторін.

Найявний обсяг ролі АОП зросте у наступні роки завдяки процесу децентралізації, який може запровадити організацію ДСВ в Україні. (Майбутній) Адміністративний офіс (АО), за визначенням у "Керівництві з використання інструменту Twinning", буде органом у складі Адміністрації Країни-бенефіціара, призначеним для забезпечення загального процедурного, фінансового та контрактного управління проектами Twinning.

Таким чином, моніторинг є базовим рівнем управління, і необхідно постійно піклуватися про обсяг, методи та інструменти.

**До уваги.** Зі зростаючою кількістю проектів та обсягом зобов'язань АОП/АО мають посилити внутрішній моніторинг, а також активно підтримувати АБ / Контактних осіб для посилення спроможності з внутрішнього моніторингу, з метою забезпечення координованого підходу до всіх проектів Twinning в межах одного міністерства та забезпечити координацію з іншими інструментами ЄС, а також з іншими фінансовими та місцевими організаціями.

Таким чином, інтегрована система моніторингу, яка враховує ресурси, що надаються на кожному рівні, стає вимогою.

#### 3.1.1 Обсяг завдань із моніторингу для координаторів проектів Twinning в АОП

##### *Квартальний план моніторингу*

1. Вказати, які основні заходи заплановані для кожного проекту в кожному кварталі.
2. Обрати заходи з моніторингу та оцінити пов'язані з цим робочі навантаження.
3. Розрізнити зовнішньо встановлені дати та часові "вікна".
4. Підготувати квартальний план моніторингу (на індивідуальному та командному рівні).
5. Подати план до безпосередніх керівників та одержати затвердження.
6. Інтегрувати регулярний моніторинг до індивідуальних та командних робочих розкладів.
7. Оновлювати квартальний план моніторингу на щомісячній основі.

##### *Завдання моніторингу:*

- Ретельно вивчити процедури (в основному "Керівництво з використання інструменту Twinning").

- Отримувати точну інформацію шляхом систематичного вивчення документів та логічної організації файлів.
  - Підтримувати зв'язок з різними учасниками проекту, особливо ПРТ, його партнером(и), координатором проекту у ПЄК.
  - Переглядати та оцінювати результати роботи над проектом, особливо звіти (ПКЗ та Остаточний звіт) та вебсайт проекту, якщо є.
  - Відвідувати основні заходи проекту, наприклад, збори Наглядової ради проекту, робочої групи, семінари, проміжні конференції.
  - Відвідувати місця реалізації проекту (також під час навчальних семінарів).
  - Складати проекти звітів з моніторингу.
  - Консультуватися з керівництвом щодо статусу проекту.
  - Брати участь у координаційних зборах.
- Формулювати рекомендації.

#### Робочі навантаження, пов'язані з моніторингом

Загалом, приблизно 4-6 робочих днів на місяць для одного проекту є абсолютним мінімальним терміном для моніторингу кожного проекту, за які відповідає менеджера проекту, припускаючи при цьому, що не було виявлено жодних серйозних проблем, які можуть потребувати додаткового часу.

Оцінки мають враховувати звичайну діяльність, таку як: перегляд (аналіз) звітів, підготовка звітів зі стислою оцінкою, підготовка та участь у таких заходах, як збори робочої групи, збори Наглядової ради проекту або відвідування місць проведення робіт для бесід із різними учасниками проекту.

## 3.2 Моніторинг з боку органів-бенефіціарів

"Додатковий моніторинг проводитиметься у рамках регулярних зборів щодо операційного координування між КБ, КЧ та АО при узгодженні з Представництвом Комісії, де це прийнятно. Для цього необхідно проводити щомісячні зустрічі Представництва Комісії/АО, зацікавлених міністерств КБ з керівництвом проектів Twinning та ПРТ".<sup>11</sup>

**До уваги.** Такі щомісячні зустрічі, на жаль, не стали поширеною практикою в Україні. *Практичні настанови щодо процедур (проектів) Twinning в Україні* пропонують **Контактній особі (КТ)** в межах міністерства КБ організувати щомісячні зустрічі з питань моніторингу. Це повністю відповідає "Керівництву з використання інструменту Twinning" та має заохочуватися, хоча й потребує підвищення рівня обізнаності/створення можливостей для таких КТ.

Щомісячні зустрічі з питань моніторингу відповідають принципу субсидіарності в тому, що проблеми необхідно вирішувати на відповідному рівні та якомога раніше, як тільки вони виявлені. **КТ** мають відповідні секторні та інституційні знання та можуть значно допомогти при реалізації проекту шляхом завчасного виявлення (попередження) перешкод у реалізації й пропонування прийнятних рішень. Таким чином, КТ постійно спостерігає за проектом та відвідує збори для збирання і поширення інформації.

Регулярні Щомісячні збори з питань моніторингу запобігають появі технічних проблем та поглинають повний обсяг наступних зборів НР, у такий спосіб надаючи НР можливість краще розглянути та зосередитись на досягненнях проекту.

## 3.3 Робоча група з питань координації впровадження інструменту Twinning в Україні<sup>12</sup>

Робоча група з питань координації впровадження інструменту Twinning в Україні (Робоча група) була заснована для проведення аналізу та координування розвитку проектів Twinning у рамках загального програмування та реалізації проектів допомоги ЄС в Україні.

<sup>11</sup> "Керівництво з використання інструменту Twinning", розділ 6.3.

<sup>12</sup> Докладно описано у "Керівництві із внутрішніх процедур для Адміністративного офісу програми"

**Роль Робочої групи полягає у такому:**

- а. Аналіз індикативного списку проектів Twinning та робочого плану, а також портфелю проектів;
- б. Розгляд та надання рекомендацій щодо докладних заходів із організації проектів Twinning, а також будь-яких інших конкретних заходів, пов'язаних з реалізацією програми Twinning;
- в. Аналіз результатів моніторингу, оцінки та аудиту, а також консультації щодо необхідних подальших заходів.

**Робоча група складається з членів таких органів:**

- Головне управління державної служби України
- Представництво Європейської Комісії в Україні
- Міністерство економіки України
- Міністерство закордонних справ
- Координаційне бюро європейської та євроатлантичної інтеграції при Секретаріаті Кабінету міністрів
- Інші державні органи.

Робоча група збирається щонайменше раз на три місяці й навіть частіше, якщо необхідно, на вимогу принаймні одного з її членів.

**До уваги.** Робоча група не повинна розглядати чи вирішувати проблеми окремих проектів. Однак загальні чи критичні проблеми проектів будуть доведені до уваги Робочої групи для обговорення та можливої передачі на розгляд відповідних інстанцій для вжиття виправних заходів. Зазначення цих проблем допомагає визначити потребу в заходах на рівні програми.

### 3.4 Кабінет міністрів

У серпні 2008 року було засновано нове координаційне бюро євроінтеграції. Регламент щодо Управління моніторингу відносин між ЄС та Україною Координаційного бюро європейської та євроатлантичної інтеграції при Секретаріаті Кабінету міністрів України був виданий у грудні 2008 року. Twinning та TAIEХ як інструменти ЄС, згадуються у вищезазначеному Регламенті; таким чином, очікується, що цей орган відіграватиме важливу роль у програмуванні та координуванні реалізації проектів Twinning. На цьому етапі стає очевидним, що такий орган є надзвичайно важливим для підвищення якості координації всієї допомоги ЄС для України, включаючи інструмент Twinning.

Відповідно до Резолюції Кабінету міністрів України № 868 від 1-го жовтня 2008 року, Українська частина Комітету з питань співробітництва між Європейським Союзом та Україною попередньо затверджує всі нові ідеї щодо проектів Twinning та концепцій перед зборами Робочої групи. Це виконується для того, щоб забезпечити відповідність нових проектів TWG до пріоритетів Уряду.

### 3.5 Наглядова рада проекту

*Додаток А1 до контракту Twinning (Опис заходу), Стаття 7.2, визначає роль Наглядової ради (НР) таким чином:* "На щоквартальній основі керівники проекту, ПРТ та представники адміністративного офісу та/або Представництва ЄК збиратимуться для обговорення просування проекту, перевірки досягнення обов'язкових результатів, а також обговорення заходів, які необхідно вжити у наступному кварталі. Наглядова рада проекту також обговорюватиме проект квартального звіту, який подається до нього заздалегідь, та рекомендуватиме виправлення до нього. Відповідальність за організацію засідань Наглядової ради покладається на обох керівників проектів"<sup>14</sup>.

**До уваги.** Наглядова рада проекту стала стабільним регулярним органом, який складається з представників зацікавлених сторін зі змінами складу лише у рідких випадках, потребує проведення ретельної підготовчої роботи перед засіданням, а також розробки порядку денного зборів, який може сприяти реалізації проекту та збільшити результативність проекту.

<sup>14</sup> Крім положень Додатку А1, термін "Наглядова рада" згадується у "Керівництві з використання інструменту Twinning" 43 рази.

АОП має одержувати проміжний квартальний звіт щонайменше за два тижні до засідання НР, що дозволяє провести глибокий аналіз стану проекту.

**До уваги.** АОП не повинен одержувати знання щодо просування проекту лише за допомогою ПКЗ, але має порівнювати зміст ПКЗ зі своїми власними рішеннями та висновками, отриманими завдяки постійному процесу моніторингу.

АОП має надати стислий звіт до НР, включаючи перелік вжитих заходів з моніторингу. Також необхідно створити таблицю рішень, ухвалених НР, де будуть зазначені рівні відповідальності за реалізацію проекту; під час наступного засідання НР має надаватися звіт про виконання. У зразку остаточного звіту<sup>15</sup> має надаватися відповідна орієнтація на опис прогресу проекту, а також загальний стандарт посилання.

### 3.6 Розподіл заходів з моніторингу за рівнем інтервенції та критеріями

Нижченаведена матриця містить підсумки п'ятирівневої системи моніторингу, а також те, в якій сфері кожен партнер має пріоритети. Таблиця відповідає Інструменту В<sup>16</sup>.

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Чи відповідає загальна ціль та мета проекту (тобто конкретні цілі) політиці Уряду та програмі відповідного сектору?	ПМ	Відповідність																	
2	Чи необхідний цей проект у тій формі, в якій він розроблений на цей момент?	ПМ	Відповідність																	
3	Чи можливо виконати цей проект у тій формі, в якій він наразі розроблений?	ПМ	Відповідність																	
4	Чи є логічна матриця відповідною та повною?	ПМ	Відповідність																	
5	Чи розроблений план управління ризиками, чи застосовується він? Якщо ні, необхідно підготувати такий план та виконати його.	ЗМ	Відповідність																	
6	Чи з'явилися проблеми та чи були вони вирішені?	ПМ	Відповідність																	
7	Чи враховує робочий план всіх значимих учасників проекту?	ПМ	Відповідність																	
8	Чи всі сторони, включаючи ОБ, надають заплановані ресурси?	ПМ	Продуктивність																	
9	Чи весь персонал розуміє можливості, запропоновані проектом Twinning?	ПМ	Продуктивність																	
10	Чи потребує команда додаткової підтримки?	ПМ	Продуктивність																	
11	Перевірка відповідності всієї основної проектної документації	ЗМ	Продуктивність																	
12	Чи мають партнери проекту відповідні навички та спроможність із моніторингу?	ПМ	Продуктивність																	
13	Оцініть якість проміжних квартальних звітів	ЗМА	Продуктивність																	
14	Перевірте відповідність звітності стану виконання проекту	ЗМА	Продуктивність																	
15	Визначте потенційні слабкі місця та обговоріть результати із партнерами	ЗМ	Продуктивність																	
16	Підтримуйте тісний зв'язок з проектною командою (партнери ОБ та КБ)	ЗМ	Продуктивність																	
17	Розробіть план моніторингу для Контрольних показників і засобів перевірки	ЗМ	Продуктивність																	
18	Визначення проміжних показників для Контрольних показників, якщо необхідно <sup>18</sup> .	ЗМ	Результативність																	
19	Чи розглядає звіт важливі питання? Чи з'явилися будь-які ключові проблеми, і якщо так, то які саме?	ПМ	Результативність																	
20	Чи є спільний погляд на просування проекту?	ПМ	Результативність																	

<sup>15</sup> Див. Додаток С5 до "Керівництва з використання інструменту Twinning" у редакції 2007 р.

<sup>16</sup> Див. розділ 4.2 нижче.

<sup>17</sup> МА = захід з моніторингу; MQ = питання для моніторингу.

<sup>18</sup> Деякі ПКЗ надають оцінку в % стосовно прогресу з реалізацією Контрольних показників (наприклад, 50% контрольних показників були виконані). Така практика може бути прийнятною у разі попереднього визначення проміжних показників; однак вищезазначене необхідно внести в робочий план.

№	Питання	М/П	Категорія	Відповідь	Г	В	Б
21	Перевірити, чи вирішені проекти та чи внесені вони до порядку денного певних органів	ЗМ	Результативність				
22	Чи виконує команда план моніторингу?	ПМ	Результативність				
23	Як можна підвищити продуктивність і результативність?	ПМ	Результативність				
24	Чи користуються заплановані бенефіціари результатами проекту, чи одержують вони від цього вигоду?	ПМ	Результативність				
25	Перевірте дотримання плану інформаційно-комунікаційних заходів і правил з оформлення інформаційних матеріалів (наочності)	ЗМ	Результативність				
26	Яка ймовірність ширшого впливу при поточній реалізації проекту?	ПМ	Вплив				
27	Які засвоєні проектом уроки можна застосувати при програмуванні поточних і майбутніх проектів Twinning?	ПМ	Вплив				
28	Підтримка зовнішнього моніторингу	ЗМ	Вплив				
29	Як можна загалом покращити програмування?	ПМ	Вплив				
30	Чи розроблений та виконується план із забезпечення сталості результатів проекту?	ПМ	Сталість				
31	Чи розвивається почуття причетності до проектів на місцях?	ПМ	Сталість				
32	Як можна підтримати встановлені партнерські стосунки?	ПМ	Сталість				

### 3.7 Матриця моніторингу для проектів та Програми Twinning в Україні

Активність	Сторона	Частота	Мета	Інструменти	Вихідні дані	Відповідальний
Програмування, розробка проекту ТЗ, укладання контрактів	АОП	Щоквартально	Визначити затримки та необхідні виправні заходи	Річна програма Twinning. Аналіз з ОБ	Внутрішні збори АОП	Звіт для Робочої групи
Оцінка партнерства	АОП	Перед заходом Регулярно	Перевірити наявність належної спроможності у ОБ можливостей та зобов'язань, необхідних для успішного впровадження проекту серед партнерів проекту	Візити на місця робіт. Відвідання заходів та зборів робочих груп. Співбесіди з учасниками	Оцінка персоналу та розміщення бюджету. Стратегія. Канали зв'язку.	Рішення Робочої групи (зв'язок та звітність АОП)
Постійний внутрішній моніторинг	ПРТ, партнер ПРТ	Щотижня	Визначити потреби та оцінити наслідки альтернативних заходів	Робочий план. Проектна документація	Збір даних. Обговорення серед партнерів	Внутрішня база даних. Консенсус партнерів
Регулярні збори з операційного координування	КТ, ПРТ, партнер ПРТ, АОП, ПЕК	Щомісяця	Переглянути прогрес діяльності у попередньому місяці, виявлені проблеми та передбачені дії на наступний період	Робочий план. Логічна матриця	Перегляд ПР	Довідка про моніторинг (одна сторінка) для бази даних + АОП + НРС
Розробка проекту ПКЗ	ПРТ, КП, партнер ПРТ	Щоквартально	Звітувати про прогрес з рекомендаціями щодо виправних змін у Логічній структурі	Робочий план. Логічна матриця. Проектна документація	Зразок Додатку С 4	ПКЗ
Оцінка проміжного квартального звіту (до проведення зборів НР)	АОП, ПЕК	Щоквартально	Перевірити, чи виконується графік вжиття заходів та чи досягаються Контрольні показники	Робочий план. Попередні ПКЗ. ПКЗ. Веб-сторінка проекту	Формальна перевірка, перевірка завершення, Перевірка на відповідність (див. перелік у Додатках), візит на місця робіт	Коментарі АОП для НР

№	Назва	Частота	Мета	Учасники	Формат	Результати	
1	Збори для проведення аналізу (перегляду). Зовнішня оцінка у разі критичних проблем	Після перших 6-ти місяців, потім систематично	Визначити чинність планування, визначення необхідних змін або підтвердження Робочого плану та цілей	АОП, ПЕК, ОБ, КЧ, ПРТ	Робочий план. ПКЗ. Звіти з моніторингу АОП. Зовнішні звіти про моніторинг, якщо такі є	Інтенсивний перегляд документації. Візит на місця робіт. Співбесіди з учасниками. Звіт АОП щодо моніторингу	Протокол зборів з питань аналізу, Звіт про аналіз Заповнена матриця
2	Наглядова рада проекту	Щоквартально	Переглянути основні питання та ухвалити стратегічні рішення	КП, ПРТ, партнер ПРТ, КТ, ПЕК, АОП + Запрошені учасники	ПКЗ. Коментарі АОП. Щомісячні довідки про моніторинг	Обговорення	Рішення, Протоколи зборів НР
3	Зовнішній моніторинг	Раз на рік	Оцінити важливість та прогрес відповідно до 5-ти критеріїв оцінки	Замовляється ЄК	Робочий план. ПКЗ. Протокол зборів Наглядової ради проекту. Інші робочі документи. Висновки учасників	Інтенсивна оцінка документації. Візит на місця робіт. Співбесіди. Контроль якості висновків та рейтингу	Синопсис Проекту, звіт про моніторинг, Висновки щодо передумов
4	Робоча група	Щоквартально	Перевірити Програму загалом. Скоординувати її з іншими інструментами	АОП, ГУДС, ПЕК, Мінекономіки, МЗС, ЄК+ Запрошені спостерігачі	Оновлення програми Twinning. Підсумкові звіти щодо проекту. Зовнішні звіти з моніторингу. Звіти про оцінку	Презентації, Підсумковий звіт проекту. Обговорення	Рішення, такі як Ухвалення Індикативних робочих планів; заходи посилення програми Twinning, включаючи аудит та оцінку

## 4. ІНСТРУМЕНТИ

### 4.1 Ключові інструменти моніторингу

*Представлені у "Керівництві з використання інструменту Twinning", деякі інструменти можуть бути використані для моніторингу прогресу проектів. Серед них такі:*

- Вивчення/аналіз/перегляд документації (включаючи опубліковану на веб-сайтах)
- Організація зборів з відповідними зацікавленими особами
- Участь у зборах, організованих відповідними зацікавленими сторонами
- Розробка та участь у складанні різноманітних звітів
- Відвідання місця проведення робіт (включаючи участь у заходах, організованих кожним проектом Twinning)

Коли кількість поточних проектів велика, вищезазначену діяльність необхідно ретельно спланувати за допомогою докладного плану моніторингу, який також має оцінити індивідуальні робочі навантаження Службовців, які займаються моніторингом (Monitoring Officers).

*Наприклад, гіпотетично службовець, який займається моніторингом, повинен брати участь у таких заходах по кожному проекту Twinning:*

- Щомісячні збори (двохденне вивчення/аналіз/перегляд документації, одноденні збори, загалом три дні)
- Квартальні збори Наглядової ради проекту (як зазначено вище, три дні)
- Один чи два заходи на місяць, організовані проектом Twinning (один-два дні)
- Підготовка щомісячного звіту з моніторингу для Робочої групи з питань координації впровадження інструменту Twinning в Україні (два дні)

Моніторинг кожного проекту при виконанні відповідних процедур та застосуванні допоміжних інструментів

допомоги (таких як списки контрольних питань), а також у разі відсутності особливих проблем, займатиме мінімум шість робочих днів на місяць.

Щодо цього "Керівництво з використання інструменту Twinning" пропонує: "Після одержання Комісією/АО другого проміжного квартального звіту огляд буде проводитись систематично. Такий огляд проводитиметься з боку АО (наразі АОП в Україні) за погодженням із Представництвом Комісії.

Огляд проводитиметься у формі консультацій із партнерами. Цей огляд також можна обговорити під час регулярних засідань Наглядової ради, яка створюється для кожного проекту Twinning. В результаті може бути ініційована переорієнтація проекту або, у надзвичайних випадках, відкликання фінансування, тобто припинення проекту. Якщо контракт Twinning прив'язаний до інших контрактів (наприклад, ТД або договір постачання) як частина більшого проекту, Наглядовій раді рекомендується покривати проект в цілому та обговорювати інші компоненти для забезпечення відповідного узгодження (координації)."

**До уваги.** Ретельно переглядати проект Twinning через шість місяців є непоганою ідеєю, оскільки в цей час (загалом третина терміну тривалості проекту) зазвичай стають видимими основні непередбачені труднощі чи потенційні проблеми, і на цьому етапі ще можливо внести певні зміни. Однак, необхідно встановити докладну процедуру, яка гарантуватиме адекватний професійний внесок та наявність готовності прийняти висновки та рекомендації.

Тільки переглянути два перших проміжних квартальних звіти та перевірити відповідність до робочого плану недостатньо. Упродовж 6-ти місяців від початку проекту є час для **перевірки, чи й надалі розроблений план ("design") проекту Twinning** залишається відповідним (що у будь-якому разі вимагає повного розуміння технічного змісту проекту), та визначити засоби підвищення ефективності проекту.

Необхідно приділити увагу як внутрішнім, так і зовнішнім умовам, установленим у припущеннях.

Розділ 2А Зразка ПКЗ включає оцінку проектних припущень.

Потенційні ризики необхідно оцінити належним чином.

Також АОП має приділити особливу увагу лаконічності цього розділу.

**Таким чином, перегляд може стати ключовим інструментом для розгляду якості проекту, а також якості звітності щодо проекту.**

*Нижченаведені розділи містять таке:*

- 4.2. Інструмент А: Список контрольних питань для моніторингу проектів Twinning на різних рівнях
- 4.3. Інструмент Б: Список контрольних питань для перегляду проміжних квартальних звітів
- 4.4. Інструмент В: Список контрольних питань для регулярного моніторингу проекту на місці його виконання
- 4.5. Інструмент Г: Як складати звіт із моніторингу для Робочої групи

## **4.2 Інструмент А: Список контрольних питань для моніторингу проектів Twinning на різних рівнях**

Специфіка інструменту Twinning щодо спільного планування та впровадження проекту розбудови установи при постійному залученні партнерів проекту та інших учасників до процесу реформування призводить до визначення "Системи моніторингу на основі партнерства".

Єдність відносин у партнерстві, зобов'язання кожної сторони щодо надання ресурсів моніторингу, відповідність стратегії та участь КБ, участь та спроможність ОБ – все це є ключовими факторами успіху, отже, вимагає проведення моніторингу.

Система моніторингу, що базується на партнерстві, подібно до передбаченої, повинна бути широко інтегрована у сенсі того, що всі зацікавлені особи проекту мають певну роль у процесі моніторингу.

Досягнення цілей має бути постійним питанням, якому приділяється увага. Оскільки проекти Twinning спрямовані на термінові процеси стратегічного реформування національного рівня, необхідно систематично проводити аналіз відповідності та впливу, а не тільки ефективності та результативності.

Фокус, завдання, діяльність та питання моніторингу наведені нижче на рівні партнерства та інтервенції.

### **Основна команда проекту (ОБ + КЧ): Фокус на ПРОДУКТИВНОСТІ + РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ<sup>19</sup>**

- Перевірити відповідність всіх основних Проектних документів (11)
- Чи є Логічна матриця відповідною та повною? (4)
- Чи розроблений та застосовується план управління ризиком? Якщо ні, план управління ризиком необхідно підготувати та виконувати (5)
- Розробити план моніторингу для Контрольних показників та Засобів перевірки (17)
- Визначити проміжні показники для Контрольних показників, якщо необхідно (18)
- Чи розглядає звітність відповідні питання (проблеми)?
- Чи висвітлюється будь-яка ключова проблема, і якщо так, то яка саме? (19)
- Як можна підвищити продуктивності та результативності? (23)

### **ОБ (Контактна особа): Фокус на ВІДПОВІДНОСТІ + ПРОДУКТИВНОСТІ<sup>20</sup>**

- Чи загальні цілі та мета проекту (тобто конкретні цілі) все ще відповідають урядовій політиці та програми відповідного сектору? (1)
- Чи можливо виконати цей проект у тій формі, в якій він наразі розроблений? (3)
- Чи враховує робочий план всі зацікавлені сторони проекту? (7)
- Чи всі сторони надали заплановані ресурси, особливо ОБ? (8)
- Чи весь залучений персонал розуміє можливості, запропоновані проектом Twinning? (9)
- Чи виконує команда план моніторингу? (22)
- Чи потребує команда додаткової підтримки? (10)

### **Наглядова рада проекту: Фокус на ВІДПОВІДНОСТІ + РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ<sup>21</sup>**

- Чи загальна ціль та призначення проекту (тобто конкретні цілі) все ще відповідають Урядовій політиці та програм відповідного сектору? (1)
- Чи необхідний проект у тій формі, в якій він наразі розроблений? (2)
- Чи з'явилися проблеми та чи були вони вирішені? (6)
- Чи існує загальний висновок щодо прогресу проекту? (20)
- Чи використовують бенефіціари заплановані результати проекту та чи одержують від них вигоду? (24)

### **АОП: Фокус на ПРОДУКТИВНОСТІ + РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ<sup>22</sup>**

- Перевірка відповідності всіх основних проектних документів (11)
- Чи володіють партнери проекту навичками та можливостями для моніторингу? (12)
- Оцінити якість проміжних квартальних звітів (13)
- Перевірити відповідність стану реалізації проекту зі звітністю (14)
- Визначити потенційні слабкі місця та обговорити виявлене з партнерами (15)
- Встановити тісний зв'язок з командою проекту (партнери ОБ та КЧ) (16)
- Чи потребує команда додаткової підтримки? (10)
- Підтримка зовнішнього моніторингу (28)
- Перевірити, що проблеми вирішені або внесені до планів відповідних органів (21)
- Перевірити дотримання плану інформаційно-комунікаційних заходів і правил оформлення інформаційних матеріалів (наочності) (25)

### **Робоча група: Фокус на ВІДПОВІДНОСТІ + ВПЛИВИ + СТАЛОСТІ<sup>23</sup>**

- Чи загальна ціль та мета проекту (тобто конкретні цілі) все ще відповідають Урядовій політиці та програм відповідного сектору? (1)
- При поточному стані реалізації проекту, яка ймовірність ширшого впливу? (26)
- Які уроки можуть бути застосовані при програмуванні поточних та майбутніх проектів Twinning? (27)
- Як можна загалом покращити програмування? (29)
- Чи розроблений план підтримки сталості, чи виконується він? (30)
- Чи розвивається почуття причетності до проекту на місцях? (31)
- Як можна підтримати встановлені партнерські стосунки? (32)

<sup>19</sup> Числа у дужках позначають пронумеровані питання/заходи з моніторингу, як зазначено у розділі 3.6 вище.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

**До уваги.** Система внутрішнього п'ятирівневого моніторингу у трьох випадках (на різних рівнях та з боку конкретних відповідальних зацікавлених осіб) розглядає Відповідність; Продуктивність, критерії Результативності, а на верхньому рівні (Робоча група) регулярно розглядає питання Впливу та Сталості, де ПЕК бере участь у засіданнях Наглядової ради та Робочої групи, а також у додаткових регулярних робочих зустрічах, щомісячних зустрічах із моніторингу плюс принаймні в одній річній місії зовнішнього моніторингу. Така система може вважатися повністю інтегрованою всебічною та субсидіарною. Якщо наявний необ'єктивний порядок денний, наприклад, домінування операційних питань під час засідань Наглядової ради або Робочої групи, коли не враховуються вплив і сталість проєктів, або відсутні щомісячні зустрічі з моніторингу, – можна говорити, що це демонструє умовно оптимальну або недосконалу систему.

## 4.3 Інструмент Б: Список контрольних питань для перегляду проміжних квартальних звітів

### 4.3.1 Загальні зауваження

Проміжний квартальний звіт (ПКЗ) – це головний документ про стан (прогрес) проєкту. Спільна підготовка ПКЗ партнерами Twinning є контрактним зобов'язанням. ПКЗ має бути всебічним та структурованим відповідно до зразку, наведеного у "Керівництві з використання інструменту Twinning" (Керівництво), Додаток С 4. До ПКЗ можуть додаватися й інші теми, однак необхідно внести до нього всі питання, передбачені "Керівництвом з використання інструменту Twinning".

"Керівництво з використання інструменту Twinning", розділ 6.4.2, зазначає, що:

#### ***Проміжні квартальні звіти ПОВИННІ:***

1. Описувати прогрес, досягнутий в реалізації проєкту Twinning за період, що розглядається, безпосередньо посилаючись на розклади та контрольні показники, які зазначені у робочому плані проєкту Twinning та висвітлюють будь-які раніше непередбачені заходи або заходи, які були скасовані.
2. Надавати оновлену інформацію щодо загального середовища впровадження проєкту.
3. Надавати оновлену інформацію щодо припущень та ризиків реалізації проєкту.
4. Надавати загальну оцінку досягнутого прогресу, включаючи чіткі висновки щодо ймовірності повного завершення проєкту в межах часу, що залишився, та бюджету.
5. Надавати рекомендації.

#### ***ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ:***

Перше: Зібрати ВСІ ключові документи Twinning, такі як Контракт Twinning, Робочий план, включаючи Логічну матрицю, останній Проміжний квартальний звіт, Протокол останніх зборів Наглядової ради, з метою перехресної перевірки.

Друге: Тримати ОБИДВА зразки (ПКЗ Додаток С 4 та Остаточний звіт, Додаток С 5) під рукою для перегляду Інструкцій/Питань, наданих для кожного заголовку.

Третє: ПРОЧИТАТИ спочатку весь ПКЗ та виділити неочікувані положення й основні "білі плями". Потім ПРОЧИТАТИ попередній ПКЗ з метою визначення відмінностей у висновках та попередніх оглядах. Після цього РОЗПОЧАТИ оцінку ПКЗ за допомогою контрольного переліку процедур, наведеного у розділі 4.3.2 цього Посібника. Прояснити з ПРТ/партнером ПРТ будь-які незрозумілі розділи/положення ПКЗ.

Четверте: Після завершення списку контрольних питань проставити дату та підписати його для архіву звітності проєкту.

Додаток С 5 (Остаточний звіт) в будь-який момент реалізації проекту Twinning є додатковим посиланням, оскільки він наголошує на впливі проекту (Досягнення спеціальної мети = мети проекту) та його стабільності. ПКЗ є лише кроками/етапами, які ведуть до виконання проекту відповідно до того, як це буде описано в Остаточному звіті. Питання, підкреслені у зразку Остаточного звіту, є найкращим "вимірювачем" для оцінки проекту. Він виходить за межі орієнтації на ресурси-діяльність-контрольні показники, фокусуючись на ПКЗ.

**Щоб оцінити прогрес проекту, працівник АОП, який займається проектом, ПОВИНЕН мати інші джерела інформації, окрім ПКЗ, щоб перевірити відповідність положень, наведених у ПКЗ. ПКЗ є лише висновком команди проекту, який необхідно збалансувати за допомогою процесу моніторингу, особливо того, який виконується АОП на регулярній основі (щомісячні зустрічі, регулярні перегляди, аналіз, зовнішній моніторинг тощо).**

#### 4.3.2 Список контрольних питань для перегляду проміжних квартальних звітів

##### ФОРМАЛЬНА ТА ФАКТИЧНА ПЕРЕВІРКА Й ОЦІНКА ПРОГРЕСУ ПРОЕКТУ

Назва проекту:

Проект №:

Звітний період:

Звіт поданий (ким):

Дата отримання звіту:

Поправки до контракту Twinning:

(якщо є, зазначити дати і перевірити будь-які важливі зміни, особливо стосовно робочого плану)

№	Питання	Так	Ні
1	Чи використовується необхідний зразок звітності (додаток С4) (Т/Н) <sup>24</sup>		
2	Чи подається ПКЗ до встановленого кінцевого терміну: за два тижні до зборів Наглядової ради проекту?(Т/Н)		
3	Чи правильно скопійовані Загальна ціль та мета проекту з відповідними показниками зі статті 3 Робочого плану?		
4	Чи є посилання на стан виконання проекту та звіт про проблеми, з якими довелось зіткнутися? Чи рекомендовані будь-які рішення?		
5	Чи достатньо розділ "Розвиток політики" спрямований на відповідний сектор?		
6	Чи існують будь-які ключові розробки політики, які впливають на проект?		
7	Чи достатньо розроблений розділ "Припущення проекту"?		
8	Чи всі припущення скопійовані зі статті 3 Робочого плану?		

<sup>24</sup> Т/Н: Т = так; Н= ні.

<p>“ ає† Е † Е Ає1† Е ° †</p> <p>† † †</p>	<p>— Ø Е а: VG- А , А- Е , Р- а , М- † а ” † ( ЕØ а а ” а ). N/A:</p>	<p>“ Ає1† † 1 Е</p>
<p>• Чи є оцінка припущень переконливою (висновки чітко визначені та недвозначні)?</p> <p>• Чи з'являються нові ризики і як саме з ними ведеться боротьба?</p> <p>• Чи містить цей розділ інформацію щодо труднощів, які впливають на проект?</p> <p>• Будь-які інші коментарі щодо розділу</p>		
<p>† †а 2В ~ а а А ' Е Е1 ° †</p>		
<p>• Чи всі контрольні показники (ОВП) відповідного звітного періоду, скопійовані з Робочого плану та наведені відповідно до обов'язкового результату/компоненту?</p> <p>• Чи існує звітність стосовно затримок виконання Контрольних показників (ОВП) за попередні періоди?</p> <p>• Чи досягаються Контрольні показники (ОВП) відповідно до графіку?</p> <p>• Чи надає описова частина чітко визначені та недвозначні висновки?</p> <p>• Чи зазначені й обговорені Контрольні показники?</p> <p>• Чи встановлена система моніторингу (квартальні збори НР, щомісячні зустрічі та аналіз за шість місяців тощо)?</p> <p>• Як саме були отримані показники?</p> <p>• Будь-які інші коментарі щодо цього розділу?</p>		
<p>† †а 2 С ~† ° †а † ЕØ †</p>		
<p>• Чи відповідає прогрес Робочому плану?</p> <p>• Чи є конкретні спостереження щодо основних завершених заходів?</p> <p>• Будь-які інші коментарі щодо цього розділу?</p>		
<p>† †а 2D — ° Е Е</p>		
<p>• Чи відповідає Графік у цьому розділі Графіку заходів у Робочому плані?</p> <p>• Чи є розділ "Компенсація затримок" задовільним?</p> <p>• Перевірити наявність ресурсів для надолуження часу</p> <p>• Будь-які інші коментарі щодо цього розділу?</p>		
<p>† †а 2Е † Е ( " А Е А° / ° а Е )</p>		
<p>• Чи зазначає описова частина, чи були одержані певні уроки та чи були або будуть вжиті виправні заходи?</p> <p>• Які питання потребують подальших обговорень чи прояснень?</p> <p>• Як можна описати відносини між партнерами?</p> <p>• Будь-які інші коментарі щодо цього розділу.</p>		
<p>† †а 3 † Е Е</p>		
<p>• Перевірки, які проводить Контрактний орган.</p>		
<p>† ^ , " † † " † ° "</p>		
<p>Ймовірність повного завершення запланованого проекту в межах часу, який залишився, та бюджету.</p>		
<p>Ймовірність повного досягнення обов'язкових результатів у межах часу, який залишився, та бюджету.</p>		
<p>Спостереження щодо Результативності, Впливу та Сталості, якщо є (мають бути повністю розроблені за шість місяців перевірки)</p>		
<p>† ~ ° " † ^ , " † — ° † ~ † fl</p>		

<b>Дата обробки</b>	
<b>Ім'я менеджера проекту</b>	
<b>Підпис</b>	

## **4.4 Інструмент В: Список контрольних питань для регулярного моніторингу проекту на місці його виконання**

### **4.4.1 Загальні зауваження**

Контроль якості за допомогою моніторингу є завданням Менеджерів проекту, які повинні проводити уважний аналіз прогресу проекту шляхом вивчення проміжних квартальних звітів та на додаток регулярно відвідувати учасників проекту. МП мають надавати інформацію своїм керівникам, членам Наглядової ради проекту та зовнішнім моніторам.

За допомогою співбесід з учасниками проекту Менеджер проекту може підтвердити (перевірити) оцінку ситуації та сформулювати свій власний Висновок на основі прямих спостережень та перехресних перевірок. МП може виконати свої функції підтримки (сприяння, консультації та координування) лише за допомогою оновлених внутрішніх знань щодо впровадження проекту.

Постійна увага до реалізації проекту з боку МП допомагає команді проекту покращити реалізацію проекту та внутрішній моніторинг проекту. Завчасне виявлення проблем та потенціал покращення стають наявними та функціонуючими.

#### **Періодичність:**

Регулярний зв'язок по телефону, електронній пошті тощо має відбуватися щонайменше на щотижневій основі

*Раз на місяць необхідно відвідувати місце проведення робіт, наприклад:*

- Відвідання ключових заходів (включаючи засідання Наглядової ради проекту, семінари робочої групи, навчання)
- Співбесіди з Партнерами Twinning (орган-бенефіціар та країна-член), іншими зацікавленими особами, а також учасниками навчальних заходів.
- Відвідання приміщень, де впроваджується проект Twinning

**До уваги.** Менеджери проекту повинні відділяти діяльність з моніторингу, яка має підтримувати виконання проектів Twinning, від перевірки та аудиту.

*Перевірки на місцях повинні надавати докази для:*

#### **Прийняттого матеріально-технічного забезпечення (логістики)**

Жодне IT-обладнання чи офісне обладнання та меблі не підлягають відшкодуванню за бюджетом Twinning. Однак наявність відповідної офісної інфраструктури та доступу до інтернету не повинна ставати суперечливим питанням для реалізації проекту. ПРТ повинні зосередити зусилля на вчасному впровадженні заходів проекту, а не боротися за наявність основного матеріально-технічного забезпечення на проекті, як це часто буває. Це сфера для уважної перевірки.

#### **Встановлена внутрішня система моніторингу**

Менеджер проекту повинен перевірити організацію внутрішнього моніторингу і те, що він доповнює ПКЗ та засідання Наглядової ради проекту, а також перевірити, чи організовуються інші зустрічі в рамках проекту (наприклад, засідання учасників компонентів проекту), як внутрішньо аналізується досягнення обов'язкових результатів; чи існує план управління ризиком та чи оновлюється він час від часу; чи всі види діяльності повністю задокументовані, чи ця документація легкодоступна; чи отримують зацікавлені особи та/або залучені до проекту Twinning систематичну консультаційну підтримку, чи існує система моніторингу за допомогою партнерства.

#### **Ефективний внутрішній зв'язок**

Twinning є партнерством, отже, щирий обмін поглядами є важливим для досягнення прогресу. Внутрішня комунікація має ефективно функціонувати по вертикалі управління, згори донизу та навпаки, але також між департаментами в межах органу-бенефіціара. Менеджери проекту повинні перевірити, чи внутрішній зв'язок є безпроблемним, чи доступна інформація всередині мережі партнерів Twinning для всього персоналу,

залученого до проекту, а також як можна покращити внутрішній зв'язок. Будь-які мовні питання мають вирішуватися якомога раніше, із пропозицією виправних заходів, таких як підвищення бюджету на усний та письмовий переклад, якщо заощадження проекту таке дозволяють.

### **Добре функціонуючі Тематичні робочі групи**

Великий обсяг робіт над проектом Twinning потребує залучення керівного персоналу, і це часто досягається за допомогою заснування робочих груп з обраних питань. Ці робочі групи підтримуються партнерами з країни-членів в межах наданого проектного компоненту Twinning. Можна очікувати, що, за умов великих навантажень та термінових питань, активна робота з боку старшого персоналу може стати проблемою, наслідком якої може стати низька сприймальна спроможність стосовно (див. нижче) вкладених ресурсів Twinning та загальної обмеженої результативності проекту. Таким чином, ретельне вивчення безперервності роботи та участі в робочих групах є ключовим інструментом для моніторингу прогресу проекту.

### **Сприймальна спроможність органа-бенефіціара**

Twinning орієнтований на результат. Орган-бенефіціар повинен мати можливість виділення певної кількості кваліфікованих працівників, необхідних для виконання конкретних завдань. Звідси, дуже важливо обговорити будь-які питання комплектації персоналом із ієрархією органу-бенефіціара. Менеджери проекту мають перевірити, чи має орган-бенефіціар будь-які внутрішні навчальні ресурси, чи можна залучити зовнішні навчальні ресурси для збільшення спроможності сприймати надану допомогу у вигляді проекту, а також перспектив сталості результатів проекту.

### **Докази, які підтверджують положення ПКЗ**

Менеджери проекту мають перевірити, чи відображає ПКЗ дійсний стан проекту, чи фільтрується інформація для того, щоб зробити її прийнятною для керівництва. Якщо останнє має місце, Менеджери проекту мають внести фактичні докази до своїх звітів про моніторинг і попередити Органи управління Програмою щодо потреби вживання негайних заходів. Розділ 4.5 надає інформацію щодо цього.

### **Всі проблеми відомі, всі питання розглянуті**

Проблеми можуть бути численними та зростати, якщо їх не розглядати належним чином. Деякі проблеми, як, наприклад "не виконані передумови", можуть існувати від самого початку реалізації, включаючи "інфраструктурні проблеми, які впливають на управління проектом", але багато з них можуть з'явитися з часом і бути значно серйознішими. Якщо робочий план нереалістичний, або якщо відданість органу-бенефіціара зменшується, робочі групи неактивні або відсутні процедури, які дозволяють повноцінну участь органу-бенефіціара у проекті, АОП має втрутитися і надати підтримку для посилення виправних заходів. Визначення проблем та надання підтримки через посередництво можуть виявитися життєво важливими для досягнення цілей проекту.

### **Ефективний зовнішній зв'язок**

Менеджери проекту мають шукати докази щодо заходів, спрямованих на видимість (огляд), шляхом обговорення з ПРТ та його партнером підготовлених інформаційних матеріалів – наочності (огляду), організованих заходів, змісту веб-сайту (частота публікації, кількість переглядів), а особливо перевірити організацію відносин із засобами масової інформації.

**До уваги.** Зразок Списку контрольних питань для перевірок на місцях, представлений у розділі 4.4.2 нижче, має бути модернізований Менеджерами проекту, відповідно до того, як вони набуватимуть практичних знань із моніторингу проектів Twinning.

#### 4.4.2 Список контрольних питань для регулярного моніторингу проекту на місці його виконання

Назва проекту:

Проект №:

Дата відвідування місця проведення робіт:

Типологія перевірок на місцях:

##### Зустріч із ПРТ/партнерами ПРТ

- Зустріч з іншими учасниками проекту (прохання зазначити)
- Відвідування заходу проекту (прохання зазначити)
- Інше (прохання зазначити)

№	Назва питання	Так	Ні	Немає відповіді
	Внести імена та контактну інформацію співрозмовників			
	Логістика (включаючи переклад)			
	Поширення документів (якщо було)			
	Участь (обсяг сприймальної спроможності)			
	Ступінь задоволення учасників			
	Загальна оцінка			
	Питання, поставлені Менеджером проекту з приводу ПКЗ			
	Логістика проекту			
	Докази функціонуючого внутрішнього моніторингу			
	Як отримуються електронні/паперові копії файлів (документів)			
	Обговорення ризиків проекту та плану управління/пом'якшення ризику			
	Обговорення плану підтримки сталості та перспектив			
	Обговорення заходів з підготовки наочних матеріалів			
	Як працює внутрішній зв'язок (інтранет тощо)			
	Чи є питання стосовно внутрішньої спроможності			
	Чи відомі всі проблеми			
	Чи розглянуті всі проблеми			
	Чи розвивається участь на місцях			
	Чи всі зацікавлені особи залучені до проекту			

Дата обробки	
Ім'я Менеджера проекту	
Підпис	
Дата надання звіту особам, з якими були проведені співбесіди	

## 4.5 Інструмент Г: Як скласти звіт із моніторингу для Робочої групи

**Мета:** Робоча група з питань координації впровадження інструменту Twinning в Україні (Робоча група) є найвищим рівнем моніторингу Програми Twinning. Її члени зацікавлені у загальних питаннях та проблемах, які впливають на Програму Twinning; таким чином звіти про моніторинг окремих проектів мають бути підготовлені таким чином, щоб підтримувати загальні висновки та надавати докладні докази. Звідси, звіти про моніторинг окремих проектів мають здебільшого зосереджуватися на контексті та проблемах, а не на наданні всебічного огляду кожного проекту. Стандартний Звіт про моніторинг АОП можна використати для надання відповідної інформації для керівників найвищого рівня контролю. Члени Робочої групи мають одержувати комплект стислих звітів з моніторингу, які підсумовують результати моніторингу АОП за звітний період, щонайменше за тиждень до зборів Координаційної групи. Формат стандартизованої звітності має дозволяти проведення швидкого огляду та привернути увагу до питань, які потребують обговорення Робочою групою і додаткових заходів.

Звіт про централізований моніторинг для використання Робочою групою може бути складений з окремих звітів шляхом співставлення розділів 1, 5 та 6 з кожного окремого звіту про моніторинг.

### Зразок стандартизованого звіту про моніторинг АОП

#### 1. РЕЗЮМЕ КЕРІВНИЦТВА (0,5 сторінки)

##### 1.1. Назва проекту

Назва та номер, як зазначено у Робочому плані (або у детальному технічному завданні проекту – Project Fiche)

##### 1.2. Партнери проекту

Перелік партнерів проекту – органу-бенефіціара та партнера(ів) з країн-членів

Перелік лише основних гравців, наприклад, тільки тих установ і осіб, які прямо відповідають за реалізацію проекту (наприклад, ПРТ, керівники проекту тощо)

Назва, установа, контактна адреса (телефон, електронна пошта).

##### 1.3. Період моніторингу з боку Менеджера проекту

Цей звіт з моніторингу був підготовлений \_\_\_\_\_ протягом періоду від \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ та відображує стан

Проекту на \_\_\_\_\_ (дата створення Звіту).

##### 1.4. Фінансові та контрактні дані

Юридичний початок ..... Початок РП .....

Кінець РП ..... Юридичне завершення .....

Будь-які доповнення до контракту Twinning. Стислий опис додатків та їх предметів (що фактично змінилось).

#### 2. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПРОЕКТ (0,5-1 сторінка)

##### 2.1. Загальна мета та мета проекту

Використати Ширшу мету, як зазначено в Робочому плані (або у детальному технічному завданні проекту – Project Fiche)

##### 2.2. Обов'язкові результати

Використати інформацію з Робочого плану

##### 2.3. Ключові припущення

Використати інформацію з Робочого плану

### 3. ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІД ЧАС ЗВІТНОГО ПЕРІОДУ (4 сторінки)

#### 3.1. Головні елементи (1 сторінка)

Чотири або п'ять заголовків (пунктів переліку), які ефективно підсумовують найбільш важливі заходи чи висновки, досягнуті під час періоду моніторингу.

Підсумки будь-яких додаткових заходів, які вимагалися за попереднім звітом з моніторингу та/або обговорювалися на попередньому засіданні Наглядової ради/Робочої групи групи. Також необхідно зазначити, які саме фактичні додаткові заходи вживалися.

Питання, що виникли на попередніх НР/Робочій групі -дата(и)	Розпочаті додаткові заходи	Відповідальність	Стан
Питання 1:			
Питання 2:			
Питання n:			
Звіт про заходи моніторингу, вжиті під час зазначеного періоду моніторингу.			
Вид заходу з моніторингу і дата		Основні результати, висновки та рекомендації	
Вписати вид діяльності (звіт ПКЗ, відвідування місця робіт)		Стисло зазначити результати, висновки та рекомендації	

#### 3.2. Підсумки заходів та контрольних показників за компонентом проекту (1,5 сторінки) (поєднати розділи 3.2, 3.3.... 3,n відповідно до кількості компонентів проекту).

Компонент	
Захід	
Назва	
Що було виконано під час звітного періоду	
Досягнуті Контрольні показники	
Компонент	
Захід	
Назва	
Що було виконано під час звітного періоду	
Досягнуті Контрольні показники	

### 3.3 Заплановані заходи на наступний період моніторингу (1,5 сторінки).

Компонент	
Захід	
Назва	
Що було виконано під час звітного періоду	
Досягнуті Контрольні показники	
Компонент	
Захід	
Назва	
Що було виконано під час звітного періоду	
Досягнуті Контрольні показники	

### 4. ПІДСУМКИ ОСНОВНИХ ДОСЯГНЕНЬ (1 сторінка)

#### Компонент 1

Обов'язковий результат	Контрольні показники	Стан виконання	Проблеми, що виникли
3 робочого плану	3 робочого плану		

#### Компонент 2

Обов'язковий результат	Контрольні показники	Стан виконання	Проблеми, що виникли
3 робочого плану	3 робочого плану		

#### Компонент 3

Обов'язковий результат	Контрольні показники	Стан виконання	Проблеми, що виникли
3 робочого плану	3 робочого плану		

## 5. ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ВИПРАВНІ ЗАХОДИ ПІД ЧАС ПЕРІОДУ МОНІТОРИНГУ (0,5 сторінки)

1. Підсумки проблем одним коротким реченням.	Стисле пояснення, які заходи були або будуть вжиті для вирішення проблеми.	Хто відповідає за ці заходи?	Який поточний стан проекту? Чи розпочаті вже виправні заходи? Якщо ні, надати пояснення
2.....			

## 6. ОЦІНКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ (1 сторінка)

### 6.1 Оцінка

Підсумки оцінки щодо Відповідності, Продуктивності, Результативності, Впливу та Сталості проекту.

### 6.2 Рекомендації

Дві чи три рекомендації або плани заходів, які виправлять критичні елементи, зазначені у попередньому розділі звіту про моніторинг.

## **5. РЕКОМЕНДОВАНА КРАЩА ПРАКТИКА/ ПРИКЛАДИ**

Менеджерам проекту, які здійснюють моніторинг, рекомендовано отримати принаймні по одному якісному зразку ПКЗ, Робочого плану та Звіту про зовнішній моніторинг.

## **ДОДАТКИ**

### **Додаток 1: Ключові фактори успішної реалізації проекту**

**Розподіл чітких обов'язків.** Відповідальність за реалізацію робочого плану проекту, а також поширення практики відкритого діалогу та ефективного зв'язку в межах проекту мають нести призначені особи.

**Встановити процедури управління та моніторингу.** Необхідно встановити процедури управління та моніторингу проектної діяльності, наприклад, шляхом заснування Наглядової ради проекту як наглядової групи з обох (усіх) установ-партнерів, які можуть ухвалювати рішення, відповідно до узгоджених правил процедур.

**Експертне управління ризиками для реалізації проекту.** Регулярна оцінка ризиків незадовільної або невчасної реалізації, а також розробка чітких стратегій управління ризиком для запобігання та/або пом'якшення ризиків, що були визначені або які проявилися.

**Забезпечення відданості старшого керівного складу.** Старший керівний склад має бути відданий, відповідальний та підтримувати організаційні зміни з метою забезпечення залучення персоналу до проектної діяльності.

**Встановлення відповідного координування.** Ефективне управління та взаємодія мають працювати на всіх рівнях.

**Розробка ефективного зв'язку в межах проекту.** Забезпечити обговорення між залученими сторонами шляхом організації зборів з внутрішнього зв'язку на всіх рівнях проекту та всіх його етапах, щоб забезпечити гнучкість та регулярний зворотний зв'язок на ключових етапах проекту.

**Залучити якомога більше персоналу та учасників.** Виділення персоналу в органі-бенефіціарі, який буде здійснювати виключно проектну діяльність, можливо, навіть на повний робочий день, є важливим для забезпечення рівномірного та безпроблемного впровадження проекту. Чим більший орган-бенефіціар та/або його сфери дії (а, отже, і проект Twinning), тим більше проект Twinning має використовувати персонал та учасників, включаючи навіть регіональний рівень.

**Навчання персоналу.** Необхідно визначити досвідчений та кваліфікований персонал із потенціалом та відповідними якостями для навчання інших.

**Додаткові процедури.** Встановити додаткові процедури з метою забезпечення того, що всі уроки, одержані з проекту, будуть застосовані при всебічному розвитку та покращенні практики моніторингу і процедур.

**Інформаційно-комунікаційне забезпечення.** Широко користуватися мережею. Розробляти та впроваджувати різні інструменти зв'язку, пристосовані спеціально для обраної аудиторії (фінансові організації, інспектори секторів, засоби масової інформації, суспільство загалом).

**Пост-проектна діяльність Twinning.** План продовжувати розвиток та навчальну діяльність після завершення проекту, а також залучення достатніх та відповідних ресурсів для поширення знань і навичок.

## **Додаток 2: Критерії оцінки якості розробки та реалізації проектів Twinning<sup>25</sup>**

*"Керівництво з використання інструменту Twinning" у двох словах*

"Керівництво з використання інструменту Twinning" визначає правила, які застосовуються до проектів Twinning, наведених нижче, та які є обов'язковими для всіх проектів Twinning. Перелік також містить підкреслені процедурні інструкції та визначення.

**До уваги:** Рекомендується використовувати переліки для перевірки якості та визначення недоліків, як необхідно проаналізувати з урахуванням їх негативного впливу на проект.

- Обов'язковий результат повинен бути чітко визначеним, зосередженим та можливим у досягненні.
- Обов'язковий результат повинен стати конкретним та безпосереднім внеском до інституціональної розбудови установи (органу-бенефіціара) у КБ.
- Обов'язковий результат повинен бути конкретним, чітко вимірюватися з метою контролю, а також за допомогою відповідних показників, визначених як "Контрольні показники" у "Керівництві з використання інструменту Twinning".
- Досягнення обов'язкового результату повинно залишатися у розпорядженні адміністрації КБ як стабільний актив.
- Всі компоненти проекту Twinning повинні бути чітко та відокремлено визначені.
- Кожен компонент та визначені заходи для досягнення такого компоненту повинні бути повністю виправданими у контексті досягнення відповідних обов'язкових результатів.
- Компоненти робочого плану повинні бути безпосередньо пов'язані з компонентом бюджету, який можна визначити (див. розділ 5 "Керівництва...").
- Робочий план Twinning повинен визначати контрольні показники, як було заплановано, з регулярним часовим інтервалом, для вимірювання прогресу.
- Робочий план Twinning повинен чітко визначати часові межі для проекту в цілому та для всіх компонентів проекту.
- Всі серйозні ризики, як внутрішні, так і зовнішні, мають бути чітко визначеними та вимірними в якомога більшому обсязі.
- Робочий план Twinning також має визначити способи зменшення контрольованих ризиків до мінімуму.
- Розподіл зобов'язань повинен бути визначений для кожного компоненту.
- Для компонентів, які знаходяться у спільній відповідальності, робочий план Twinning має зазначити, яка сторона є лідером.
- Присвоєння відповідальності за конкретну діяльність повинно бути безпосередньо пов'язаним з правом на чітко визначений розподіл бюджету.
- Робочий план Twinning повинен докладно визначити відповідальність кожного партнера стосовно окремих

<sup>25</sup> Менеджери, які здійснюють моніторинг проекту, мають проконсультуватися з такими розділами документу Європейської Комісії "Настанови щодо управління циклом проекту" (2004): Якісні характеристики, Критерії та стандарти при ідентифікації (розділ 4.3.4); Якісні характеристики, Критерії та стандарти при формулюванні (розділ 4.3.4); Якісні характеристики, Критерії та стандарти під час реалізації (розділ 4.5.7).  
<http://www.interaide.org/pratiques/pages/autres/Europaid%20-%20PCM%20Manual%20-%202004.pdf>

компонентів проекту, чітко зазначаючи, кому, що, коли та з якими ресурсами робити (як визначено у докладному розподілі коштів).

- Комісія вимагає загальний мандат (див. Додаток А8 до Контракту Twinning) від молодшого партнера КЧ до керівника проекту, який призначається провідною КЧ, надаючи повноваження управління та ухвалення рішень щодо проекту від свого імені. Підпис на цьому мандаті є попередньою умовою для подання контракту Twinning.

*Від персоналу вимагатимуться значні внески до різних компонентів проекту:*

- На найширшому та найвищому рівні повинна бути політична відданість та підтримка в органі КБ для проекту Twinning в цілому.
- Кожен проект Twinning повинен мати керівника проекту КБ з достатніми повноваженнями щодо управління та належного впровадження проекту на практиці. Ця особа також має бути зазначена у Контракті Twinning і підписати його як особа, яка несе відповідальність за реалізацію проекту.
- Кожен проект Twinning повинен мати партнера ПРТ у КБ.
- На рівні проекту персонал КБ повинен брати активну участь (тобто працювати з ПРТ та короткостроковими експертами, брати участь у навчальних заходах) з метою реалізації конкретного компонента проекту.
- Внески персоналу КБ мають бути якомога детальнішими в межах Робочого плану Twinning для забезпечення повного визнання практичних та політичних зобов'язань, необхідних для досягнення бажаних результатів.
- Заміна керівника проекту КБ повинна оголошуватися у письмовій форм відповідно до процедур, визначених у розділі 6.6 "Керівництва...".
- Всі інфраструктурні вимоги мають бути визначені у Контракті Twinning, робочому плані Twinning та бюджеті.
- Лише забезпечення, обмежене до 5 000 євро на різноманітні матеріали, підлягає фінансуванню ЄС (див. розділ 5.11 "Керівництва..."). Це надається в дуже обмежених випадках відповідно до доказу нездатності КБ надати бажані матеріали.
- Весь ключовий персонал, включаючи керівника проекту, ПРТ та головних коротко- та середньострокових експертів, повинен надати повні резюме, які додаються до Контракту Twinning. Профіль інших експертів має зазначатися у Робочому плані Twinning.
- Експерти не можуть бути включені до проекту через організації підтримки управління КЧ, незважаючи на те, чи є вони мандатними органами, чи ні, але можуть походити лише з організації, яка є лідером у впровадженні проекту, а також необхідній експертній оцінці (розділ 4.5.5 "Керівництва...").
- Адміністрації КБ та КЧ несуть повну відповідальність за свої відповідні частини загального управління, управління логістикою та фінансами у зв'язку з проектом Twinning.
- Вимоги щодо підтримки у логістиці та обліку мають бути чітко враховані з боку КЧ, яка готує робочий план Twinning.
- ПРТ повинні управляти своїми власними ресурсами та претензіями на статутні відшкодування, але вони мають надати відповідну документацію для Остаточного звіту та свідцтва про проведення аудиту.
- Фонди ЄС не використовуються для фінансування поточних витрат КБ. З метою довгострокової стабільності та забезпечення встановлення систем, що відповідають майбутнім фінансовим потужностям КБ, КБ повинні присвятити проектам Twinning свої власні ресурси. Також див. Розділ 9.2 про сталість.

- Лідер проекту в КЧ повинен подати формальні звітності, а керівник проекту в КБ повинен повністю брати участь у цьому процесі та підписати зазначені звіти (див. Розділ 6.4 "Керівництва...").
- **Належна реалізація проектів Twinning може оцінюватися у межах органів моніторингу, заснованих відповідною програмою ЄС, щоб переглядати результати і досягнення проекту згідно вивзначеного в робочому плані.**
- Зміни до контракту Twinning можна вносити лише протягом періоду реалізації Контракту. Зміни застосовуватимуться лише до наступної реалізації і не можуть застосовуватися заднім числом.

*Нижченаведені зміни до Контракту Twinning вимагають оформлення формального адендуму:*

- Відповідна сфера співробітництва з ЄС та Законодавства (Acquis) Співтовариства, пов'язана з проектом (Зразок робочого плану міститься у "Керівництві...", стаття 2).
- Обов'язкові результати (Зразок робочого плану міститься у "Керівництві...", стаття 3).
- Орган КЧ, залучений у проект Twinning, як зазначено у статті 5 Контракту Twinning.
- Період реалізації заходу (Контракт Twinning, стаття 2)
- Визначення обов'язкових результатів та контрольних показників, яких необхідно досягти (Зразок робочого плану, міститься у "Керівництві...", див. статті 3 і 4). Щодо змін, які стосуються засобів, використаних для реалізації, графік, дати, а також особи неголовних короткострокових експертів КЧ не потрібні.
- Особи керівників проекту в КЧ та КБ, ПРТ та основні короткострокові експерти КЧ (Зразок робочого плану, міститься у "Керівництві...", див. статтю 6).
- Переривання або скасування контракту Twinning до завершення.
- Призупинення фінансування або зняття обмеження фінансування для проекту Twinning.
- Основні перерозподіли коштів поза межами 15% загального бюджету Twinning.

*Якщо бажана зміна не стосується одного з вищезазначених пунктів, додаткових листів буде достатньо там, де:*

- Зміни не впливають на основну мету проекту.
- Відбувається перерозподіли коштів в межах 15% від загального бюджету Twinning.

Контракт Twinning вважається зміненим на дату останнього повідомлення про це. **Про зміни необхідно повідомляти до їх впровадження, навіть якщо це відбувається лише за день до дати впровадження.** Додатковий лист (адміністративний наказ) не є додатком у правовому сенсі. **Витрати на внесення змін, про які було повідомлено після їх впровадження, не відшкодовуються.**

Про дрібні зміни, такі як зміна адреси, банківського рахунку та аудитора, можна повідомляти та укладати письмову домовленість за підписом двох керівників проекту (КЧ та КБ), хоча це не має впливати на право Установи, уповноваженої укладати контракти запитати підписанта про вибір банківського рахунку чи аудитора.

*Нижченаведені принципи застосовуються до всіх змін бюджету, незалежно від їх впливу:*

- Загальний бюджет проекту Twinning не можна збільшувати, і таким чином діяльність необхідно зменшити або скасувати певні заходи, щоб фінансувати нові.

- Вартість одиниці продукції (гонорари, добові тощо) повинна відповідати тарифам, установленим у цьому посібнику; кожен проєкт Twinning повинен мати постійного радника проєкту Twinning, який проживає у КБ принаймні 12 місяців поспіль. Переведення бюджетних ресурсів не може поставити цю вимогу під загрозу.
- Запровадження нового виду діяльності повинно бути виправданим шляхом демонстрації реальної користі досягнення обов'язкових результатів, на які направлений контракт Twinning, наявності коштів (заощадження або скасування спершу передбачених заходів) недостатньо для виправдання фінансування нових заходів.
- Контракти Twinning можна змінювати лише протягом тривалості Контракту. Зміни не можна проводити заднім числом. Бюджет має бути формально перерозподілений до початку реалізації нового заходу. Заходи, реалізовані до офіційного внесення до бюджету, не фінансуватимуться.

### *Спеціальні зміни бюджету за допомогою додаткових листів:*

Зміни до бюджету підсумовуються після кожного додаткового листа. Як тільки загальна сума досягає 15% від загального бюджету, будь-які подальші модифікації (незалежно від обсягів) у бюджеті Twinning мають проводитися за допомогою адендуму до Контракту Twinning, включаючи повне затвердження всіх підписантів контракту та ухвалення Комісії.

## **Додаток 3: Опис п'яти критеріїв оцінки**

Зовнішній моніторинг, спрямований на результат, ґрунтується на 5-ти критеріях, які зазвичай використовуються при наданні допомоги EuropeAid в оцінці проєктів. Цей Додаток<sup>26</sup> надає читачу повний опис п'яти критеріїв оцінки: відповідність, продуктивність, результативність, вплив та сталість. Для проєктів Twinning участь у плануванні та на стадії реалізації є ключовою, отже, залучення до процесу моніторингу складає невід'ємну частину цього.

### **1. Відповідність**

Відповідність проєкту в основному стосується його розробки ("design") або структури, та обсягу, де **заявлені цілі правильно спрямовані на визначені проблеми або реальні потреби**. Питання відповідності необхідно тримати у полі уваги протягом всього періоду виконання проєкту на випадок, якщо відбудуться зміни у характері самих проблем, визначених від початку, або в обставинах – фізичних, політичних, економічних, соціальних, екологічних, інституційних чи стратегічних – в яких реалізується проєкт, що може призвести до необхідності зміни фокусу.

Іншими словами, відповідність стосується прийнятності структури (дизайну) проєкту стосовно проблем, які будуть вирішені у двох певних моментах часу: коли проєкт був розроблений та на момент оцінки. Однак гнучке ставлення до будь-яких змін потребує того, що відповідні форми проєкту повинні утримуватися в межах визначень інших критеріїв оцінки, наведених нижче.

### *Аналіз Відповідності систематично зосереджується на такому:*

- **Визначення реальних** (що відрізняються від тих, які сприймаються) **проблем чи потреб, а також відповідних бенефіціарів** і того, наскільки добре первинна структура проєкту була спрямована на розгляд проблем і потреб щодо таких бенефіціарів;
- **Якість оцінки місцевих сприймальних спроможностей;**

<sup>26</sup> Витяг з Додатків до Настанов Phare II, Частина I <http://www.government.gov.sk/data/files/615.pdf>, також див. Частина II <http://www.phare.vlada.gov.sk/data/files/616.pdf>.

- Якість оцінки місцевих спроможностей з реалізації;
- **Спільно проведені Підготовчі заходи** (оцінка політики, аналіз секторів, збір та аналіз вихідних даних, включаючи фінансовий та економічний аналіз, планування семінарів тощо), ким, наскільки добре результати були внесені до остаточного проектного документу, а також будь-які явні упущення;
- Прийнятність (відповідність) **первинних консультацій з місцевими ключовими учасниками, а також їх участь у реалізації**, включаючи Представництво, національні органи, бенефіціарів та інших донорів (останні – особливо щодо додаткових аспектів) до затвердження проекту та початку реалізації;
- **Додаткові заходи та зв'язок зі спорідненою діяльністю, яка проводилась в інших місцях** урядом чи іншими донорами, на тому ж або вищому рівні, але не дублювання, перехресне покриття чи конфлікт;
- Якість записів до колонок **припущень, ризиків та умов** у Логічній матриці на відповідних рівнях;
- **Загальні сильні та слабкі сторони структури (дизайну) проекту**, включаючи якість *Логічної матриці* (або логічних матриць у разі багатокомпонентної програми); ясність та внутрішня відповідність зазначених *загальних цілей, мети та результатів*; чи правильно були обрані та узгоджені *об'єктивно вимірювані показники* (ОВП); реалізм при виборі та кількість *здіяних ресурсів*, загальний *ступінь гнучкості* та адаптованість для сприяння швидкій реакції на зміни обставин.

## 2. Продуктивність

Критерій продуктивності стосується того, наскільки добре різні види **діяльності** трансформували наявні ресурси в обов'язкові результати (які іноді називають *вихідними даними*), у сенсі кількості, якості та вчасності. Головним питанням, який в ньому задається, звучить так: "**Чи правильно все зроблено?**", отже, він також розглядає реальну цінність грошей, наприклад, чи можна було досягти подібних результатів іншими засобами за меншу вартість і в зазначений термін. Аналіз Продуктивності зосереджуватиметься на такому:

- **Якість щоденного управління**, наприклад, при управлінні бюджетом (включаючи те, чи був невідповідний бюджет фактором), управлінні персоналом, інформацією, майном тощо; чи було управління ризиком адекватне, тобто чи була продемонстрована гнучкість у відповідь на обставини, відносини/узгодження з місцевою владою, установами, іншими донорами; виконання встановлених кінцевих термінів.
- **Витрати та реальна цінність грошей**: наскільки вартість проекту була виправдана перевагами – вираженими у грошовій формі чи ні – створеними за виділені кошти, порівняно до подібних проектів або відомих альтернативних підходів, ураховуючи контекстуальну різницю;
- **Внески країни від місцевих установ та уряду** (наприклад, офіси, експерти, звільнення від податків, як зазначено у плані ресурсів Логічної матриці), цільових бенефіціарів та інших місцевих сторін; чи були вони надані за планом, чи покращив би роботу перерозподіл зобов'язань, чи був зв'язок нормальним?
- **Задіяні ресурси Штаб-квартири Комісії/Представництва** (наприклад, закупівлі, навчання, підряд, прямий або через консультантів/бюро): ключові питання стосовно місцевих/урядових задіяних ресурсів (вище);
- **Технічна допомога / Twinning**: наскільки добре це допомогло при наданні відповідних рішень та розвитку місцевих можливостей для визначення і вироблення результатів?
- **Якість моніторингу**: його існування (або відсутність), точність, гнучкість та використання, відповідність базової інформації;
- Чи були обрані **показники ефективності** відповідними, і якщо ні, чи управління змінило їх;
- Чи з'явилися після зазначених заходів будь-які **незаплановані результати**?

### 3. Результативність

Критерій результативності, за термінологією Логічної матриці, стосується того, наскільки широко результати проекту були використані, наскільки їх потенційні переваги були реалізовані – іншими словами, чи досягли вони **мети проекту**. Ключовим питанням є те, яку різницю проект створив на практиці, якщо вимірювати тим, наскільки великі переваги отримали бенефіціари з продукції та послуг проекту.

*Аналіз Результативності зосереджуватиметься на такому:*

- Чи були створені та отримані заплановані переваги, у розумінні в основному ключових бенефіціарів, але також з урахуванням поглядів керівництва донорів, відповідальних органів національної влади та інших зацікавлених сторін (неурядових організацій, бізнес-асоціацій тощо);
- Точність показників переваг, використаних у вищезазначеній оцінці для вимірювання досягнення цілей проекту (це також важливо для аналізу ефективності витрат, як було зазначено у виводі на попередній сторінці); це повинно містити висновок щодо того, наскільки швидко та відповідно керівництво проекту реагувало на будь-які зміни, які сталися після первинного дизайну (структури) проекту шляхом зміни тих показників, які вже не відповідали потребам проекту;
- У проектах інституційних реформ – чи змінилися моделі поведінки організацій-бенефіціарів або груп на різних рівнях; наскільки великі заплановані покращення були створені завдяки інституціональній розбудові (наприклад, у комунікації, продуктивності, здатності виконувати заходи, які призведуть до економічного та соціального розвитку);
- Якщо оцінка припущень та ризиків на рівні результатів виявилась неадекватною чи недійсною, або якщо втрутилися **непередбачені зовнішні фактори**, наскільки гнучко керівництво адаптувалося та забезпечило те, щоб результати все ще досягали цілі проекту; наскільки це підтримувалося основними учасниками проекту, включаючи Уряд, Комісію (штаб-квартира та місцеві представництва) тощо; тобто "чи правильно все зроблено" для забезпечення отримання переваг потенційними бенефіціарами?
- Чи правильним був баланс відповідальності між різними учасниками проекту, які супровідні заходи були вжиті або мали вживатися партнерськими органами, з якими наслідками;
- Як незаплановані результати могли вплинути на отримані переваги;
- Чи були на цьому рівні будь-які недоліки, як сталися через нездатність урахувати **комплексні або всеохоплюючі питання**, такі як стать, середовище та бідність, під час реалізації проекту.

### 4. Вплив

Термін "вплив", який іноді зазначається як *вихідні дані (результат)*, означає відносини між метою проекту та загальними цілями, тобто це обсяг, в якому переваги, одержані цільовими бенефіціарами, мали ширший загальний ефект (вплив) для більшої кількості осіб у секторі, регіоні чи країні в цілому.

Аналіз, який має бути кількісним та якісним, якщо можливо, має враховувати той факт, що на цьому рівні проект зазвичай буде тільки одним серед великої кількості ефектів, які впливатимуть на ширший, більш загальний результат.

*На рівні Впливу аналіз досліджує такі аспекти:*

- В якому обсязі були досягнуті заплановані загальні цілі, наскільки це було обумовлено проектом;
- В проектах інституційного реформування – в якому обсязі **посилені економічний та соціальний розвиток** став результатом покращених інституційних можливостей та зв'язків;

- У проектах змін інфраструктури – в якому обсязі вони посилили економічний та соціальний розвиток *поза межами* рівня їх безпосередніх користувачів?
- Наскільки гнучко реагувало керівництво донорів і Уряд на непередбачені зовнішні обставини;
- Чи були **незаплановані ефекти (впливи)**, в якому обсязі, наскільки сильно вони вплинули на загальний вплив;
- Чи були **показники** Логічної матриці проекту відповідними на цьому рівні, і якщо ні, чи керівництво виправило їх;
- Де це прийнятно, всі **ефекти (впливи)**, пов'язані зі **статтю, екологією та бідністю**, та будь-яка відсутність загального впливу, яка стала результатом неухважності до цих питань;
- Чи можна було досягти загального бажаного ширшого впливу іншими шляхами;
- В якому обсязі економічні ефекти поширились між економічним зростанням, зарплатами, валютою та бюджетом, в якому обсязі це стосувалося досягнення загальних цілей проекту.

## 5. Сталість

П'ятий, останній та часто найбільш важливий критерій – Сталість – стосується того, **чи продовжуватиметься позитивний результат проекту на рівні мети проекту після припинення зовнішнього фінансування**, а також чи можна підтримувати довший вплив на ширший процес розвитку на рівні сектору, регіону чи країни.

Аналіз сталості зосереджуватиметься на нижченаведених аспектах. Їх відносна важливість залежатиме від характеру проекту, буде корисно дослідити, наскільки розгляд або неухважність до одного чи іншого фактору могла б ушпинити на досягнення стабільних результатів:

- **Причетність до цілей та досягнень**, тобто в якому обсязі всі зацікавлені сторони проекту консультувалися щодо цілей від самого початку та чи погоджувалися вони з ними, чи залишалися у згоді протягом реалізації проекту;
- **Підтримка політики та відповідальність установ-бенефіціарів**, тобто наскільки політика донорів і національна політика були відповідними, які були ефекти будь-яких змін політики; наскільки сильно відповідні національні, секторні та бюджетні стратегії й пріоритети вплинули на проект з позитивної чи негативної точки зору; рівень підтримки від урядових, державних, ділових та громадських організацій; чи надавали національні органи будь-які ресурси;
- **Інституційна спроможність**, тобто ступінь відданості всіх залучених сторін, таких як Уряд (наприклад, через підтримку політики та бюджету) та зацікавлені сторони; обсяг, в якому проект інтегрований у місцеві інституційні структури; чи стосувалося це створення нової установи, наскільки добрі відносини були встановлені з існуючими установами; чи орган-бенефіціар здатний підтримувати переваги від проекту після завершення проекту (чи має установа добре керівництво, адекватний і навчений персонал, достатній бюджет та обладнання?); чи були зацікавлені сторони підготовлені для продовження керівництва з технічного, фінансового та адміністративного боку належним чином;
- **Достатність бюджету проекту для цілей проекту.**

## Додаток 4: Використання Логічної матриці під час циклу проекту

Нижче наведений стислий підсумок того, як можна використати ЛМ (особливо матрицю, графіки заходів та ресурсів) під час формулювання, реалізації та оцінки проекту:

### Використання ЛМ під час циклу проекту

Етап циклу проекту	Використання ЛМ
Підготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>Логічна матриця надає підсумки ключових елементів проекту в стандартному форматі й таким чином допомагає тим, хто відповідає за оцінку обсягу та логіки або запропонованих інвестицій.</li> <li>Інструменти, які складають ЛМ, можуть застосовуватися під час прогностичної оцінки запропонованого проекту, подальшого тестування його відповідності та ймовірних обґрунтувань (можливостей виконання).</li> <li>Цілі, зазначені у ЛМ, поєднані з заходами, ресурсами та графіком витрат, надають інформацію для підтримки аналізу витрат та переваг.</li> <li>Графіки витрат дозволяють провести оцінку грошових потоків (включаючи внески від різних учасників проекту) та визначити обсяг застосування фінансових договорів.</li> <li>ЛМ забезпечує основу, на якій можна підготувати контракти – чітко зазначаючи очікувані цілі, а також рівень відповідальності та підзвітності менеджерів проекту та інших учасників.</li> <li>ЛМ та споріднені графіки надають основу, на якій можна сформулювати більш детальні робочі плани.</li> </ul>
Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контрольні показники та Засоби перевірки надають структуру для розробки і реалізації менеджерами проекту більш докладного плану моніторингу та оцінки.</li> <li>Припущення надають основу для розробки плану управління ризиками.</li> <li>Обов'язкові результати, контрольні показники та засоби перевірки (разом з діяльністю, ресурсами і витратами) надають основу для підготовки звітів про прогрес проекту, для порівняння запланованого з досягнутим.</li> </ul>
Оцінка та аудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>ЛМ надає основу для оцінки, за умови що вона чітко зазначає, чого саме необхідно було досягти (конкретні цілі та обов'язкові результати), як ці досягнення можна було перевірити (Контрольні показники та Засоби перевірки), а також те, якими були ключові припущення.</li> <li>ЛМ надає основу (форму) для підготування технічного завдання для вивчення Оцінки та аудиту функціональності.</li> </ul>

### Сильні сторони та загальні труднощі при застосуванні Логічної матриці

Елемент	Сильні сторони	Загальні труднощі
Аналіз проблеми та встановлення цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вимагає системного аналізу проблем, включаючи співвідношення причини на наслідку.</li> <li>Забезпечує логічне сполучення між засобами та результатами.</li> <li>Розміщує проект у ширшому контексті розвитку (загальні цілі та призначення).</li> <li>Заохочує дослідження ризиків та підзвітність керівництва щодо результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Досягнення консенсусу щодо пріоритетних проблем.</li> <li>Досягнення консенсусу щодо цілей проекту.</li> <li>Зменшення цілей до спрощеного лінійного ланцюга.</li> <li>Невідповідний рівень деталей (занадто багато/занадто мало).</li> </ul>
Ключові показники та джерело засобів перевірки (підтвердження)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вимагає аналізу того, як вимірювати досягнення цілей, у сенсі якості та кількості.</li> <li>Допомагає посилити ясність та специфічність цілей.о допомагає встановити структуру моніторингу та оцінки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Винайдення практичних показників, що піддаються вимірюванню, для високорівневих цілей та проектів з "розбудови спроможності" та цілями "процесу".</li> <li>Встановлення цілей занадто рано під час процесу планування (такі цілі можуть виявитися нереальними).</li> <li>Довіра "звітам проекту" як "основним джерелам перевірки/підтвердження" та відсутність визначення того, звідки фактично походить бажана інформація, хто має її збирати та як часто.</li> </ul>

Елемент	Сильні сторони	Загальні труднощі
Формат ЛМ та застосування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пов'язує аналіз проблеми з установленням цілей.</li> <li>• Підкреслює важливість аналізу учасників проекту для визначення того, "чий це проблема" та "хто отримує з цього користь".</li> <li>• Візуалізує концепції, що значно полегшує розуміння.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготовлена суто механічним способом у відповідь на бюрократичну вимогу, не пов'язана з аналізом проблем, встановленням цілей чи вибором стратегії.</li> <li>• Використовується як засіб контролю, спрямованого зверху донизу – застосовується занадто жорстко.</li> <li>• Може відсіяти персонал, не ознайомлений з ключовими концепціями.</li> <li>• Може стати "фетишем", а не допомогою.</li> </ul>

## Додаток 5: Глосарій ключових термінів

*Терміни, пов'язані з моніторингом<sup>27</sup>*

**Зовнішній моніторинг** відрізняється від "внутрішнього моніторингу", оскільки залучає зовнішніх агентів (наприклад, посадових осіб донорських організацій або контрактних консультантів) та використання розроблених/затверджених донорськими організаціями методів моніторингу та форматів звітності, які створені в основному для виконання власних вимог фінансової установи для звітності та обліку. Система моніторингу, орієнтованого на результати (МОР), є ключовим прикладом зовнішнього моніторингу та вимоги до звітності.

**Внутрішній моніторинг проекту** стосується конкретно моніторингу, який виконується партнерами, при реалізації проекту з використанням їх власних місцевих систем і процедур, для виконання їх власних потреб в управлінні інформацією.

**Моніторинг керівниками проекту від ЄК** означає роль Керівників проекту від ЄК стосовно збирання, аналізу та використання інформації про прогрес проекту та його виконання, незважаючи на те, чи походить вона з "внутрішнього", "зовнішнього", формального чи неформального джерела.

**Моніторинг проекту** загалом стосується постійного збирання, аналізу та використання інформації про прогрес проекту та досягнуті результати. Він підтримує ефективне та вчасне ухвалення рішень, навчання учасників проекту та звітність за результатами та використаними ресурсами.

**Регулярний перегляд** стосується структурованого процесу перегляду, відображення та ухвалення рішення, який використовується партнером, що реалізує проект, та іншими учасниками проекту на регулярній основі. Таким чином, це елемент ширшого процесу моніторингу, який особливо зосереджується на поширенні інформації серед інших учасників проекту, а також на ухваленні рішень про необхідні додаткові заходи. Наглядові ради проектів (або інші подібні органи) часто можуть бути одними з ключових органів, у яких проводяться такі регулярні аналізи.

### *Інші важливі терміни*

**Початкова ситуація (Baseline)** – стан економічного, соціального чи екологічного контексту в зазначений певний час (загалом на початку проекту), на фоні якої вимірюватимуться зміни. Базова ситуація описується контекстними показниками, які описують економіку, соціально-економічну ситуацію, зацікавлені групи тощо.

**Контрольний показник (Benchmark)** – якісний та кількісний стандарт для порівняння працездатності інтервенції. Такий стандарт часто буде найкращим в одній сфері інтервенції або у спорідненій сфері. Еталонний аналіз проводиться на національному чи регіональному рівні тоді, коли існує порівняльна інформація щодо відповідної та не дуже доброї практики.

<sup>27</sup> Як використовується у EuropeAid: Посилення внутрішнього моніторингу проекту – Як посилити роль керівників проекту з боку ЄК: Довідковий документ серії "Інструменти та методи" № 3, червень 2007 р.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_strengthening\\_project\\_internal\\_monitoring\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_strengthening_project_internal_monitoring_en.pdf)

**Партнери з реалізації проекту (Implementing Partners)** – стосується організацій, які несуть пряму відповідальність та повноваження щодо реалізації проекту, включаючи управління наявними ресурсами, виконання дій та досягнення результатів. Проект може мати одного чи більше партнерів реалізації, і серед таких партнерів можуть бути урядові агенції, неурядові організації та/або приватні підрядники.

**Засвоєні чи отримані уроки (Lessons Learned)** – позитивні та негативні знання та досвід, які походять з фактичних інцидентів та спостережень, а також історичних досліджень проектів.

**Ключова подія, віха (Milestone)** – запланована подія, яка відзначає завершення основного результату чи набору результатів. Віха має нульову тривалість і не вимагає жодних зусиль – ніяка робота з цим не пов'язана. Це відмітка у робочому плані для відзначення того, що певні роботи були завершені. Зазвичай ключова подія використовується як контрольна точка проекту для перевірки того, як просувається проект та перевіряється робота. Віхи також часто використовується як елементи для того, щоб керівництво могло перевірити прогрес проекту. В багатьох випадках під час ключових подій ухвалюються рішення.

**Об'єктивно вимірювані показники (Objectively Verifiable Indicators)** – вимірювані показники, які покажуть, чи були досягнуті цілі на трьох найвищих рівнях логічної матриці. ОВП забезпечують основу для розробки відповідної системи моніторингу.

**Управління проектним циклом (Project Cycle Management)** – методологія для визначення, підготовки, реалізації, моніторингу та оцінки проекту та програм. Методологія УПЦ основана на принципах Підходу логічної матриці (Logical Framework Approach). Вона допомагає визначити ключові завдання, критерії оцінки якості, ролі та відповідальність, а також варіанти ухвалення рішень для підтримки ефективного управління, досягнення бажаних результатів та навчання з власного досвіду.

**Оцінка проекту (Project Evaluation)** – означає періодичну оцінку продуктивності, результативності, впливу, сталості та відповідності проекту в контексті заявлених цілей. Вона часто проводиться при завершенні проекту або після нього та зазвичай залучає незалежних оцінювачів із основною метою, визначеною як отримання уроків для керування майбутнім процесом ухвалення рішень, розробкою та реалізацією інших проектів, майбутнім програмуванням та розробкою стратегії.

**Результати (Results)** – цей термін зазвичай використовується для позначення вихідних продуктів, даних, результатів та/або впливу проекту (відрізняється від вхідних даних чи задіяних ресурсів і заходів). Використання цього терміну тут відрізняється від його використання у Посібнику УЦП ЄК – там "результати" означають конкретно один рівень ієрархії цілей логічної матриці – а саме, лише вихідні дані.

**Ризик (Risk)** – погроза або ймовірність того, що захід чи подія негативно вплинуть на здатність організації досягти поставлених цілей.

**Зацікавлені сторони чи особи проекту (Stakeholders)** – особи, групи чи організації, які беруть участь в операції, яка піддається моніторингу/оцінці, а саме: органи, які ухвалювали рішення щодо проекту та фінансували його, менеджери, оператори та представники зацікавленої громадськості.

**Керівник групи (Task Manager) або також можливо Координатор проектів у певній сфері (Sector Manager)** – посадова особа ЄК, яка відповідає за нагляд та підтримку ефективного формулювання, реалізації та/або моніторингу особливих проектів розвитку чи програм, фінансованих з боку ЄС. Більшість керівників (координаторів) проектів працюють у Представництвах Європейської Комісії та зазвичай відповідають за широкий (і часто різноманітний) спектр проектів.

## Додаток 6: Посилання на веб-сайти

У мережі Інтернет є 1 720 000 цитат з "Довідника з управління проектним циклом"<sup>28</sup> та декількох версій Довідника УПЦ й Настанов, які можна завантажити з домашньої сторінки EuropeAid; однак версія 2004 року (див. посилання 4) за методологією набагато чіткіша, а, отже, вона й рекомендується до вивчення.

1	Європейська Комісія, "Керівництво з використання інструменту Twinning, видання 2009 р."	<a href="http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/institution_building/twinning_en.htm">http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/institution_building/twinning_en.htm</a>
2	Європейська Комісія, Бюро співробітництва EuropeAid Посібник для моніторингу ЄК, орієнтованого на результат Зовнішня допомога (проекти та програми) Квітень 2008 р.	<a href="http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensuring-quality/rom/documents/handbook_rom_system_final_en.pdf">http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensuring-quality/rom/documents/handbook_rom_system_final_en.pdf</a>
3	Європейська Комісія, програми зовнішнього співробітництва, різноманітні настанови, особливо див. "Посилення внутрішнього моніторингу проекту", 2007 р.	<a href="http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index_en.htm">http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index_en.htm</a>  <a href="http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t108_en.htm">http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t108_en.htm</a>
4	Європейська Комісія, "Керівництво з використання інструменту Twinning, видання 2007 р."	<a href="http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/institution_building/final_version_of_the_manual_060707.pdf">http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/institution_building/final_version_of_the_manual_060707.pdf</a>
5	Європейська Комісія, Настанови щодо методів надання допомоги, том 1, Управління циклом проекту, лютий 2004 р.	<a href="http://www.interaide.org/pratiques/pages/autres/Europaid%20-%20PCM%20Manual%20-%202004.pdf">http://www.interaide.org/pratiques/pages/autres/Europaid%20-%20PCM%20Manual%20-%202004.pdf</a> див. стор. 150-151 для корисних посилань на веб-ресурси
6	Посібник з управління проектним циклом EuropeAid Березень 2002 р.	<a href="http://www.stgm.org.tr/docs/1123450143PCM_Train_Handbook_EN-March2002.pdf">http://www.stgm.org.tr/docs/1123450143PCM_Train_Handbook_EN-March2002.pdf</a>
7	Інструменти управління проектним циклом Tearfunds	<a href="http://tilz.tearfund.org/Publications/ROOTS/Project+cycle+management.htm">http://tilz.tearfund.org/Publications/ROOTS/Project+cycle+management.htm</a>
8	Портал, на якому наведені 25 ресурсів M&E (з моніторингу та оцінки)	<a href="http://portals.wi.wur.nl/ppme/?page=2136">http://portals.wi.wur.nl/ppme/?page=2136</a>

<sup>28</sup> Станом на вересень 2009 р.



