

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ ЕС В БЕЛАРУСИ? ОПЫТ СТРАН ВОСТОЧНОГО ПАРТНЕРСТВА.

**Елена Артеменко
Алексей Пикулик**

Резюме

Данная работа анализирует эффективность имплементации Технической помощи (далее ТП¹) ЕС в Беларуси, проводит параллели с другими странами Восточного партнерства. Она является результатом совместного консорциумного исследования, организованного Эстонским центром Восточного партнерства, в котором BISS выступал в роли локального партнера. Проанализировав эффективность менеджмента в коммуникационном аспекте в Беларуси и опираясь на результаты компаративного исследования, BISS заключает, что Беларусь может существенно улучшить качество имплементации ТП за счет децентрализации процесса управления программами ТП ЕС. В подобном улучшении рационально заинтересованы все ключевые игроки, как правительство (эффективное управление ТП ЕС является серьезным фактором для расширения каналов и программ европейской помощи Беларуси), так и независимые политические субъекты и белорусское общество в целом, поскольку эффективные совместные программы с ЕС способствуют принятию Беларусью лучших европейских практик и, как следствие, ведут к модернизации белорусских институтов.

¹ Техническая помощь (ТП) – международная программа, направленная на ускорение процесса экономических и административных реформ государств-получателей. До 2006 г. Техническая помощь Европейского Союза странам СНГ осуществлялась через программу ТАСИС (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States). На данный момент ТАСИС сменили отдельные инструменты, среди которых Европейский инструмент добрососедства и партнерства, Инструмент сотрудничества в области ядерной безопасности, Инструмент в области демократии и прав человека и др.

Введение

В 1991 г. страны СНГ стали получателями международной ТП, при этом основным донором в регионе выступал Европейский Союз. В целом ЕС обеспечивает 10% помощи развитию в мире, а совместно с государствами – членами ЕС его доля достигает 55%². Задачами помощи развитию, и в том числе ТП, являются успешные социально-экономические преобразования в развивающихся странах, странах с переходной экономикой.

Для реализации проектов ТП ЕС в Беларуси существует ряд барьеров, таких как, например, жесткий контроль финансовых средств, поступающих из-за рубежа и низкая заинтересованность со стороны официального Минска в развитии внешнеполитических отношений между Беларусью и ЕС. Однако в настоящем исследовании мы вынесли эти политические факторы за скобку и провели анализ того, как сама организация управления ТП на уровне государственных институтов влияет на эффективность проектов ТП ЕС, и какие формы организации могут быть наиболее оптимальными. В ситуации дипломатического противостояния между ЕС и Беларусью, именно soft power влияние и расширение связей между представителями бюрократий и гражданских обществ – являются важным фактором транснационализации Беларуси и постепенного импорта лучших европейских правил и институтов. Кроме того, в повышении эффективности менеджмента проектов ТП рационально заинтересовано и само белорусское правительство, в том числе и для расширения программ помощи и увеличения объемов ТП.

Данное сравнительное исследование посвящено оценке эффективности менеджмента ТП ЕС в странах Восточного партнерства. Оно было инициировано Эстонским центром Восточного партнерства для повышения эффективности менеджмента ТП ЕС (см. Приложение 1. Методология исследования «Эффективность менеджмента Технической помощи ЕС странам Восточного партнерства»). В рамках общего исследовательского проекта BISS выступил в качестве белорусского партнера и провел опросы и фокус-группы среди экспертов и представителей организаций, имплементирующих ТП в Беларуси.

Основной категорией сравнения государств – получателей ТП в настоящем исследовании выступает степень централизации управления ТП ЕС. Степень централизации управления характеризует то, насколько диверсифицированы органы, ответственные за распределение и контроль на государственном уровне, т. е. органы, выступающие связующим звеном между донорами (организациям, предоставляющими помощь) и имплементаторами (линейными министерствами и государственными комитетами).

Таким образом, страны-получатели сравниваются, с одной стороны, с точки зрения централизации управления ТП ЕС на государственном уровне (форма администрирования), а с другой – с точки зрения удовлетворенности институтов-имплементаторов менеджментом программ. В данной работе рассматривается коммуникационный аспект менеджмента программ, а именно:

- эффективность нисходящих коммуникаций (передачи информации о программах институтам-имплементаторам);
- эффективность восходящих коммуникаций (передачи информации от институтов-имплементаторов организациям-донорам о потребностях и ожиданиях);
- эффективность горизонтальных коммуникаций (обмена информацией между институтами-имплементаторами в рамках проектов).

² Программы помощи Европейского Союза и сотрудничество Беларуси с ЕС, 2009

Результаты анализа позволяют сделать вывод о том, что эффективность нисходящих коммуникаций в меньшей степени зависит от формы администрирования, чем другие коммуникационные аспекты. Для получения информации о программах имплементаторы могут использовать пути, альтернативные прямой передаче через координирующие органы. Однако для передачи информации «снизу вверх» о потребностях имплементаторов децентрализованная форма администрирования может быть более эффективной. Также децентрализованная форма администрирования ТП ЕС предполагает более эффективный обмен информацией между организациями-участниками. Наконец, высокая эффективность обмена информацией между государственными органами позволяет построить децентрализованную систему управления, а не наоборот.

Компаративные результаты исследования показали, что более централизованные системы управления в таких странах, как Беларусь, Украина, Азербайджан и Молдова, характеризуются менее эффективными коммуникациями в рамках планирования и организации проектов Технической помощи. Более децентрализованные системы администрирования (как в Грузии или Армении) обеспечивают большую коммуникационную эффективность, причем в первую очередь это относится к восходящим коммуникациям.

Наконец, сопоставление показателей эффективности менеджмента в странах с разной формой государственного администрирования программ позволяет сделать выводы о том, как сотрудничество Беларуси и ЕС в рамках программ Технической помощи можно сделать более эффективным.

Дальнейшая часть работы структурирована следующим образом. После описания схемы анализа и гипотез, работа описывает практики использования Технической помощи в Беларуси, и обосновывает необходимость их оптимизации. В разделе «Эффективность менеджмента Технической помощи» проводится анализ эффективности нисходящих, восходящих и горизонтальных коммуникаций на нижнем уровне. Работу завершают основные выводы и рекомендации.

1. Схема анализа и гипотезы

Связь формы администрирования ТП ЕС на государственном уровне и различных параметров коммуникативной эффективности оценивалась с точки зрения опыта стран с высокой степенью централизации администрирования (Беларусь, Украина, Молдова, Азербайджан) и низкой степенью централизации (Грузия, Армения). Высокая степень централизации предполагает наличие одного государственного органа, отвечающего за распределение ТП ЕС и контролирующего проекты (в РБ это Министерство экономики). Низкая степень централизации предполагает участие нескольких государственных органов в контроле над проектами.

Для достижения цели работы необходимо сравнить степень централизации государственного управления ТП ЕС с основными параметрами удовлетворенности организаций-получателей. При этом одним из важных аспектов эффективности менеджмента является эффективность коммуникаций. Именно поэтому в рамках анализа была оценена связь между степенью централизации администрирования ТП ЕС и оценкой органами-impleментаторами нисходящего, восходящего и горизонтального (на уровне исполнителей) обмена информацией.

В качестве основных показателей коммуникационной эффективности в анализе используются следующие параметры:

- уровень информированности заинтересованных институций об основных инструментах Технической помощи (вертикальные коммуникации сверху вниз);
- насколько потребности организаций учитываются на стадии планирования проектов;
- соответствие проектов потребностям организаций (вертикальные коммуникации снизу вверх);
- эффективность обмена информацией между участниками проектов (горизонтальные коммуникации между участниками имплементации проектов).

Основной гипотезой является то, что существует зависимость между степенью централизации администрирования и эффективностью менеджмента, выраженного в эффективности коммуникаций.

2. Техническая помощь ЕС в Беларуси

Существуют две группы факторов, определяющих необходимость повышать эффективность и интенсивность использования ТП ЕС в РБ.

Во-первых, у государственных органов есть возможность увеличить объемы ТП ЕС посредством повышения эффективности на государственном уровне. И они должны быть заинтересованы в эффективном управлении программами и проектами в рамках ТП, так как это является залогом получения самой финансовой помощи. «Размер выделяемых средств зависит от нужд стран, их готовности поставить перед собой и реализовать согласованные с ЕС задачи (в частности, в области государственного управления и реформ), от их способности к освоению фондов и реализации намеченных реформ»³.

С другой стороны, разработка и реализация проектов в рамках ТП ЕС может стать прочным основанием для установления отношений с Европейским союзом на среднем уровне, и именно на это делают ставку многие эксперты в анализе путей модернизации Беларуси. «Усовершенствованный подход к партнерству должен развиваться, преследуя задачи модернизации [...] горизонтального уровня: министерств, региональных администраций, неправительственных организаций и бизнес-кругов. Если они работают в рамках имеющихся условий, на основании общих интересов, совместно поставленных целей, четких критериев и взаимной ответственности, работа в рамках Восточного партнерства может послужить катализатором для «soft power» ЕС в Беларуси через практики, а не выписывание рецептов демократии»⁴.

При этом эффективность менеджмента ТП ЕС в Беларуси значительно уступает другим странам региона. По данным исследования Эстонского центра Восточного партнерства, в Беларуси существенно ниже уровень проникновения помощи. В проектах, реализуемых в Беларуси, в меньшей степени, чем в других странах, учитываются пожелания имплементаторов на стадии программирования. При этом запуск утвержденных проектов может происходить через 5 лет (так, в 2012 г. началась реализация ряда проектов, утвержденных в 2007 г.). Сравнение с другими странами – участниками Восточного партнерства заставляет задуматься об использовании их опыта и выбора наиболее эффективной модели администрирования.

³ Программы помощи Европейского Союза и сотрудничество Беларуси с ЕС, 2009

⁴ Marin, A. Saving what can be: what the Eastern Partnership could (still) bring to Belarus?, 2011

3. Эффективность менеджмента Технической помощи

В Республике Беларусь контроль над использованием ТП осуществляет Министерство экономики. Проекты подаются на согласование в Минэкономики, а далее направляются на рассмотрение в МИД и другие заинтересованные органы. Таким образом, степень централизации администрирования крайне высока, Минэкономики выступает как «одно окно» для всех проектов, инициируемых государственными институтами.

Подобный способ администрирования используется в Украине, Молдове и Азербайджане. В Армении администрированием и контролем распределения Технической помощи занимаются совместно Министерство экономики и Министерство иностранных дел, в то время как в Грузии таких органа три: Министерство европейской и североатлантической интеграции, Министерство финансов и Совет ЕС по взаимодействию ЕС и Грузии.

Степень (де-)централизации, таким образом, была выражена в количестве институций, осуществляющих администрирование и контроль, и для рассматриваемых стран изменяется от 1 до 3. Эта формальная характеристика, с одной стороны, не может отразить всех особенностей действия системы и ориентаций заинтересованных органов, но, с другой стороны, определяет структуру коммуникаций, которая является предметом данного исследования.

Эффективность менеджмента, интерпретируемая нами как эффективность восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций, оценивается исходя из:

- уровня знания программ, предлагаемых ЕС;
- степени учета заявок имплементаторов в процессе подготовки программ с тематической точки зрения;
- уровня соответствия содействия ЕС потребностям организации;
- удовлетворенности информацией, получаемой от других органов-участников программ.

4. Нисходящие коммуникации

Уровень знания программ ТП, на первый взгляд, определяется тем, насколько координирующие органы доносят информацию до заинтересованных институций. Уровень знания различных элементов помощи ЕС в сравнении по странам представлен в Таблице 1.

Таблица 1. Уровень знания элементов ТП.

	Армения	Азербайджан	Беларусь	Грузия	Молдова	Украина
%:						
Знают	94.0	87.5	83.0	96.0	100.0	94.4
Знают частично или не знают	6.0	12.5	17.0	4.0	-	5.6
%:						
Бюджетная поддержка	46.0	10.9	25.0	64.0	61.3	45.1
Twinning	86.0	74.4	10.0	80.0	74.2	86.3
TAIEX	80.0	74.4	25.0	84.0	71.0	80.4
SIGMA	64.0	74.4	5.0	58.0	35.5	39.2
Техническая помощь	54.0	n.a.	60.0	60.0	90.3	51.0
CIB	52.0	10.9	20.0	47.0	38.7	35.3
CBC	52.0	n.a.	60.0	33.0	54.8	43.1

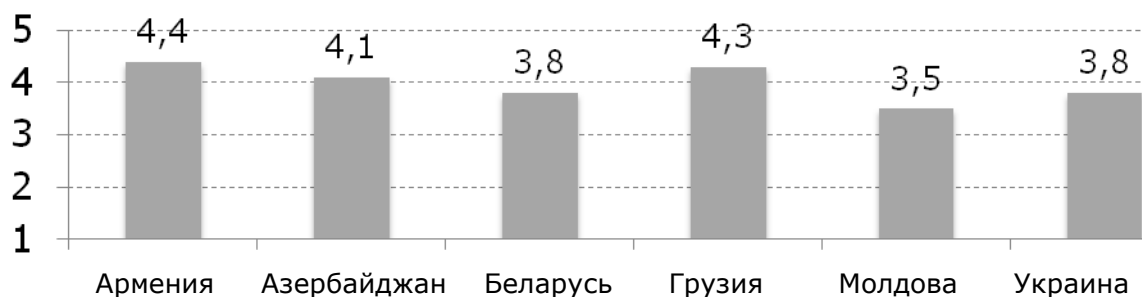
Уровень знания отдельных программ и инструментов может сильно зависеть от специфики страны-получателя (именно поэтому в случае Беларуси высок уровень знания CBC (Программа приграничного сотрудничества). Поэтому для оценки связи между степенью (де-)централизации системы администрирования и эффективностью нисходящих коммуникаций мы будем использовать уровень знания программ в целом. И, несмотря на кажущуюся тесную связь между системой администрирования и распространением информации о программах среди заинтересованных субъектов, коэффициент корреляции Пирсона составляет всего 0,3409. Положительное значение коэффициента говорит о том, что есть прямая связь, но она выражена слабо.

Полученный результат говорит о том, что в случае поиска информации о программах организации-имплементаторы могут проявлять активность и диверсифицировать источники информации (например, использовать самостоятельный мониторинг программ). Недостаточная осведомленность о программах может не решиться децентрализацией структуры администрирования, и эти задачи могут брать на себя другие органы: международные организации, координационные бюро или НГО.

5. Восходящие коммуникации

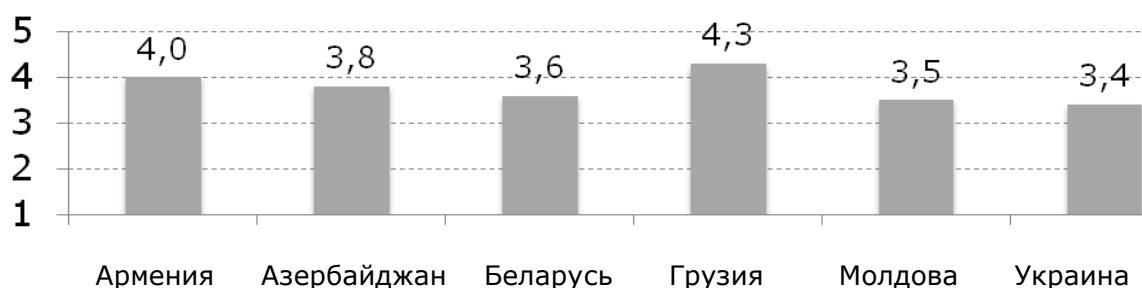
Эффективность восходящих коммуникаций, т.е. того, насколько информация от организаций-имплементаторов доступна для организаций-доноров и насколько бенефициары могут влиять на проекты, отражается через такие показатели, как степень учета заявок с точки зрения тематики и требуемых ресурсов, и того, в какой степени содействие ЕС отвечает потребностям организаций.

Учёт заявок с точки зрения тематики



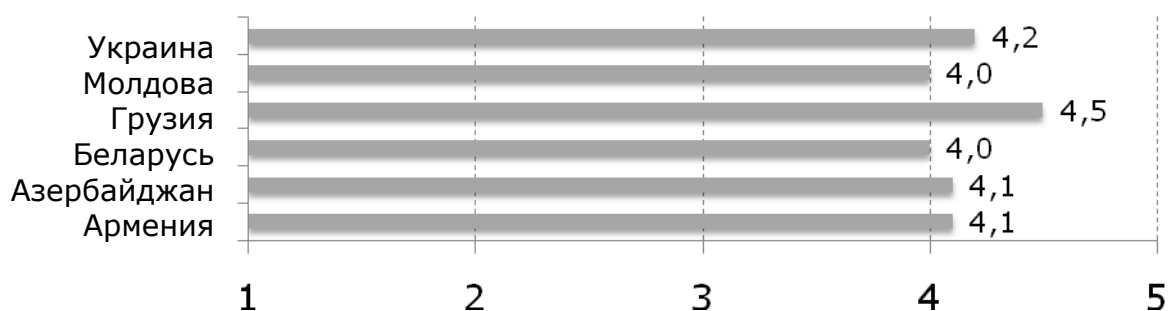
Были ли Ваши заявки учтены в процессе подготовки программ (проектов) содействия ЕС с тематической точки зрения? (Оценка от 1 до 5)

Учёт заявок с точки зрения ресурсов



Были ли Ваши заявки учтены в процессе подготовки программ (проектов) содействия ЕС с точки зрения ресурсов? (Оценка от 1 до 5)

Соответствие потребностям организации



В какой степени содействие ЕС отвечало (отвечает) потребностям Вашей организации? (Оценка от 1 до 5)

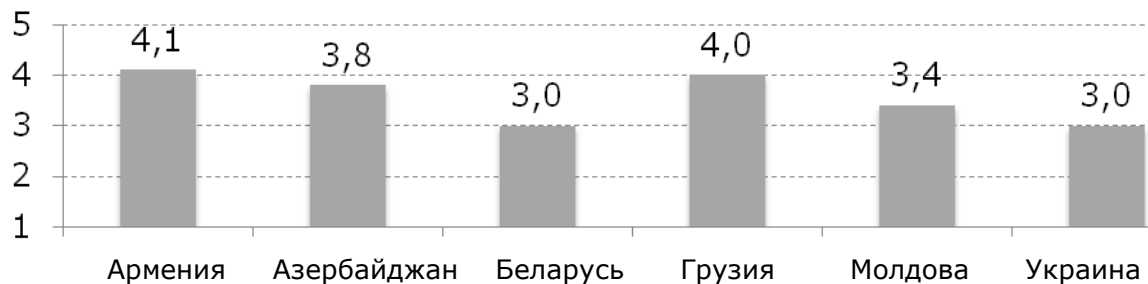
Интегральный показатель эффективности восходящих коммуникаций, рассчитанный как среднее значение между оценками по трем вопросам, демонстрирует устойчивую корреляцию со степенью (де-)централизации структуры администрирования. Значение коэффициента корреляции Пирсона составляет 0,908, что говорит об определяющей зависимости. На 90,8% удовлетворенность эффективностью коммуникаций снизу вверх зависит от степени (де-)централизации. При этом корреляция степени (де-)централизации с удовлетворенностью учета потребностей максимальна – 0,918.

Этот результат говорит о том, что наличие в государственной структуре нескольких органов, отвечающих за администрирование Технической помощи, позволяет в максимальной степени собирать информацию о потребностях различных институций и проектировать наиболее эффективные программы. Проблему низкой удовлетворенности имплементаторов тем, насколько к ним прислушиваются на этапе программирования проектов, можно решить путем децентрализации администрирования.

6. Горизонтальные коммуникации на нижнем уровне

Эффективность горизонтальных коммуникаций, в целом, оценивается низко. И оценки в Беларуси только подтверждают эту общую тенденцию стран – наследниц системы государственного управления СССР.

Удовлетворённость информацией от других участников



Получаете ли вы планы мероприятий и отчеты других государственных учреждений вовремя? (Оценка от 1 до 5)

Корреляция между степенью (де-)централизации и эффективностью обмена информацией между органами-impleментаторами (или органами, причастными к работе над проектами) достаточно высока, значение коэффициента составляет 0,709. Вероятно, наличие практики по децентрализации процессов администрирования программ требует налаженных коммуникаций между государственными органами. Более эффективные коммуникации в системе государственного управления обеспечивают и повышение качества обмена информацией в рамках проектов, и возможность организации сложной системы администрирования Технической помощи.

Основные выводы

Решение поставленной задачи, а именно, сравнение способов администрирования ТП ЕС в странах Восточного партнерства с точки зрения эффективности менеджмента, позволило сделать следующие выводы.

Достаточно велика корреляция между степенью децентрализованности системы администрирования и эффективностью горизонтальных коммуникаций. Однако эта связь может определяться наличием общих факторов – тем, насколько налажен информационный обмен между органами государственного управления в целом. В случае же коммуникаций сверху вниз можно говорить о прямой связи между степенью децентрализации системы администрирования и эффективностью коммуникаций, однако ее выраженность не очень велика.

Грузия и Армения с менее централизованными формами администрирования выигрывают по показателям эффективности восходящих коммуникаций и горизонтальных коммуникаций на среднем уровне у Молдовы, Украины и Беларуси. В качестве рекомендации по увеличению эффективности ТП ЕС в Беларуси можно предложить следующее.

- Распределить функции по администрированию ТП ЕС между несколькими органами в рамках МИД и Министерства экономики для того, чтобы они могли вести параллельную работу с разными проектами и разными институциями-impleментаторами.
- Свести контроль целевых финансовых ресурсов, поступающих из-за рубежа, к ряду четко сформулированных требований к проектам, формальное соблюдение которых могло бы контролироваться не только Министерством экономики.
- Развивать работу по сбору и распространению информации об инструментах Технической помощи и требований к проектам посредством усилий и государственных институтов, и неправительственных организаций.

Оценка основных коммуникационных потоков зависит от эффективности функционирования системы в целом, а она во многом определяется внешней политикой и степенью интегрированности в политику Восточного партнерства (так, например, в Грузии вопросами европейской интеграции ведает отдельное министерство). Но форма организации использования ТП ЕС имеет крайне важную роль. Ведь именно степень «централизации» администрирования, определенная, возможно, внешними факторами, обеспечивает эффективность менеджмента и удовлетворенность участников результатами программ. Корректировки этой формы в рамках soft policy на среднем уровне (в условиях, когда работа по демократизации на высшем уровне встречает активное сопротивление) может стать рычагом для модернизации на фоне политической изоляции.

Список использованных источников

1. Sekarev, A. Effective management of EU assistance by eastern neighbors. Report on the result of re search (Неопубликованный)
2. Представительство Европейской Комиссии в Украине. Программы помощи Европейского Союза и сотрудничество Беларуси с ЕС, 2009 г., 32 стр.
3. Marin, A. Saving what can be: what the Eastern Partnership could (still) bring to Belarus?//Eastern Partnership Review, №3, November 2011

Приложение 1.

Методология исследования «Эффективность менеджмента Технической Помощи ЕС странам Восточного партнерства».

География исследования:

Армения, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Молдова, Украина.

Объект исследования:

1. Эксперты (высшие органы государственного управления)
2. Имплементаторы (линейные министерства и государственные организации, участвующие в реализации проектов)
3. Другие (представители СМИ, ВУЗов, экспертных сообществ)

Опросный лист

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1. Наименование организации

2. Ф.И.О. респондента

Телефон

Факс: E-mail:

3. Вид организации:

1. *центральный орган исполнительной власти*
2. *областная (районная) госадминистрация*
3. *выборный орган (укажите уровень _____)*
4. *учреждение Евросоюза*
5. *организация гражданского общества (уточните вид _____)*
6. *иное (например проект, финансируемый ЕС), название _____*

4. Сфера деятельности:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Экономика, торговля | 1. Государственная служба |
| 2. Государственные финансы | 2. Международные отношения |
| 3. Банковский сектор | 3. Права человека |
| 4. Промышленность | 4. Укрепление демократических институтов |
| 5. Сельское хозяйство | 5. Связи с общественностью |
| 6. Охраны среды | 6. Исследования и разработки |
| 7. Здравоохранение | 7. Повышение квалификации (уточните сферу) |
| 8. Внутренние дела | _____ |
| 9. Юриспруденция | 8. Техническое содействие |
| | 9. Иное (назовите) _____ |

5. Какова функция Вашей организации в отношении содействия ЕС?

1. Планирование, управление и мониторинг программ содействия ЕС (в сотрудничестве с органами ЕС)
2. Получатель и исполнитель (бенефициар) программ и проектов
3. Иное (например, исследования, популяризация, консалтинг и т. п.), укажите ____

A. РОЛЬ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПЛАНИРОВАНИИ И ПОДГОТОВКЕ ПРОГРАММ (ПРОЕКТОВ) СОДЕЙСТВИЯ ЕС

A6. Известны ли Вам основные типы содействия, которое ЕС предоставляет Вашей стране?

о да о нет

Если да, пожалуйста, назовите (интервьюер не зачитывает варианты ответов):

Бюджетная поддержка
 Twinning
 TAIEX
 SIGMA
 Техническое содействие
 Всеобъемлющая программа институционального строительства (CIB)
 Приграничное сотрудничество (CBC)

A7. Принимаете (принимали) ли вы участие в подготовке программ (проектов) содействия ЕС?

о да о нет

A8. Были ли Ваши заявки учтены в процессе подготовки программ (проектов) содействия ЕС? (5-полностью учтены, 1-проигнорированы)

11.1. с тематической точки зрения
 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

11.2. с точки зрения ресурсов (кадровых, технических и финансовых)
 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

A9. Была ли длительность подготовительной стадии приемлемой? (5-вполне приемлемой, 1-подготовительная стадия была неприемлемо долгой)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

A10. Соответствуют ли приоритеты программ (проектов) ЕС приоритетам Вашей организации?

(5-полностью соответствуют, 1-никак не связаны)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

A11. Предусматриваете ли вы на стадии планирования бюджетов выделение собственных ресурсов для программ (проектов) ЕС (например для Twinning-проектов, где бенефициар должен предоставлять офисные помещения, оборудование и т. п.)?

о да о нет

A12. Как бы вы оценили качество формулирования политики Вашей организацией? (5-высоко, 1-низко)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

В. МЕНЕДЖМЕНТ ИСПОЛНЕНИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ ПРОГРАММ (ПРОЕКТОВ) СОДЕЙСТВИЯ

В13. Какой тип содействия ЕС (программа, проект, иное) получает Ваша организация?

Бюджетная поддержка о Twinningo TAIEXo SIGMAo
Техническое содействие о CIBo CBCo Иное о (укажите _____)

В14.

14.1 Как часто Ваша организация проводит мониторинг программ (проектов) содействия ЕС, например, путем созыва мониторинговых комитетов, подготовки формальных и неформальных отчетов, обсуждений?

1. ежегодно
2. один раз в полгода
3. ежеквартально
4. ежемесячно
5. еженедельно
99. не знаю

14.2 Изменялась ли регулярность таких мониторингов в Вашей организации?

1. да, мониторинг стал проводиться реже
2. нет
3. да, мониторинг стал проводиться чаще
99. не знаю

14.3 В какой мере результаты мониторинга принимались во внимание?
(5-полностью, 1-игнорировались)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 99 не знаю

14.4 Если результаты мониторинга принимались во внимание, то с помощью каких механизмов?

В15. Как вы можете охарактеризовать качество ресурсов, имеющих в Вашей организации, для исполнения программ (проектов) содействия ЕС?

15.1 Оборудование, включая сетевое
(5-имеется в достатке и работает, 1-нехватка оборудования препятствует работе)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 99 не знаю

15.2 Современные офисные средства, например, Интернет
(5-имеются и освоены, 1-отсутствуют)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 99 не знаю

15.3 Квалификация сотрудников (5-высокая, 1-низкая)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 99 не знаю

15.4 Текучесть кадров, ключевых для исполнения программ (проектов) ЕС за последние пять лет:

1. Кадры менялись три раза или чаще (пожалуйста, назовите причину)

2. Кадры менялись два раза

3. Кадры менялись один раз

4. Не менялись, постоянно работали на своих должностях

99. Не знаю

15.5 Достаточно ли сотрудников работает над исполнением программ (проектов) ЕС?

о да

о нет

Если нет, поясните

B16. Менялось ли высшее руководство Вашей организации в течение программ (проектов) ЕС?

о да

о нет

Если менялось, то как это повлияло на их выполнения?

(5-не повлияло совершенно, 1-выполнение проектов фактически остановилось)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

B17. Запланированы ли в Вашей организации административные изменения с целью улучшить выполнение программ (проектов) ЕС?

о да

о нет

Если да, то по следующей причине:

о устранить дублирование функций и полномочий

о усилить соответствие между политикой Вашей организации и целями проектов ЕС

о улучшить внутреннюю координацию

о ввести и освоить новые инструменты менеджмента

о иное (укажите) _____

Если нет, то по следующей причине:

о нынешняя организационная структура считается оптимальной

о для административных изменений недостает ресурсов (материальных, финансовых, кадровых)

о иное (укажите) _____

B18. Оцените, пожалуйста, качество и соблюдение сроков документооборота (касается внутренних планов мероприятий и отчетов о выполнении программ (проектов) ЕС)

18.1 Находите ли вы поквартальные, ежегодные и среднесрочные планы мероприятий и отчеты понятными и реальными? (5-планы понятны и вполне реальны, 1-планы трудны для понимания и нереалистичны)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

18.2 Получаете ли вы планы мероприятий и отчеты других государственных учреждений вовремя? (5-получаю вовремя и без напоминания, 1-получаю с большим опозданием, несмотря на неоднократные напоминания)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

18.3 Требуют ли эти планы мероприятий и отчеты доработок?

(5-не требуют, принимаются сразу, 1-приходится возвращать на доработку несколько раз)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

B19. Пожалуйста, оцените обмен информацией, связанной с выполнением программ (проектов) ЕС

Обмен информацией:	Сверху вниз (от координирующих органов организациям-исполнителям)	Снизу вверх (от организаций-исполнителей к координирующим органам)	Горизонтальный между координирующими органами	Горизонтальный между организациями-исполнителями
Предписан нормативными актами	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет
Имеет место	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет
Если нет, желателен	<input type="radio"/> желателен <input type="radio"/> нежелателен	<input type="radio"/> желателен <input type="radio"/> нежелателен	<input type="radio"/> желателен <input type="radio"/> нежелателен	<input type="radio"/> желателен <input type="radio"/> нежелателен
Является по содержанию	<input type="radio"/> полным <input type="radio"/> неполным	<input type="radio"/> полным <input type="radio"/> неполным	<input type="radio"/> полным <input type="radio"/> неполным	<input type="radio"/> полным <input type="radio"/> неполным
Является по частоте	<input type="radio"/> регулярным <input type="radio"/> нерегулярным	<input type="radio"/> регулярным <input type="radio"/> нерегулярным	<input type="radio"/> регулярным <input type="radio"/> нерегулярным	<input type="radio"/> регулярным <input type="radio"/> нерегулярным
В нынешнем виде Вас удовлетворяет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет
Если нет, нужен ли новый механизм?	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет	<input type="radio"/> да <input type="radio"/> нет

С. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОГРАММ (ПРОЕКТОВ) ЕС

C20. Содействие какого типа Ваша организация получила (получает) от ЕС (финансовое, техническое, иное)?

C21. Достигло ли содействие ЕС запланированных целей?
(5-полностью достигло, 1-не достигло)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

Если дан ответ «1» или «2», выясните, каковы причины неудовлетворительного результата

C22. В какой степени содействие ЕС отвечало (отвечает) потребностям Вашей организации?
(5-полностью, 1-не коснулось этих потребностей)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

Если дан ответ «1» или «2», предложите назвать сферы, где несоответствие было наибольшим, и выясните, что респондент изменил бы в данной ситуации

C23. Удовлетворила ли Вас длительность программы (проекта) ЕС?
(5-полностью, 1-оказалась недостаточной)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

C24. Удовлетворил ли Вас тип содействия ЕС?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 99 не знаю

Если дан ответ «1» или «2», выясните, какой тип содействия был бы предпочтительнее

C25. Как вы думаете, растущий объем содействия ЕС Вашей стране...

25.1 ...означает, что объем содействия ЕС Вашей организации увеличится?

о да о нет

Если «да», через какие механизмы

