

Розробка місцевих цільових програм органом управління освітою

Освіта
в нових громадах

ВідадоЯ



Порадник для голів
та управлінців освітою
територіальних громад



РОЗРОБКА МІСЦЕВИХ ЦІЛЮВИХ ПРОГРАМ ОРГАНОМ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 352.07:37.014.3

Розробка місцевих цільових програм органом управління освітою: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Грекова І., Марушевська М., Полторак В., Жабенко Л., Пуцова А. / за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., – К. : Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. – 26 с.

ISBN 978-966-137-132-2

Порадник розкриває основні підходи, з урахуванням вимог чинного законодавства, до процесу розробки місцевих цільових програм у сфері освіти, окреслює важливі аспекти, основні кроки та підходи до їх підготовки.

Порадник призначений для посадових осіб органів місцевого самоврядування, спеціалістів органів управління освітою, депутатів місцевих рад, керівників закладів освіти, представників громадських організацій. Викладений матеріал покликаний допомогти у процесі розробки та схвалення місцевих цільових програм у сфері освіти.

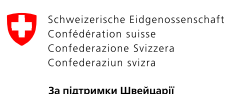
УДК 352.07:37.014.3

Відповідальні за випуск: **Протасова Н., Полторак В., Жабенко Л., Пуцова А.**

Видано за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги. Продаж заборонено

Видання здійснено за підтримки Швейцарії
в рамках впровадження Швейцарсько-українського проєкту DECIDE -
«Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (www.decide.in.ua).

Друк профінансовано Швейцарією через SDC в рамках
Швейцарсько-українського проєкту DECIDE -
«Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (www.decide.in.ua).



PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE
ZÜRICH



ISBN 978-966-137-132-2

© Швейцарсько-український проєкт DECIDE -
«Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021

ЗМІСТ

Розробка місцевих цільових програм органом управління освітою.....	4
Крок 1. Ініціювання розроблення місцевої цільової програми.....	8
Крок 2. Розробка та обговорення концепції програми.....	8
Крок 3. Схвалення проєкту концепції програми та прийняття рішення щодо розроблення проєкту програми, визначення головного розробника програми та строків її розроблення.....	9
Крок 4. Підготовка проєкту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї; обсягів і джерел фінансування; строків виконання заходів програми, а також визначення головних виконавців.....	10
Крок 5. Проведення експертизи проєкту програми, погодження та затвердження програми.....	11
Крок 6. Включення програми до щорічних програм соціально-економічного розвитку.....	11
Крок 7. Організація виконання заходів і завдань програми, здійснення контролю за їх виконанням.....	12
Крок 8. Внесення змін до цільової програми.....	12
Крок 9. Контроль за виконанням програми, підготовка проміжних, щорічних та заключного звітів.....	13
Вимоги щодо структури місцевої цільової програми.....	14

ДОДАТОК 1

[Рішення про затвердження Комплексної програми розвитку освіти Солонянської об'єднаної територіальної громади на 2018-2021 рр.](#)

ДОДАТОК 2

[Заходи Комплексної програми розвитку освіти Солонянської територіальної громади на 2018-2021 роки](#)

Розробка місцевих цільових програм органом управління освітою



[Пункт 22 статті 25 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»](#) наділяє органи місцевого самоврядування повноваженнями щодо затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, а також цільових програм з інших питань місцевого самоврядування.

Розробниками таких програм є апарати ради та виконавчі органи місцевої ради, у тому числі орган управління освітою.

Загальні принципи розробки цільових програм в Україні регулюються [Законом України «Про державні цільові програми»](#), [Постановою Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106 «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм»](#), [Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 08 травня 2003 року № 114 «Про затвердження Тимчасових методичних рекомендацій щодо розроблення державних цільових програм»](#).

Зазначені нормативно-правові акти регламентують особливості складання державних цільових програм. Водночас, особливості складання місцевих цільових програм жодним нормативно-правовим актом не визначено.

Стаття 1 Закону України «Про державні цільові програми» містить визначення поняття «державна цільова програма».



Державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.



Визначення поняття «місцева цільова програма» у чинному законодавстві відсутнє.

За аналогією із законом для загального розуміння визначення місцевої цільової програми слід використовувати терміни, наведені в Законі «Про державні цільові програми». Тобто місцева цільова програма, як і державна, теж поєднує завдання та заходи, що спрямовуються на розв'язання найважливіших проблем місцевого рівня чи окремих галузей та сфер, реалізація яких здійснюється за кошти місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Місцеві цільові програми є тим інструментом, який дозволяє обрати з можливих альтернативних варіантів вирішення проблеми найбільш оптимальний, що дозволить за умови мінімального використання ресурсів отримати запланований результат.

Оскільки на місцевому рівні застосовується програмно-цільовий метод під час формування бюджетів органів місцевого самоврядування, **наявність відповідних програм є обов'язковою**. На підставі цільових програм готуються прогнозні показники для бюджетних запитів головних розпорядників бюджетних коштів, результативні показники бюджетних програм та індикатори, які дозволяють оцінити рівень досяжності очікуваних результатів.

Для галузі освіти такими показниками можуть виступати рівень охопленості дошкільної та позашкільної освіти, зменшення показників захворюваності серед дітей дошкільного та шкільного віку, зменшення показників підліткової злочинності.

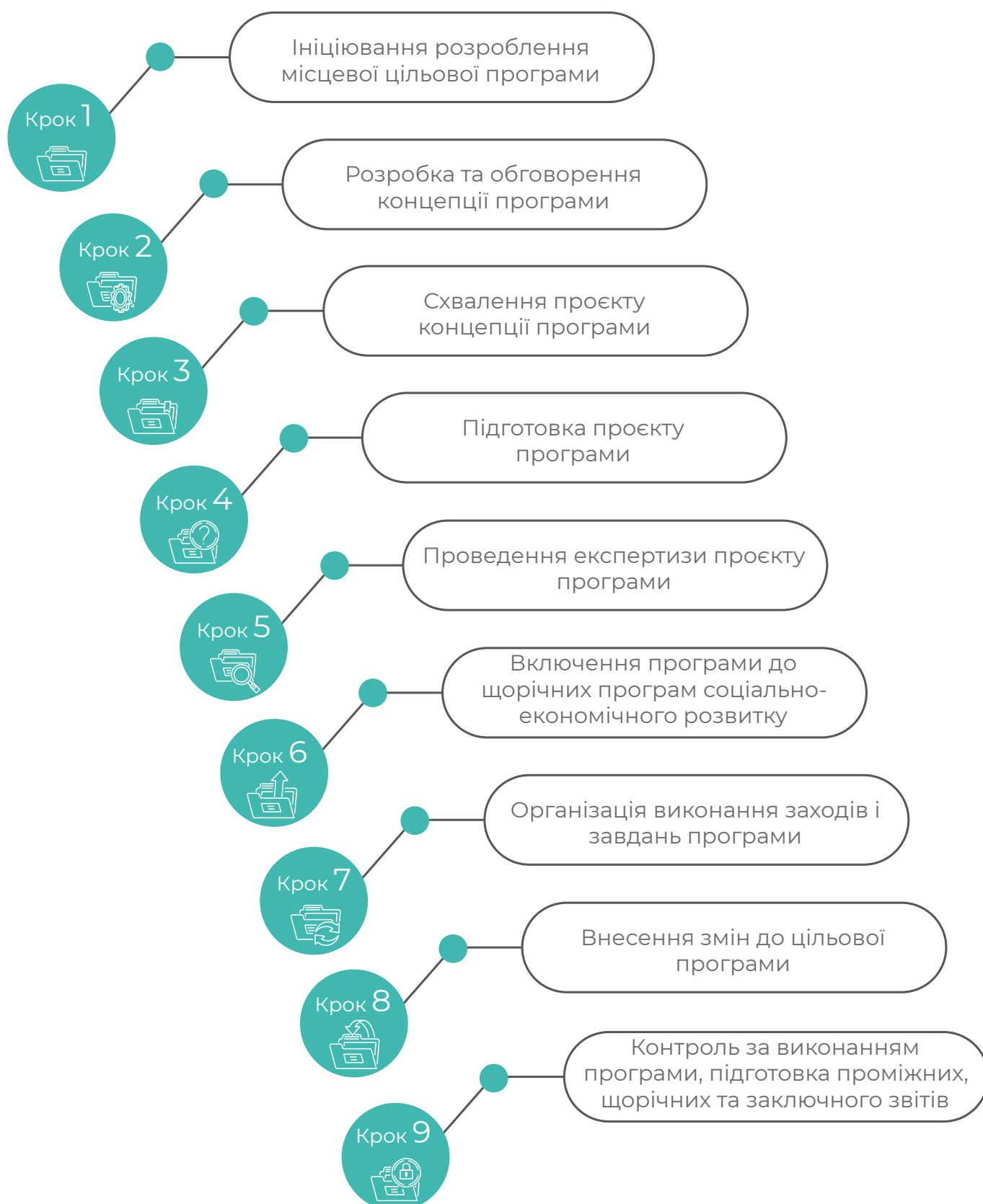
Варто розуміти, що місцева цільова програма не тільки підстава для фінансування, але й план дій, який має чітку цілеспрямованість та конкретні терміни реалізації.

Отже, посадовим особам органів управління освітою, керівникам закладів освіти, які будуть визначені відповідальними за розробку місцевих цільових програм, необхідне розуміння таких важливих аспектів формування місцевих програм:

- уявлення місцевої проблематики у сфері освіти, розуміння обсягу ресурсів територіальної громади;
- уміння визначити зацікавлених осіб та бенефіціарів;
- уміння виявляти причини негативних явищ та визначати способи їх подолання;
- уміння враховувати ризики та наслідки, які можуть виникати за умови невжиття відповідних заходів;
- уміння сформулювати конкретні цілі, які мають бути досягнуті у ході реалізації програми;
- уміння визначати систему завдань та заходів, призначати відповідальних виконавців;
- здатність окреслювати етапність заходів та визначати показники (індикатори);
- уміння порахувати бюджет місцевої цільової програми.

Розробка місцевих цільових програм має свій алгоритм, який може визначатися місцевим порядком розроблення та виконання цільових програм. Такий документ не є обов'язковим, проте за умови його прийняття на місцевому рівні, можуть врегульовуватися окремі процедури щодо порядку розробки та прийняття місцевих програм.

Алгоритм розроблення місцевої цільової програми



Крок 1. Ініціювання розроблення місцевої цільової програми

Створення місцевої цільової програми починається із такого важливого моменту, як ініціювання розроблення місцевої цільової програми.

Підставою для ініціювання є наявність проблеми у сфері освіти. Це може бути необхідність покращення підтримки обдарованих та талановитих дітей, зменшення показників захворюваності, покращення матеріально-технічної бази закладів освіти. Ці проблеми можуть бути вирішені за умови координації зусиль виконавчих органів місцевої ради, установ та організацій, які знаходяться у комунальній власності територіальних громад.

Мета цільової програми має відповідати пріоритетним напрямкам розвитку територіальної громади, які визначаються Стратегією розвитку територіальної громади, а також наявним фінансовим, матеріально-технічним ресурсам та кадровому потенціалу.

Ініціатором розробки місцевої цільової програми може виступати орган управління освітою, керівники закладів освіти, громадські організації, депутати місцевої ради. Процес розроблення слід розпочинати із створення концепції програми.

Крок 2. Розроблення та обговорення концепції програми



Концепція місцевої цільової програми – основна мета, що визначає стратегію дій виконавців програми при її реалізації, розробляється ініціатором з метою обґрунтування необхідності розроблення програми, визначення оптимального варіанта розв'язання проблеми та відповідає Стратегічним документам розвитку територіальної громади.

Проєкт концепції має містити:

- визначення проблеми – формулювання проблеми, на розв'язання якої спрямована програма, наводиться аналіз причин її виникнення, окреслюються її масштаби;
- обґрунтування, чому розв'язання цієї проблеми потребує розроблення і виконання місцевої цільової програми;

- визначення мети програми;
- перелік (за наявності) прийнятих місцевих цільових програм у сфері освіти, які є схожими за метою із запропонованим програмним документом, та пояснення щодо неможливості розв'язання проблеми в рамках чинних цільових програм;
- обґрунтування відповідності мети програми пріоритетним напрямом місцевого розвитку;
- аналітичну інформацію, де відображаються статистичні дані, які мають бути враховані під час прийняття рішення щодо розроблення програми;
- оцінка очікуваних результатів виконання програми (економічних, соціальних, екологічних тощо) та визначення її ефективності;
- оцінка фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми;
- узгодження – мають бути визначені альтернативні позиції зацікавлених осіб, які виникли в ході консультацій щодо розроблення програми.

Крок 3. Схвалення проєкту концепції програми та прийняття рішення щодо розроблення проєкту програми, визначення головного розробника програми та строків її розроблення

Ініціатор місцевої цільової програми має обов'язково погодити проєкт концепції програми із місцевим фінансовим органом, який повинен надати оцінку фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми, а також із іншими виконавчими органами місцевої ради, уповноваженими надавати оцінку щодо очікуваних результатів виконання програми. Такими зацікавленими органами можуть виступати такі відділи місцевої ради: економіки, соціального захисту, культури, фізичної культури та спорту, молодіжної політики, служба у справах дітей. Ці відділи можуть мати статус співвиконавців програми, завдяки чому буде досягатися мультиплікаційний ефект.

Після отримання відповідних погоджень проєкт концепції програми подається до виконавчого комітету місцевої ради для отримання відповідного погодження та узагальненого висновку. Таке погодження оформляється зазвичай відповідним рішенням виконавчого комітету.

Під час погодження проєкту концепції програми виконавчий комітет має враховувати:

- пріоритетність проблеми;
- інноваційну спрямованість;
- обґрунтованість, комплексність заходів програми, термін їх реалізації;
- наявність реальних можливостей фінансування програми за рахунок коштів місцевого бюджету;
- співвідношення фінансування програми за рахунок коштів місцевого бюджету та інших джерел;
- соціально-економічну ефективність програми, очікувані кінцеві результати виконання програми та її вплив на соціально-економічний та культурний розвиток територіальної громади.

Після отримання узагальненого висновку виконавчого комітету відповідальний розробник доопрацьовує проєкт концепції з урахуванням зауважень і повторно надсилає його до виконавчого комітету для погодження.

У разі схвалення концепції програми, виконавчий комітет місцевої ради приймає рішення про розробку проєкту програми, визначає одного або кількох головних розробників проєкту програми, співвиконавців розробки програми, строк розроблення проєкту програми та його подання на розгляд виконавчого комітету місцевої ради.

Головний виконавець здійснює загальне керівництво і контроль за розробленням проєкту місцевої цільової програми та виконанням заходів і завдань програми; подає пропозиції щодо внесення змін до неї, а також пропозиції щодо припинення її виконання; готує щорічні та заключний звіти.

Крок 4. Підготовка проєкту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї, обсягів і джерел фінансування; строків виконання заходів програми, а також визначення головних виконавців

Підготовка проєкту програми здійснюється органом управління освітою самостійно або спільно із організаціями, підприємствами, установами, зацікавленими у прийнятті та реалізації програми на основі прийнятої концепції.

Для забезпечення підготовки проєкту програми можуть утворюватися групи, що складаються з представників закладів освіти, громадських організацій, депутатів та старост.

Крок 5. Проведення експертизи проєкту програми, погодження та затвердження програми

Порядок погодження проєктів рішень місцевої ради визначається внутрішніми документами місцевої ради. Як правило, ці норми наводяться у Регламенті місцевої ради. Проведення експертизи результативних показників, реальності та доцільності заходів, включених до проєкту програми, здійснюється визначеними відділами апарату ради, які уповноважені погоджувати проєкти рішень місцевої ради. Перелік таких відділів визначається кожною радою індивідуально.

Проєкт програми може бути розміщений на офіційному сайті органу місцевого самоврядування для надання відповідних пропозицій від громадськості.

Після отримання відповідних погоджень проєкт програми передається до виконавчого комітету, який попередньо розглядає та схвалює проєкт цільової програми. Такі повноваження виконавчого комітету визначені [статтею 52 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»](#).

І вже потім проєкт рішення місцевої ради із програмою подається до розгляду депутатами місцевої ради, які розглядають ці документи на засіданнях профільних постійних комісій та пленарному засіданні ради.

Підготовку проєкту рішення органу місцевого самоврядування про затвердження програми готує головний розробник. У проєкті рішення обов'язково вказуються доручення місцевому фінансовому органу забезпечити фінансування місцевої цільової програми, строк виконання програми, головний розпорядник коштів та відповідальний виконавець програми, строки та періодичність звітування про хід виконання програми та покладається контроль за виконанням цієї програми на профільну постійну комісію.

Крок 6. Включення програми до щорічних програм соціально-економічного розвитку

Після затвердження органом місцевого самоврядування програми головний виконавець (головний розпорядник бюджетних коштів) надає місцевому фінансовому органу бюджетні запити щодо її фінан-

сування у наступному році за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету.

Перелік програм, які фінансуються із залученням коштів місцевого бюджету, включається окремим додатком до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних територіальних громад.

Фінансування програми здійснюється виключно за умови затвердження бюджетних призначень на її виконання рішенням органу місцевого самоврядування про місцевий бюджет на відповідний рік (рішенням про внесення змін до місцевого бюджету на відповідний рік) згідно з розписом місцевого бюджету.

Крок 7. Організація виконання заходів і завдань програми, здійснення контролю за їх виконанням

Місцева цільова програма виконується шляхом здійснення реалізації заходів і завдань відповідальними особами.

Бувають випадки, коли виконавцем місцевої програми може виступати декілька виконавчих органів. Наприклад, реалізація місцевої програми, спрямованої на підтримку обдарованих та талановитих дітей, може відбуватися через відділ освіти, а також через відділ культури, фізичної культури та спорту та інші установи.

Відповідальність та безпосередній контроль за виконання заходів та завдань програми, цільове та ефективне використання виділених для її виконання коштів несе відповідальний виконавець програми.

Крок 8. Внесення змін до цільової програми

Зміни до цільової програми вносяться у разі потреби та можуть передбачати:

- включення до затвердженої програми додаткових заходів і завдань;
- уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців, строків виконання програми та окремих заходів і завдань;
- виключення із затвердженої програми окремих заходів і завдань, щодо яких визнано недоцільним подальше продовження робіт.

Рішення про внесення змін до цільової програми приймається місцевою радою за умови обов'язкового схвалення виконавчим комітетом місцевої ради.

Крок 9. Контроль за виконанням програми, підготовка проміжних, щорічних та заключного звітів

Безпосередній контроль за виконанням заходів і завдань програми здійснює відповідальний виконавець, а за цільовим та ефективним використанням коштів – головний розпорядник коштів.

Контроль за виконанням місцевої цільової програми здійснюється з метою:

- забезпечення виконання заходів та завдань програми в установлені строки;
- досягнення передбачених цільових показників програми;
- забезпечення використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів за призначенням.

Відповідальний виконавець програми раз на рік готує та подає органу місцевого самоврядування узагальнену інформацію про стан її виконання, а також звітує із цією інформацією на постійних комісіях місцевої ради та пленарному засіданні.

Інформація про хід виконання місцевої програми повинна містити дані про заплановані та фактичні обсяги і джерела фінансування програми, виконання результативних показників у динаміці з початку дії програми та пояснювальну записку про роботу співвиконавців програми щодо її виконання, у разі невиконання – обґрунтування причин невиконання.

Зазначена інформація використовується для аналізу ефективності виконання програми та надання пропозицій щодо доцільності продовження її фінансування та виконання.

Щороку в строки, визначені рішенням органу місцевого самоврядування, інформація відповідального виконавця про хід виконання програми та ефективність реалізації її заходів заслуховується на сесіях органу місцевого самоврядування.

Вимоги щодо структури місцевої цільової програми



Проект місцевої цільової програми повинен мати чітку структуру, яка складається із кількох розділів.

Такими розділами є:

1. Паспорт програми.
2. Проблема, на розв'язання якої спрямована програма.
3. Мета програми.
4. Шляхи і варіанти розв'язання проблеми.
5. Обсяги та джерела фінансування.
6. Строки та етапи виконання програми.
7. Напрями діяльності.
8. Заходи програми.
9. Очікувані результати та ефективність програми.
10. Координація та контроль за ходом виконання програми.

У додатках до цього посібника наведено приклад цільової програми у сфері освіти: [«Рішення про затвердження Комплексної програми розвитку освіти Солонянської об'єднаної територіальної громади на 2018-2021 рр.»](#) (Додаток 1) та [«Заходи Комплексної програми розвитку освіти Солонянської територіальної громади на 2018-2021 роки»](#) (Додаток 2).

Паспорт програми

(Приклад формування паспорта програми)

1	Назва програми <i>(формування назви повинно розкривати специфіку місцевої цільової програми, назва має бути чіткою та зрозумілою)</i>	Програма розвитку освіти на території Андріївської сільської ради
2	Ініціатор розроблення програми	Відділ освіти, молоді та спорту Андріївської сільської ради
3	Дата, номер і назва розпорядчого документа органу виконавчої влади про розроблення програми	Рішення виконавчого комітету від 12 грудня 2020 року № 213 «Про розроблення програми розвитку освіти на території Андріївської сільської ради»
4	Розробник програми	Відділ освіти, молоді та спорту Андріївської сільської ради
5	Співрозробники програми	Відділ культури Андріївської сільської ради
6	Відповідальний виконавець програми	Відділ освіти, молоді та спорту Андріївської сільської ради
7	Організації-співвиконавці програми	Відділи Андріївської сільської ради: житлово-комунального господарства, культури, економіки та інвестицій
8	Мета	Забезпечення стійкого розвитку системи освіти сільської ради, покращення її ефективності, оновлення і прискореного запровадження нових форм і технологій організації освітнього процесу, підтримки обдарованої молоді, розвитку її творчого потенціалу, підтримки педагогічних працівників
9	Термін реалізації програми	2021 - 2026 роки
10	Загальний обсяг фінансування, необхідного для реалізації програми, всього, у тому числі:	3450,00 тис. грн.
10.1	Коштів місцевого бюджету	3350,00 тис. грн.
10.2	Коштів Державного бюджету	100,00 тис. грн.
11	Очікувані результати програми	Покращення якості освітніх послуг, які надаються в Андріївській сільській раді. Збільшення чисельності обдарованих та талановитих дітей
12	Контроль за виконанням програми	Відділ освіти, молоді та спорту Андріївської сільської ради

Проблема, на розв'язання якої спрямована програма

Розділ повинен містити чітко сформульоване визначення проблеми та обов'язкове обґрунтування щодо віднесення її до найважливіших із використанням офіційних статистичних даних не менше, ніж за 3-5 останніх років (із посиланням на джерела інформації), аналіз причин виникнення цієї проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання шляхом виконання місцевої цільової програми, а також необхідності фінансування за рахунок коштів місцевого бюджету.

Необхідність розроблення програми є свідченням того, що наявний стан справ у певній сфері на цей момент є незадовільним, тобто існує певна проблема. Визначення проблеми – надзвичайно важливий етап розробки програми, оскільки від точного окреслення проблеми та з'ясування причин її виникнення залежать подальші кроки планування та успіх виконання програми в цілому.

Щоб з'ясувати, що саме є тією проблемою, на вирішення якої потрібно спрямувати програму, необхідно провести аналіз наявної проблемної ситуації, найзручніший підхід до проведення якого містить три етапи:

I. Оцінювання наявного та визначення бажаного стану справ у певній сфері з подальшою ідентифікацією основних проблем.

II. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між проблемами.

III. Визначення проблеми, на вирішення якої буде спрямована програма.

Оцінювання стану справ та ідентифікація основних проблем здійснюється через проведення консультацій із зацікавленими сторонами й подальший аналіз їхніх результатів. Наступним кроком є виявлення причинно-наслідкових зв'язків між визначеними проблемами, поділ їх на «наслідки», власне «проблеми» та «причини проблем».

Визначення проблеми повинне відповідати наступним основним критеріям:

- реальність існування проблеми;
- актуальність і соціальна значущість;
- конкретність;
- вирішуваність (спроможність вирішити цю проблему в рамках реалізації програми).

Результати аналізу проблеми дають змогу сформуванню бачення стратегії виконання програми. Визначення проблеми є основою для формулювання мети та всіх інших розділів програми.

Орієнтовна структура цього розділу повинна відображати відповіді на наступні питання:

- Яка проблема потребує вирішення.
- Наскільки великі масштаби проблеми.
- Яким є соціально-економічне підґрунтя проблеми.
- Якими є наслідки, що можуть виникати через неприйняття відповідної програми, з обґрунтуванням впливу на соціально-економічний стан, масштабність явищ, перешкоди на шляху подолання проблеми.
- Які способи вирішення проблеми існують.

Мета програми

Мета програми поєднує комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих на розв'язання найважливіших проблем розвитку територіальної громади. Мета програми повинна мати логічний зв'язок із її назвою та бути тісно пов'язана з проблемою, на розв'язання якої спрямована програма.

Визначення мети є найголовнішим аспектом. Це короткий документ, що описує бажані результати від виконання програми, кінцевий довгостроковий результат, на виконання якого націлена програма, хоча він і не може бути повністю досягнутий. Мета зумовлює майбутні напрями діяльності і забезпечує об'єднання дій і послуг задля досягнення певних результатів, проте мета не повинна конкретизувати період часу на досягнення цих результатів.

Мету потрібно чітко формулювати, щоб уникнути непорозуміння і дублювання цілей інших програм. Визначена мета програми має відповідати потребам громади. Перед формулюванням мети необхідно проаналізувати історію проблеми, щоб виявити її слабкі сторони й уникати напрямків, які можуть виявитися неефективними. Зазвичай мета багатьох програм чітко визначена в законодавчих документах (статуті, закони, резолюції, інструкції або рішення місцевих рад).

Мета програми повинна мати наступні характеристики:

- вказувати на те, що програма покликана здійснити; програма має зазвичай одну мету (хоча бувають і винятки);
- залишатися незмінною протягом років;
- повинна відповідати місії (ключовій меті діяльності) головного виконавця.

Програми, які одночасно мають декілька цілей, повинні їх пріоритизувати.

Шляхи і варіанти розв'язання проблеми

Обґрунтування шляхів і варіантів розв'язання проблеми має містити їх перелік, порівняльний аналіз оптимальних варіантів вирішення проблеми з визначенням переваг і недоліків.

Обсяги та джерела фінансування

У цьому розділі варто деталізувати обсяги фінансових витрат, необхідних для виконання програми в цілому та за роками з визначенням джерел фінансування, в тому числі за рахунок коштів державного бюджету. Також необхідно визначити потреби у матеріально-технічних, кадрових та інших ресурсах для виконання програми. Ресурсне забезпечення визначається на основі техніко-економічного обґрунтування та оцінки всіх витрат, що надаються як додатки до місцевої цільової програми

Строки та етапи виконання програми

Строки та етапи виконання місцевої цільової програми визначають початок і закінчення виконання програми, етапи її реалізації. Залежно від строку виконання програми можуть реалізовуватись в один етап (до 5 років), у два етапи (від 5 до 10 років) та в три етапи (понад 10 років).

Програма вважається довгостроковою, якщо строк її виконання розрахований на 5 і більше років.

У такому разі виконання програми поділяється на етапи.

Напрями діяльності

Програма може мати декілька підпрограм (напрямів діяльності), які узгоджуються з її метою та являють собою сукупність завдань з визначенням шляхів витрачання коштів місцевих бюджетів та не заборонених законодавством позабюджетних коштів.



Завдання програми – це специфічна планова діяльність, що може бути виміряна й виконана у певному проміжку часу. Завдання може також розглядатися як короткострокова мета, що досягає короткострокового прогресу в загальному напрямку досягнення цілі. Проте, на відміну від цілей, завдання програми конкретизують точні дії виконавця, визначають їх кількість і час.

Завдання формулюються на рівні програми і повинні бути безпосередньо пов'язані з метою програми. На відміну від мети, це вимірювані, визначені кількісно і в часі твердження щодо очікуваних звершень і результатів. Вони наголошують на результатах дій виконавця і вказують на показники виконання, що мають бути відслідковані. Одна програма може мати декілька завдань залежно від запланованих напрямів досягнення очікуваного результату.

Під час розробки завдань потрібно уникати чинників, які можуть суттєво вплинути на якість їх розробки. Не варто формувати велику кількість завдань, яких неможливо буде досягти; розробка завдань має відповідати меті програми.

Також завдання мають бути пов'язані з метою і чітко сформульовані відносно часових рамок. Інакше буде дуже важко ідентифікувати показники виконання і контролювати результати програми).

Завдання повинні мати такі характеристики:

- орієнтованість на результат;
- правильно сформульовані завдання чітко вказують на те, що необхідно зробити;
- вказівку на метод виміру результатів, адже щоб мати змогу визначити, чи завдання виконане, необхідно мати спосіб вимірювання результатів.

- Визначеність термінів виконання завдання. Завдання, пов'язані з річним поточним бюджетом зазвичай формулюють на один рік. Проте, яким би не був кінцевий термін виконання, потрібно встановити конкретну дату, на яку буде здійснено оцінку результатів.
- Конкретність та реалістичність. Чітко сформульовані завдання вказують на те, що буде зроблено. Вони не містять загальних та декларативних тверджень на зразок мети програми
- Логічний зв'язок із метою програми.

Заходи програми



Заходи програми – це конкретні дії, спрямовані на виконання завдань програми.

Заходи повинні мати такі характеристики:

- Орієнтованість на результат. Добре сформульовані заходи чітко вказують на те, що необхідно зробити.
- Вказівка на метод вимірювання результатів. Щоб мати змогу визначити, чи виконано захід, необхідно мати спосіб вимірювання результатів.
- Визначеність термінів виконання заходу.
- Конкретність та реалістичність. Чітко сформульований захід вказує на те, що буде зроблено. Формулювання не містять загальних та декларативних тверджень на зразок мети програми або місії відомства.
- Логічний зв'язок із завданнями програми.

Перелік завдань і заходів формується відповідно до виробничо-господарських, організаційно-правових, соціально-економічних, екологічних вимог. Під час визначення завдань і заходів слід дотримуватися таких принципів:

- взаємопов'язаність;

- повнота охоплення проблеми;
- логічність викладу;
- відсутність суперечностей і повторів.

У цьому розділі наводяться дані щодо напрямів діяльності та завдань програми, в тому числі заходи, строки виконання заходів та їх виконавці, обсяги та джерела фінансування з розбивкою за роками, очікуваний результат від виконання конкретного заходу.

Очікувані результати та ефективність програми

У цьому розділі необхідно визначити перелік та розрахунки індикаторів виконання місцевої програми, тобто перелік результативних кількісних та якісних показників (економічних, соціальних, екологічних, наукових тощо), яких передбачається досягти в результаті виконання програми. Формування цього переліку має бути обґрунтованим, із урахуванням їх ефективності та оцінкою із урахуванням офіційних статистичних показників. Ці показники дають можливість оцінити ефективність використання бюджетних коштів, співвідношення досягнутих результатів та витрачених коштів, тривалість виконання програми, необхідність її подальшого фінансування та відповідність визначеній меті. Застосування показників виконання програми сприяє якісному та кількісному аналізу стану виконання програми в частині фінансового забезпечення та в частині досягнення соціального ефекту, який є сенсом виконання програми.

Показники співвідносяться з метою та завданнями програми. Вони не повинні вимірювати одноразові дії або висвітлювати результати короткострокової діяльності. Крім того, показники виконання повинні:

- вимірювати той самий об'єкт у часі;
- використовувати дані, які будуть доступні постійно, а не одноmomentно;
- показувати, як впливатимуть зміни під час виконання програми на цільову групу або проблему;
- використовувати чітко визначені та зрозумілі широкому загалу умови;
- використовувати легкодоступні дані.

Використання цих показників є необхідним для:

- моніторингу ефективності використання бюджетних коштів;
- порівняння результатів за певний проміжок часу;
- аналізу виконання програми за відповідні роки;
- моніторингу стану вирішення проблем, доцільності змін цільових груп.

Показники, які варто використовувати під час формування місцевих програм, можливо розділити на чотири групи:

Назва показника	Характерна ознака	Співвідношення з фактором праці	Ознака одиниці вимірювання
Показники затрат	Хто виробляє послугу? Чим виробляємо послугу?	Засіб надання послуги (матеріальні та людські засоби праці)	Одиниця вимірювання завжди подається в абсолютному вираженні – шт. од., од., м ² , м ³ тощо
Показники продукту	На кого (на що) ми спрямовуємо зусилля? На кого (на що) ми діємо у процесі надання послуг?	Об'єкт надання послуги (предмет праці)	Одиниця вимірювання завжди подається в абсолютному вираженні – осіб, учнів, ліжко-днів тощо
Показники ефективності	Скільки коштує одиниця продукту в грошовому виразі? Яка частка показника затрат припадає на одиницю продукту?	Продуктивність послуги (продуктивність праці)	Одиниця вимірювання, як правило, подається у відносних величинах – грн/ліжко-день, шт., од., вчителів / 1 учня (навантаження), грн/м ² ремонту
Показники якості	Що досягнуто в результаті виконання програми?	Результат надання послуги (результат праці)	Одиниця вимірювання, як правило, подається у відносних величинах – % зниження захворюваності, темп зростання показника порівняно з іншим періодом



Показник затрат – це статистична величина, що повинна відображати структурований обсяг вхідних ресурсів, необхідний для здійснення відповідного завдання програми.

Цей показник буде виражатися лише в натуральній формі. Наприклад, кількість закладів освіти, площа закладів, кількість заходів. Також за допомогою цього показника можна відобразити людський ресурс, що задіяний у реалізації програми. Сукупність показників затрат кожного завдання, а також узагальнені показники затрат усіх завдань програми у натуральній формі буде демонструвати узагальнений обсяг ресурсу, що є необхідним для продуктивного та результативного виконання програми.

Для максимального досягнення запланованих результатів показник затрат обов'язково повинен відповідати принципу необхідності та достатності.



Показник продукту – це параметри обсягу наданих послуг, об'єму робіт, кількість користувачів товарів (робіт, послуг), вироблених у процесі виконання програми, які використовуються для оцінки досягнення мети програми.

Показники продукту є одними з основних показників виконання програм. У комплексі з іншими показниками виконання програм показник продукту дає можливість здійснити оцінку використання коштів на виконання програми. Його основне значення полягає в тому, що саме за допомогою цього показника здійснюється оперативний моніторинг та оцінка ступеня виконання кожного із завдань та напрямів програми. Відповідно, цей показник незамінний для визначення стадії, на якій знаходиться виконання програми.

Показник продукту – це міра обсягу наданих послуг, об'єму виконаних робіт або послуг, номенклатура яких повністю відповідає завданню програми.

Показник продукту допомагає визначити, що вдалося зробити за програмою. Це швидше суто статистичний, ніж економічний чи фінансовий показник. Виходячи з його статистичної сутності можна сказати,

що такий індикатор завжди виступає як показник динаміки виконання програми. Показник продукту дає можливість аналізу програми. Показник продукту тільки констатує факт надання послуг, виконання робіт чи користувачів у кількісному виразі.

Дуже важливо, щоб показники продукту відповідали критеріям відбору даних, таким як:

- доступність;
- точність;
- періодичність;
- оптимальна спрощеність збору даних.

Найменша неточність чи порушення термінів може бути причиною помилок під час проведення моніторингу та подальшого аналізу і, відповідно, помилок в оцінці програми. Показник продукту ніколи не вказує на обсяги витрачених коштів. Продукт – це логічний наслідок витрачання ресурсів та логічна передумова отримання результату від витрачання цих ресурсів. На відміну від деяких інших показників виконання програм, показник продукту повинен бути включений до формату кожної програми та підпрограми в обов'язковому порядку. Така необхідність викликана тим, що даний показник є основним кількісним індикатором програми чи підпрограми незалежно від її цілей, пріоритетів та критеріїв.



Показник ефективності – це статистичний показник відношення показника продукту до показника витрат. Ефективність – це відношення кількісного показника наданої послуги (наприклад, тонни зібраного сміття) до витрат у грошовому або робочому еквіваленті, що необхідні для надання послуги, а також визначення рівня ефективності наданої послуги.

Показник ефективності – це найбільш характерний розрахунковий показник виконання програм. Поряд з іншими цей показник відслідковує абсолютну та відносну успішність виконання тієї чи іншої програми.

Показник ефективності, як статистична величина, набуває ознак економічного індикатора. З точки зору статистики він може вважатись середньозваженою величиною, яка слугує для розрахунку індексів темпів та динаміки виконання програми. Аналіз ефективності виступає підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо підвищення рентабельності, технічного та організаційного реформування виробництва, управління людськими ресурсами, оцінки конкурентоспроможності тощо.

Методи обліку ефективності програм повинні відповідати таким вимогам:

- повністю враховувати плановий або фактичний обсяг послуг чи робіт та витрати на їх виробництво;
- забезпечувати єдність методів вимірювання ефективності праці;
- показники ефективності мають бути прозорими, консолідованими, порівнянними, узагальненими та універсальними в застосуванні.



Показник якості – відображає якість вироблених товарів, виконаних робіт, наданих послуг і оцінює їх за результатами досягнення мети програми.

Цей показник служить своєрідним звітом про життєво важливі результати (включаючи якість та довгострокові наслідки) надання послуги та відображення соціального ефекту програми. Для виконавців програм соціальний ефект є ключовим результатом діяльності.

Показник якості є статистичною величиною, яка відображає успіх процесу виконання програми.

Він відображає вимірювані, значущі результати наданих послуг, виконаних робіт. Показники якості дозволяють оцінити кінцевий ефект від виконання програми. Цей індикатор забезпечує можливість відстежувати щорічний прогрес у досягненні мети програми та виконанні її завдань. Показник якості є динамічним показником. Темпи та динаміка зростання показника якості є критерієм успішності реалізації програм.

Координація та контроль за ходом виконання програми

Цей розділ повинен містити інформацію про координатора, який здійснює погодження дій між виконавцями програми та контролює її виконання, визначає порядок взаємного інформування (із зазначенням конкретних строків), строки та форми звітності про хід її виконання, створення допоміжних органів управління (координаційних рад, робочих груп тощо).

Перелік додатків

ДОДАТОК 1

[Рішення про затвердження Комплексної програми розвитку освіти Солонянської об'єднаної територіальної громади на 2018-2021 рр.](#)

ДОДАТОК 2

[Заходи Комплексної програми розвитку освіти Солонянської територіальної громади на 2018-2021 роки](#)

Кампанія
«Освіта в нових громадах від А до Я»
для голів та управлінців освітою новоутворених та реорганізованих громад

Швейцарсько-український проєкт DECIDE разом з Міністерством освіти і науки України, Міністерством розвитку громад та територій України та Всеукраїнською асоціацією ОТГ ініціював широку консультаційно-дорадчу кампанію для голів та управлінців освітою з новоутворених та реорганізованих територіальних громад «Освіта в нових громадах від А до Я».

На novihromady.decide.in.ua Ви можете ознайомитись із серією poradnikiv, відеоінструкцій, інфографіки та чек-листів, а також зареєструватись на вебінари та консультативні сесії, дізнатися про кращі практики спроможних громад щодо розвитку ефективної системи управління освітою.

Матеріали кампанії присвячені питанням формування органів управління освітою, фінансів, управління мережею закладів освіти, міжмуніципального співробітництва, стратегічного планування та комунікацій з громадськістю.

Кампанія «Освіта в нових громадах від А до Я» – швидка експертна допомога для новоутворених та реорганізованих громад!

Створено в рамках Швейцарсько-українського проєкту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», який упроваджується Консорціумом ГО DOCCU та PH Zurich за підтримки Швейцарії, представленої Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва (SDC)

