

**Філяк М.С.**

докторант,  
Львівський університет бізнесу та права

**Завадовська Ю.Ю.**

здобувач,  
Львівський університет бізнесу і права

**Filiak Maksym, Zavadovska Yuliia**

Lviv University of Business and Law

## АНАЛІЗ РАМКОВОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ НА ОСНОВІ ЗАВДАНЬ-РЕЗУЛЬТАТІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ПОСЕЛЕНЬ

*У статті представлено аналіз рамкових інструментів оцінки та моніторингу для використання у межах програмно-орієнтованого підходу. Розроблено типові системи координат підходу; показано зв'язок стратегій в рамках підходу із рівнями результатів. Представлено опис методу реверсивного конструювання структурно-логічних елементів управлінської матриці. Подано огляд найбільш необхідних інструментів управління, моніторингу і оцінки у межах підходу. Визначено дві ключових групи аналітично-управлінських модулів Програмно-орієнтованого підходу (ПОП). Виявлено, що прикладні модулі для впровадження важливих елементів ПОП, є або індексом із супроводжувальною матрицею керівних дій, або планом-матрицею. Автори вказують на те, що матриця показника передбачає, що до кожної градації кожного вимірника можливо додати керівну дію, а також об'єднати певні керівні дії чи передбачити коригувальні коефіцієнти у випадку їх виключення, часткового перетину чи спрощення.*

***Ключові слова:** матриця, індекс, програмно-орієнтований підхід, реверсивне конструювання, управління, план впровадження, моніторинг.*

**Постановка проблеми.** Як предмет дослідження, програмно-орієнтований підхід до управління розвитком поселень повинен, насамперед, базуватися на принципах менеджменту, орієнтованого на результат, у т.ч. в його інструментальній частині. Також він має враховувати продовольчу безпеку, особливо великих міст, та враховувати план розвитку та використання людського капіталу – особливо там, де він занепадає. У рамках підходу загалом має виділятися мета існування та розвитку населеного пункту, визначитися більш гнучкий підхід до стратегії, що нагадує підхід «знизу – вгору» на основі систем соціальної мобілізації громади. Деталізації потребують управлінські та моніторингові інструменти, що забезпечують дотримання вказаних ознак підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичний каркас програмно-орієнтованого підходу має багато спільного із орієнтованим на результат менеджментом: містить програмно-цільову структуру, ієрархію результатів, теорію змін, документи з впровадження, а також систему моніторингу і оцінки. Дослідженнями ОРМ займалися у т.ч. Пітер Друкер [6] та ряд українських дослідників, таких як: В.В. Руденко [2], Ю.П. Шаров [4], та ін. Концептуально близьким є широко відомий програмно-орієнтований підхід до

оцінювання, який розглядається [7] в т.ч. у рамках семінару ENQA (Швеція). Важливим дослідженням у цій сфері є також роботи Фіцпатріка, Сандерса та Ворсена [6]. З українських аналогів уваги заслуговує програмно-цільовий підхід [1], що посилено впроваджується для управління різних рівнів.

**Формулювання цілей статті.** Цілі статті полягають у виділенні рамкових інструментів оцінки та моніторингу для використання у межах програмно-орієнтованого підходу. Зокрема, необхідно проілюструвати зв'язок стратегічних підходів до розвитку із рівнями результатів а також описати можливі інструменти моніторингу, а саме відповідні матриці та індекси для відповідних рівнів.

**Виклад основного матеріалу.** Програмно-цільову структуру доречно розбити на стратегію розвитку території та план розвитку органів управління території. Також треба врахувати, що Програмно-орієнтований підхід у сфері управління соціально-економічним розвитком поселень містить характерні функціональні риси. Зокрема, він: базується на ініціативних групах, бере до уваги плани розвитку поселення, підтримується групою управління поселенням, враховує у плануванні маркери сталого (збалансованого) розвитку, працює згідно умов стратегічного менеджменту та

залишає простір для стратегічної імprovізації, враховує історичне минуле, спадщину та потенціал поселення; а також враховує фактори ментальності, міграції, культурного проширення населення громади.

**Типові системи координат в рамках програмно-орієнтованого підходу.** В управлінні розвитком поселень в рамках підходу виділяються декілька типових взаємозалежностей. По-перше, це свого роду координати стосовно цільової орієнтації, які виділяють типи дій у залежності від характеру поточної ситуації, у якій знаходиться територіальний кластер. Як можна побачити (рис. 1) на шкалі зліва знаходиться базові потреби характеру виживання (вирішення невідкладних потреб), тоді як справа – розвиткові пріоритети. Із цією шкалою пов'язані рівні результатів у програмно-орієнтованому підході (їх описано нижче по тексту). Стрілки вправо (рис. 1) показують нормальний перебіг розвиткової послідовності, а невеликі стрілки вліво – можливості «відходів» назад, що теж трапляються періодично у житті території, громади.

З іншого боку та у доповнення попереднього рисунка, існують також «координати руху» залежно від стартового рівня розвитку території (рис. 2), на кожному з яких ми можемо виділити три рівня: Кількість та пов'язане з нею інвестування, 2. Якість продуктів 3. Результат та пов'язані з ним моніторинг та облік. Зокрема, на початку, якщо робота з розвитку починається з базового (початкового) рівня розвитку поселення, рекомендується зосередитися на кількості та заходах, що передбачають освоєння виділених бюджетів. Потім, при виході у «середню позицію» (кількість в межах передбачуваних норм може бути упевнено забезпечена), рекомендується впроваджувати підвищення якості. Паралельно з цим, наприкінці кожного

модуля діяльності (наприклад, у «крайній правій позиції» системи координат), буде з'являтися «результат» і часто «зміна», який варто зафіксувати та оцінити.

Нарешті, з позиції широти-глибини зусиль розвиткового втручання у територію ми виділяємо координатну шкалу (рис. 3), зліва на якій – департаментация та проектний підхід – а справа – когенентність (чи єдність) та адміністрування. Програмний підхід є свого роду переходом зліва – направо. При позиції «зліва» менеджери окремих проектів мають найбільше значення, а вплив департаментів на територію поглиблюється<sup>1</sup>, тоді як при позиції «з правого боку» – знаходиться широке та уніфіковане поле прикладення зусиль з розвитку території<sup>2</sup>. Менеджерів треба буде вчасно помітити момент, коли від проектного підходу треба переходити до адміністративного через програмний, це завжди перехідний процес із його гамою особливостей.

Таким чином, у нормальній послідовності розвитку території за шкалою на рис. вище<sup>3</sup>, нам варто починати рухатися з «лівого краю», тобто від задоволення найбільш гострих потреб характеру виживання, водночас із окремими, спорадичними ініціативами по проектному менеджменту в *розвитковій* сфері (власне «розвиток», на відміну від «вирішення потреб виживання»). Наш «нагальний» напрям ми розгортаємо її по території кластеру широко і стандартно, але не глибоко. Потім, коли ситуація стабілізувалася, то «нагальний, першочерговий» напрям ми виводимо все більше у проектний формат та звужуємо, спеціалізуємо, одночасно нарощуючи проекти з розвитку і дещо зменшуючи їхню глибину, а також збільшуючи уніфікованість, роблячи реплікацію успіхів. Нарешті, ще згодом напрям найбільш нагальних потреб звужуємо

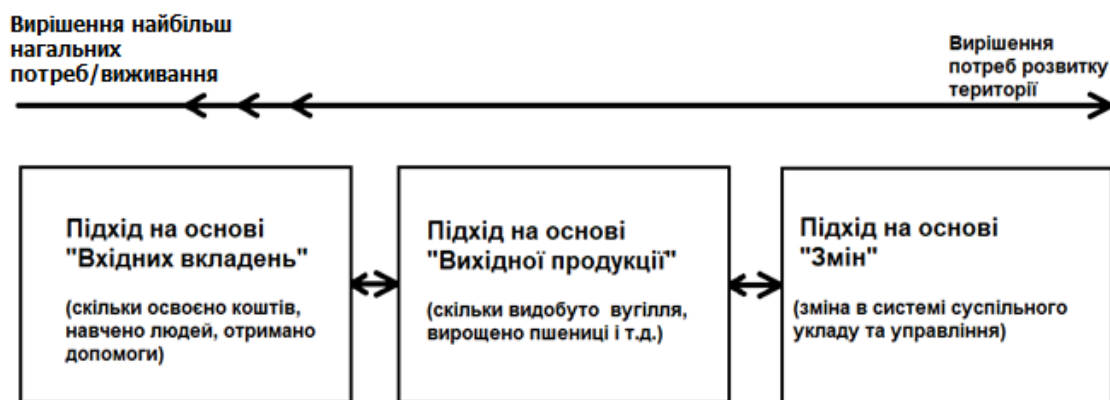


Рис. 1. Координати управлінських дій у рамках ПОП щодо цільової орієнтації

Джерело: сформовано автором

<sup>1</sup> Можна провести фігуративну паралель: ми знаходимося у ситуації, коли ми нібито копаємо глибші шахти для добутку цінної копалини, і так глибоко «занурюємося», що інших таких самих шахт поруч вже не бачимо.

<sup>2</sup> Тут теж доречно фігуративна паралель: ми знаходимося у ситуації, коли ми всі – рудокопи, і копаємо на схожу невелику глибину і прекрасно бачимо одне одного, і тому, для щоб не повторюватися та не дублюватися, ми не влаштуємо між нами поділів функцій, але освоємо лише свою «копанку», а при потребі пускаємо колег на свою територію (лише в випадку, якщо вони копають іншу руду, ніж ми) використовуючи уніфіковані сценарії, правила та процедури.

<sup>3</sup> Окрім рис. 1, також рис. 2 і 3 можуть бути нам корисним при цьому русі зліва-направо. Рекомендації носять загальний характер та придатні для території- кластера поселень, що знаходиться частково у стані соціального напруження.

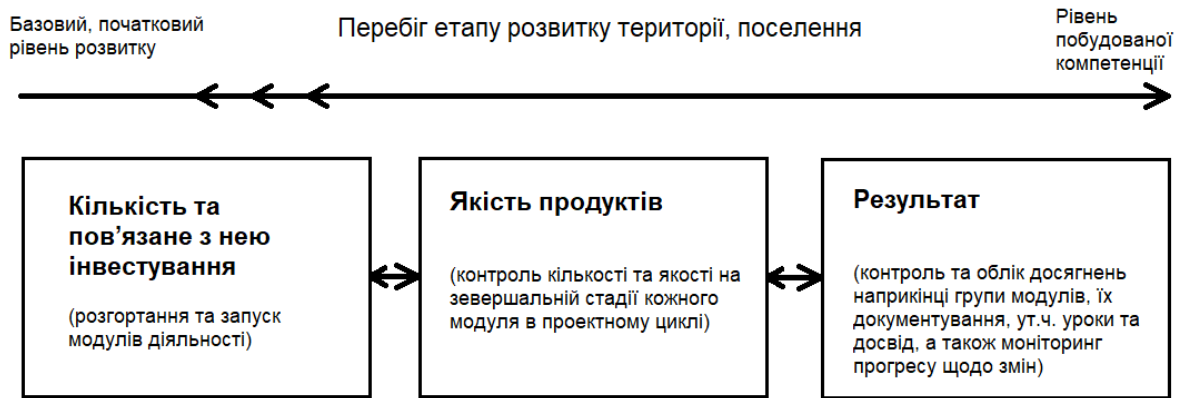


Рис. 2. Координати управлінських дій у рамках ПОП щодо стартового рівня

Джерело: сформовано автором

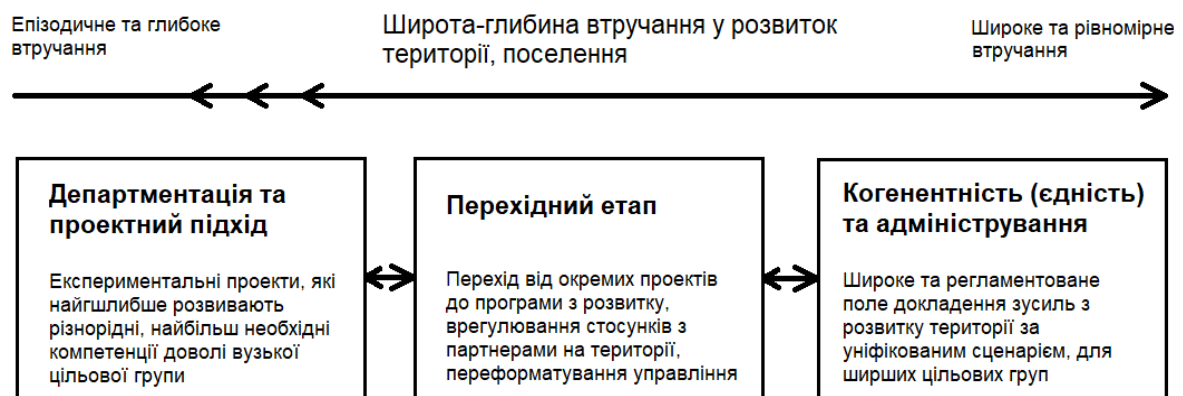


Рис. 3. Координати управлінських дій у рамках ПОП щодо широти та глибини втручання

Джерело: сформовано автором

трохи більше, (але не атрофуємо), тоді як розвитковий напрям робимо ще більш «пласким» по території, уніфікуємо – та врешті, якщо наші результати дозволяють це, адміністративно централізуємо, залишаючи окремі інноваційні проекти для підтримки нових ідей<sup>4</sup>.

Означені вище системи координат розвиткових дій тісно пов'язані з рівнями результатів у програмно-орієнтованому підході. Виділяються три рівні результатів:

*Рівень результатів і підхід на основі Вхідних вкладень* (англ. *Inputs*: освоєно коштів, навчено людей, отримано допомоги) – говорять про те, що досліджуване міське поселення звикло до відносин рівня «провінція-центр», де «провінційне» місто звикло просити субсидіювання у «центру» на постійну боротьбу з нестатками або в ході постійного пост-кризового синдрому (на шкалі рис. 1 це позиція, близька до «Вирішення найбільш нагальних потреб»). Це дає нам також розуміння про те, що історично у таких містах влада, як правило, централізовано підійшла до збереження і

порятунку поселень і почала надавати їм допомогу, – що правда, процес сильно затягнувся і рудимент у стилі роботи органів управління став вже звичкою<sup>5</sup>.

*Рівень результатів і підхід на основі Вихідної продукції* (англ. *Outputs*: напр. видобуто вугілля, вирощено пшениці) – також показує класичні відносини рівня «провінція-центр», де «провінція» пізнала радість мирного і забезпеченого життя, і для «центру» віддає первинні ресурси типу хліба, вугілля або базової промислової «сировини» (на шкалі рис. 1 це позиція, близька до центру шкали). Від «провінції» не вимагається більшого, аніж постачати у «центр» первинно оброблені ресурси, і вони служать інтересам «центру», забезпечуючи показники «виробітку»<sup>6</sup>.

*Рівень результатів і підхід на основі Змін* (англ. *Change*: напр. змінено процедур, законів, ставлення) підходить вже для «пост-колоніальних» країн, регіонів і поселень, в які колишня «провінція» вже втомилася вкладати у «центр» без отримання видимого

<sup>4</sup> Інновацію тепер ми розглядаємо, просто розбираючи її за складовими, адаптуючи та частково синтезуючи її найкращі елементи.

<sup>5</sup> Історично цей період – зазвичай початок «довгого циклу» розвитку після періоду переламу, але багато міст зберегли таку позицію прохача значно довше.

<sup>6</sup> Історично це середина чи друга третина «довгого циклу», але вже тут варто пам'ятати про його майбутнє завершення і місто-провінція може різко опинитися у ситуації, що вимагає динаміки та переорієнтування перед лицем змін.

результату і яка, з іншого боку, вже не настільки цікава для «центру» з боку ресурсів, що постачаються. Ці відносини вказують на період, коли «центр» вже не так гостро має потребу в ресурсах, щоб в такому ж обсязі купувати їх, а частину навіть вирішує експортувати, аніж просто отримувати для своїх потреб; або ж перебуває у ситуації, коли ресурси у «провінції» вже в основному вичерпані, тож верхи «центру» вводять комерційний механізм управління цими ж видобувними ресурсами, а також «урізують», найперше, соціальні статті бюджету шляхом у т.ч. надання самостійності такій території. Саме цей підхід популярний в більшості пост-колоніальних країн і він просувається для того, щоб коли-небудь органи управління цих територій взяли повноцінну відповідальність за соціум, який живе на цій території (на шкалі рис. 1 це позиція, близька до «Вирішення потреб розвитку території»)<sup>7</sup>.

Як ми бачимо, рівні результатів мають тісний зв'язок з циклічними діагностичними індикаторами, які охоплюють довгі горизонти планування. Зауважимо також, що на практиці перехід зліва-направо по системах координат на Рис. вище займає десятиліття і для територіального кластеру це період, в якому відбувається багато значних змін. Оскільки часто у межах таких періодів відслідкувати базовий рівень замірів малоімовірно, а цільові показники періодично змінюють планові значення, то необхідний метод, який дозволяє заповнити прогалини планування, і одним з таких є *метод реверсивного конструювання структурно-логічних елементів управлінської матриці у ПОП*.

Побудова структурно-логічної матриці (СЛМ) розвитку для рівня поселення за умов розрізненості та недостатності даних, і превалювання польових методів оцінки реалістичного стану справ, може здійснюватися шляхом зворотного інжинірингу. Приклад побудови моделі матриці наведений нижче. Основний принцип полягає у тому, щоб за існуючими індикаторами, маркерами та факторами збудувати результати та стратегічні цілі, відповідні їм, а також визначити надбудови вищого рівня ієрархії результатів. Такий підхід також

дозволяє доповнити існуючі інструменти моніторингу поселення. Наприклад, з попередніх робіт [8] ми можемо, наприклад, збудувати такі прості компоненти СЛМ (табл. 1).

Ці фактори можуть розташовуватися у різних частинах матриці результатів. Зокрема, вони можуть знайти місце у частині «передумови» чи «ризика», або ж напряду стати показниками при виконанні проектних завдань з розвитку. Таким чином, частини можна «вписати» у ширший контекст програмно-орієнтованого підходу шляхом конструювання додаткових елементів СЛМ. Спочатку, потрібно заповнити елементами матричну систему, подібну до СЛМ, на рівні показників «головних результатів», які містять показники впливу (англ. *impact*)<sup>8</sup>.

Будується матриця «знизу вверху», спочатку структуруючи численні маркери розвитку населеного пункту, що мають знаходитися у певній ієрархії. Маючи їх, можна побудувати елементи логічної матриці реверсивно, а саме: з груп показників та маркерів «у зворотному порядку» вибудувати елементи різного рівня цілей: головна ціль (рівня *Impact*), головні завдання та головні результати, завдання та результати рівня кінцевих результатів (англ. *Outputs*) розвитку населеного пункту та його кластеру<sup>9</sup>. Така таблиця дозволяє створити свого роду шаблон ієрархічної системи, яка може бути використана для побудови якісних систем моніторингу та оцінки (додається розділ даних щодо значень цільових показників), а також для стратегічного аналізу планів розвитку поселення (додаються реальні стратегічні цілі поселення), у т.ч. для формулювання ключових питань стратегічної оцінки. У прикладі нижче (табл. 2) окремі вказані вище фактори (табл. 1) знайшли своє застосування.

**Висновки.** В цілому Програмно-орієнтований підхід (ПОП) можна представити як дві групи аналітично-управлінських модулів. Великий комплекс під назвою «аналіз та планування» з одного боку, – це гігант, що базується на цілому пласті досвіду даних та циклічних залежностей циклів та періодів стратегічного планування. А з іншого боку знаходиться схожа «супермашина» під назвою «впровадження через програмний

Таблиця 1

**Окремі фактори – майбутні елементи структурно-логічної матриці**

Фактори, що визначають ступінь добробуту поселення		
Погода (природні аномалії)	Зовнішня агресія	Домовленості про квоти і про фінансові ресурси
Фактори, що визначають ступінь розвитку міста		
Якість еліт	Вартість землі та активів поселення	Рівень розвитку громадських активів і інфраструктури комфорту поселення

*Джерело: сформовано автором*

<sup>7</sup> Історично, наприклад, це початок «короткого циклу» розвитку після невеликого періоду «перелому».

<sup>8</sup> Можливо, у СЛМ ми можемо структурувати цей вплив як: 1) вплив рівня територіального кластера 2) вплив рівня міста як окремого поселення кластера

<sup>9</sup> Результати рівня діяльності (*activity-level*) на найнижчому рівні стратегічного планування включаються до матриць відповідних індексів, але у СЛМ не входять тому, що в значній мірі є об'єктом стратегічного імпровізування [9].

## Частина СЛМ, збудована шляхом зворотного конструювання

Стратегічна ціль А. Забезпечення соціально-економічної стійкості міського поселення		
Ціль: кінцевий результат	Показник успішності <sup>10</sup> досягнення результату	Описи градацій / опис побудови <sup>11</sup>
1. Соціальний добробут невеликого міста зростає, уникаючи негативних соціальних ефектів 2. Економічне зростання промислового міста призводить до збільшення його вартості та вберігає від несподіваних колапсів	Розвиток технологій, що покращують комфорт в інформаційній сфері	Матриця з квадрантами за факторами «розвиток технологій комфорту» (цільова спрямованість та ціна) та «розвиток інформаційних систем» (свобода, вільний час).
	Розвиток інфраструктури побутового комфорту поселення (каналізація, водопостачання, енергія, тепло)	Шкала градації, крайні значення якої виставлені від: значення «соціально-орієнтована система» до значення «система зловживає ресурсами користувача»
	Вплив на самооцінку, психологічне почуття людини	Шкала кореляційної градації, що описує стан фактору «особиста свобода і творчість» на різних стадіях розвитку фактору «технологічне зростання»
	Збільшення добутку копалин та їх переробки на душу населення	Матриця з квадрантами за факторами «розвиток галузей заміщення» та «розвиток добувних технологій» (ступінь навантаження на природу, приріст доданої вартості). Багатофакторний індекс. Вимірниками є кореляційні шкали «вплив зростання доходу на зростання якості життя працюючих» та «вплив збільшення часу зайнятості на рівень мотивації та здоров'я працюючих».
	Вплив на рівень доходів населення	Визначення типу обраної поселенням стратегії менеджменту вартості активів (матриця з описом управлінських дій).
	Вартість землі та інших активів економіки поселення.	

Джерело: сформовано автором

механізм» – чиї структури, системи і процеси мають велику кількість спеціалізації та надбудов проектного менеджменту, залучення ресурсів, управління людьми, забезпечення сталості, отримання набутого досвіду та уроків, елементів розвиткового втручання та вимірюються різними групами індексів.

Рівні результатів, що можливо досягти при позиціонуванні розвиткових дій на системах координат, мають тісний зв'язок із типами показників (індексів), що використовуються при позиціонуванні та для заміру досягнень розвиткових дій щодо територіального кластеру.

Шляхом реверсивного конструювання можна визначити стратегічні цілі, досягнення яких можуть описувати ті чи інші показники, визначені нами шляхом аналізу. Єдиним застереженням при цьому є загальний характер збудованих таким способом структурно-логічних матриць, тому для приведення їх у практичну площину до них необхідні результати аналізу та прі-

оритезації стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку територіальної одиниці.

Інструменти управління в рамках програмно-орієнтованого підходу є керівною надбудовою на план та на матрицю ресурсів та результатів. Це прикладні модулі для впровадження важливих елементів ПОП, що є інструментом керівника, а також фахівця з моніторингу та оцінки. Технічно ці інструменти є або індексом із супроводжувальною матрицею керівних дій, або планом-матрицею. Вони доповнюють окремі елементи СЛМ та нібито додаються до них. Зокрема, матриця показника передбачає, що до кожної градації кожного вимірника можливо додати керівну дію (що є частиною інструментів управління). Також, можливо об'єднати певні керівні дії чи передбачити коригувальні коефіцієнти у випадку їх виключення, часткового перетину чи спрощення: час на впровадження рекомендацій існує, оскільки йдеться про рішення з горизонтом планування понад півроку.

## Список літератури:

1. Буряк П.Ю., Дорошенко С.М. Програмно-цільовий метод як основа вдосконалення планування показників соціальної сфери. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. С. 84-91
2. Руденко В.В. Зарубіжний досвід впровадження бюджетування, орієнтованого на результат. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. 1(11). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_93.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_93.pdf).
3. Філяк М.С. Сучасні ключові фактори добробуту поселень. Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: Збірник тез та наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної

<sup>10</sup> Зокрема, використано фактори, представлені у: Філяк М.С. Маркери сталого розвитку у збалансуванні впливів різних типів поселень на соціально-економічний розвиток території (авторська розробка)

<sup>11</sup> Опис побудови використовується для складних індексів.

конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 23–24 червня 2017 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2017. С. 45–47.

4. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. Харків : ДокНаукДержУпр, 2010. № 1. С. 5–9.

5. *Al Ries, Jack Trout (1990). Bottom-up Marketing..* Reprint. Penguin Books. ISBN: 0452264189, 9780452264182.

6. Drucker, Peter (2011). «The Practice of Management», 1954. ISBN 0-06-011095.

7. Fitzpatrick, J., Sanders, J., & Worthen, B. Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education. 2010.

8. Amourgis Spyros, Costes Nathalie, Froestad Wenshe et al. (2009). Programme-oriented and institutional-oriented approaches to quality assurance: new developments and mixed approaches. ENQA workshop report 9. ISBN 978-952-5539-39-4.

### References:

1. Buriak P. Yu., Doroshenko S. M. (2010) Prohramno-tsilovyi metod yak osnova vdoskonalennia planuvannia pokaznykiv sotsialnoi sfery [The program-target method as a basis for improving the planning of indicators of the social sphere]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, pp. 84–91.

2. Rudenko V.V. (2014) Zarubizhnyy dosvid vprovadzhennya byudzhetuвання, oriyentovano na rezul'tat [Foreign experience of implementation of result-oriented budgeting]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi* [Economics. Management. Innovations] Volume 1(11). Available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_93.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_93.pdf).

3. Filiak M.S. (2017) Suchasni klyuchovi faktory dobrobutu poselen' [Modern key factors of the well-being of settlements]. Proceedings of the international scientific and practical conference for students, postgraduates and young scientists "Reforming the financial and economic system in the context of international cooperation" (Kyiv, June 23–24, 2017). Analytical Center "New Economy", pp. 45–47.

4. Sharov Y. (2010) Innovatsiyni instrumenty publichnoho administruvannya: yevropeys'kyy kontekst [Innovative tools of public administration: European context]. *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka : zb. nauk. pr. Asotsiatsiyi doktoriv nauk z derzhavnoho upravlinnya*. [Public administration: theory and practice: collection of scientific works of the Association of Doctors of Science in Public Administration. DokNaukDerzhUpr, volume 1, pp. 5–9.

5. *Al Ries, Jack Trout (1990). Bottom-up Marketing..* Reprint. Penguin Books. ISBN: 0452264189, 9780452264182.

6. Drucker, Peter (2011). «The Practice of Management», 1954. ISBN 0-06-011095.

7. Fitzpatrick, J., Sanders, J., & Worthen, B. (2010). Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

8. Amourgis Spyros, Costes Nathalie, Froestad Wenshe et al. (2009). Programme-oriented and institutional-oriented approaches to quality assurance: new developments and mixed approaches. ENQA workshop report 9. ISBN 978-952-5539-39-4.

## ANALYSIS OF THE FRAMEWORK MONITORING SYSTEM BASED ON OBJECTIVES-RESULTS REGARDING THE DEVELOPMENT OF SETTLEMENTS

*The article presents the analysis of the framework of evaluation and monitoring tools for use within the framework of a program-oriented approach. The typical coordinate systems of the approach are developed; The linkage of strategies within the framework of the approach with the levels of results is shown. A description of the method of reversible construction of structural-logical elements of a management matrix is presented. An overview of the most relevant management, monitoring and evaluation tools is presented in the framework of the approach. Two key groups of analytical and management modules of the Program-oriented approach (POA) have been identified. It was found that application modules for the implementation of important elements of the POP are either an index with an accompanying matrix of management actions, or a plan-matrix. The authors point out that the matrix of the indicator assumes that it is possible to add a guiding action to each gradation of each measure, as well as to combine certain guiding actions or provide correction factors in case of their exclusion, partial crossing or simplification. According to the authors, in general, the Program-oriented approach (POA) can be presented as two groups of analytical and management modules. A large complex called "analysis and planning", on the one hand, is a giant based on a whole layer of data experience and cyclic dependencies of cycles and periods of strategic planning. And on the other hand, there is a similar "super-machine" called "implementation via a program mechanism" – whose structures, systems and processes have a large number of specializations and superstructures of project management, attracting resources, managing people, ensuring sustainability, obtaining acquired experience and lessons, elements of development intervention and are measured by different groups of indices. The authors further conclude that management tools within the framework of the program-oriented approach are a management superstructure on the plan and on the matrix of resources and results. These are application modules for the implementation of important elements of the POP, which is a tool of the manager, as well as a specialist in monitoring and evaluation. Technically, these tools are either an index with an accompanying action matrix or a matrix plan.*

**Key words:** matrix, index, programme-oriented approach, reverse engineering, management, implementation plan, monitoring.