

Введение в методологию управления результатами

Принципы, подоплеку и практика применения



Азиатский банк развития



© Азиатский банк развития

Все права защищены.

Точка зрения, изложенная в данной книге, принадлежит её авторам и не призвана отражать взгляды и политику Азиатского банка развития, его правления и представленных в нем правительств стран.

Азиатский банк развития не даёт гарантий по поводу точности данных, приведённых в этом издании, и не несёт ответственности за какие-либо последствия в связи с их опубликованием.

Применение термина «страна» не подразумевает каких-либо суждений со стороны авторов или Азиатского Банка Развития в отношении юридического или иного статуса любого территориального объекта.

Тираж № 011306.

Опубликовано и отпечатано
Азиатским банком развития, 2006 г.

Содержание

ГЛАВА 1 УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ: ОБОСНОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИТУАЦИИ

Обзор руководства и его цели	1
Историческое развитие ситуации	1

ГЛАВА 2 ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ И В ЧЁМ ЕГО ЗНАЧИМОСТЬ

Что не следует относить к управлению результатами	5
Что такое управление результатами	6
Логический причинно-следственный подход	6
Сосредоточение на итогах	7
Лидерство	8
Принцип участия	8
Развитие знаний и накопление опыта	8
Интеграция интересов заинтересованных сторон и клиентов	9

ГЛАВА 3 РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ НА ПРАКТИКЕ

Необходимость реформ	11
Предпосылки: лидерство, культура и система	12
Цикличность в управлении результатами	13

ГЛАВА 4 РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ: СЛОЖНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Возможные препятствия на пути эффективного управления результатами	17
Пять главных факторов успеха	18

ПРИМЕРЫ И МАТЕРИАЛЫ ИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕЗУЛЬТАТЫ УПРАВЛЕНИЯ НА УРОВНЕ СТРАНЫ

Сопричастность процессу и ведущая роль страны	22
Регулирование	22
Гармонизация	23
Разработка национальных стратегий и программ Азиатского банка развития, основанных на результатах	24

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ НА УРОВНЕ ПРОЕКТА

Ситуативный анализ	31
Идентификация проекта	35
Использование матрицы структуры и мониторинга проекта	35
Задачи и индикаторы выполнения	38
Оценка предположений и рисков, связанных с проектом	39
Вертикальная логическая цепь предположений и рисков	40

Введение и выражение благодарности составителям руководства

Азиатский банк развития (АБР) внедряет принцип управления, основанный на результатах, базируясь на трех ключевых постулатах: (а) укрепление управленческого потенциала развивающихся стран-членов АБР, направленного на результативную деятельность; (б) совершенствование системы управления, основанного на результатах, внутри самого АБР и (в) укрепление международного сотрудничества и взаимодействия касательно вопросов, связанных с процессом управления, основанного на результатах.

Данное руководство было составлено группой по управлению результатами в целях поддержки работы сотрудников АБР и официальных лиц и чиновников развивающихся стран-участниц АБР. Руководство составлено Пер О. Басто, главным специалистом по управлению результатами, и Кларенс Хендерсон, штатным консультантом, при непосредственной поддержке коллег из группы по управлению результатами и других подразделений АБР.



ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ: ОБОСНОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИТУАЦИИ

Обзор руководства и его цели

Азиатский банк развития (АБР) поставил целью своей деятельности ориентацию на результаты и повышение эффективности процесса развития путём реализации концепции “управление результатами развития” (УРР). В то время как УРР представляет собой новый термин, применяемый в развивающемся обществе, принцип данной концепции за последние двадцать лет получил распространение и широкое применение в деятельности многих общественных и частных организаций. В процессе развития этих организаций получили распространение на практике такие термины, как “управление, основанное на полученных результатах”, “управление деятельностью” и “управление результатами”. В принципе, смысл всех этих понятий носит один и тот же характер, и для упрощения его можно передать как “управление результатами”.¹

Понятие «управление результатами» зародилось в теориях управления бизнесом, в прикладных исследованиях социального характера, при оценке программ и целевом управлении капиталовложениями и расходами. Подход, первоначально применявшийся на предприятиях частного сектора, быстро перекинулся на общественный сектор и стал составной частью попыток реформировать сектор в 1980-х и в 1990-х годах. В течение последних десяти лет этот подход нашёл широкое применение в деятельности организаций по развитию и организаций многостороннего финансирования. Управление результатами подразумевает новый способ ведения хозяйственной и иной деятельности, являя собой фундаментально отличный подход к управлению, в сравнении со стандартной практикой, часто применяемой в общественном секторе и организациях по развитию.

Целью данного руководства является объяснение основных принципов управления результатами и смысла его реализации организациями. Во введении дан краткий исторический обзор управления результатами и его адаптации в развивающемся обществе.

В главе 2 обсуждаются основные принципы управления результатами и логика, которая стоит за ними. В главе 3 излагается последовательный метод применения подхода, и в главе 4 обсуждаются проблемы и благоприятные факторы реализации данного подхода. Список рекомендаций указывает на источники управления результатами, а в двух приложениях даётся описание применения этого понятия в управлении проектами и стратегиях развития стран-членов (РСЧ) Азиатского банка развития (АБР).

Историческое развитие ситуации

Традиционное управление общественной сферой. Организации общественной сферы работают по правилам и процедурам, подчиняющимся принципам оказания услуг в соответствии со специфическими утвержденными инструкциями и правилами ведения деятельности. В этой связи почти не обращается внимания на потребности конечных потребителей услуг и специфические обстоятельства, возникающие при оказании услуг.

► Принцип данной концепции за последние двадцать лет получил распространение и широкое применение в деятельности многих общественных и частных организаций

¹ Здесь «управление результатами» относится к подходам по управлению программами, проектами и организациями до получения должных результатов. Под «результатами» понимают как итоги (конечные результаты или результат), так и промежуточные результаты или продукты деятельности с особым акцентом на взаимосвязях между ними.

► Большинство организаций ставило целью «делать работу правильно» в ущерб цели «делать нужную работу»

Организации общественной сферы в подавляющем большинстве придерживаются традиционного подхода в работе, когда они движимы в большей степени предложением (своими интересами и возможностями), нежели спросом, то есть потребностями и нуждами потребителей услуг. Подобным же образом организации по развитию обычно делают акцент на подготовке и внедрении проектов в полном соответствии со своими внутренними жесткими процедурами. Другими словами, большинство организаций ставило целью «делать работу правильно» в ущерб цели «делать нужную работу».

Данный подход – устаревший в ведении деятельности – начал изменяться в конце 1960-х годов. Стали разрабатываться системы планирования, программирования и составления бюджета для усовершенствования качества финансового планирования и отчётности по расходам и, что более существенно, для обеспечения подотчётности. Внедрение этих систем позволило установить беспрецедентный контроль над такими ресурсами, как персонал, текущие и капитальные затраты. В середине 1970-х в организациях общественной сферы было введено управление в соответствии с конечными целями (УСКЦ), при котором менеджеров обучали ставить конечные цели и устанавливать показатели или индикаторы достижения этих целей. Этот вид управления способствовал значительному развитию и совершенствованию их способностей по управлению и передаче ответственности другим исполнителям. В течение 1970-х и 1980-х продолжалось развитие методов «управления программой через осуществление конкретных мер». К появившимся за тот период средствам производства относят структуру схемы организации работ, таблицу Гантта, метод решающего пути и технику оценки и обзора программ (PERT). Эти методы представляли собой достаточно жесткие рамки и руководства для осуществления

программ и проектов, отражая сущность сфер их происхождения – инжиниринг и управление системами.

К концу 1980-х годов правительства развитых стран (особенно стран-участниц Организации экономического сотрудничества и развития) поставили целью концентрацию деятельности вокруг клиентов и услуг. Они синтезировали накопленные знания из различных сфер – контроль качества/обеспечение качества, аккредитация стандарта ISO, управление совокупным качеством (TQM) – связанных с усовершенствованием качества и стандартов оказываемых услуг.

В 1990-х годах во многих европейских и североамериканских странах, а также в Австралии и Новой Зеландии был осуществлён ряд реформ как следствие нового витка в экономическом и социально-политическом развитии этих стран. Почти одновременно правительства этих стран испытали дефицит финансовых ресурсов и бюджета, конкуренцию от набирающей силу глобализации и растущих потребностей общества в эффективных и доступных услугах и подотчётности. Как следствие, они были вынуждены ответить на общественное недовольство и ввести более прозрачные и подотчётные методы управления на всех уровнях общественной сферы.

Сфера развития. 1990-е годы для сферы развития являются эпохальными в плане перестройки и реформирования. Они харак-



теризовались ростом разрыва между богатыми и бедными слоями населения. Благотворительные организации были озадачены растущим влиянием процесса глобализации на уровень жизни бедного населения в развивающихся странах. В то же время стало ясно, что конкретные результаты по развитию и оказанию традиционных видов помощи не оправдывали ожиданий, т.е. поставленные цели и ожидаемые результаты не были достигнуты на практике. Большую озабоченность также вызывало неэффективное и нецелевое расходование средств, направленных на оказание содействия этим странам.

«Революция результатов» наступила в сфере развития отчасти как результат «исчерпания средств по оказанию помощи» и возникшего между влиятельной общественностью, членами правительства и донорами общего восприятия и понимания того, что благотворительные программы не были достаточно эффективными в достижении поставленных целей развития. Это происходило на фоне снижения объемов бюджетов и интенсивной реструктуризации общественного сектора. К 2000 году назрела необходимость в проведении реформ в учреждениях и пересмотра стиля деятельности субъектов.

Революция результатов также подстёгивается развитием мощных средств, основанных на систематическом логическом причинно-следственном анализе. Логическая матрица была принята в качестве действенного инструмента по совершенствованию планирования и реализации плановых мер. Опыт проведения реформ в общественной сфере постепенно перетёк в организации при развитии новых подходов и инструментов.

Переход к ориентированным на результаты методам подразумевался уже при составлении Целей Развития Тысячелетия (ЦРТ), принятых 189 странами в 2000 году. В ЦРТ чётко изложены задачи по сокращению бедности и устранению других причин низкого уровня жизни. В Конвенции, принятой в Монтеррее², подчеркнута необходимость более эффективной мобилизации финансовых ресурсов и обеспечения эффективности мер как основополагающего принципа любой деятельности. Позднее, в Совместном Меморандуме, принятом в Марракеше³, говорилось о новом подходе, акцентирующем внимание на эффективности оказываемой помощи. Особо выделялись вопросы согласования и регулирования процесса программирования мер и их последующих мониторинге и оценке. Далее, в Парижской Декларации⁴, устанавливались пять принципов - причастность, регулирование, гармонизация усилий, управление результатами и взаимная отчётность - как стержневые основы глобального развития. Другими словами, движение к управлению результатами получило должный импульс, и в настоящее время достигнуто согласие относительно значимости и важности деятельности, основанной на достижении результатов.

► **«Революция результатов» наступила в сфере развития отчасти как результат «исчерпания средств по оказанию помощи»**

² Принято на Международной конференции по финансированию развития в Монтеррее, Мехико, 2002 г.

³ Результаты управления развитием: Второй Международный круглый стол по результатам, Марракеш, февраль, 2004 г: Совместный Меморандум в Марракеше.

⁴ Парижская Декларация об эффективности помощи: собственность, согласования, регулирование, результаты и взаимная отчётность. 2 марта, 2005 года: Форум на высшем уровне по повышению эффективности оказываемой внешней помощи.



ГЛАВА 2

ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ И В ЧЁМ ЕГО ЗНАЧИМОСТЬ

Что такое управление результатами и в чём его значимость

При должной организации управления результатами повышаются эффективность и воздействие. Управление результатами выходит за рамки сосредоточения исключительно на формальных системах и оценках. Это подчёркивает важность получения выгод всеми заинтересованными сторонами и необходимость сильного лидерства. Подразумевается применение многогранного эффективного подхода к сложному комплексному процессу преобразований и обретение способности адаптации к изменениям при сохранении главной цели и общественного доверия. Управление результатами должно стимулировать накопление организационных знаний, опыта и постоянного совершенствования в целях поддержки процесса принятия решений, направленных на получение результатов, преследующих, прежде всего, стратегические цели организации.

Для большинства организаций управление результатами представляет собой новый, отличный от прежнего, подход к ведению деятельности. С целью более ясного его понимания сначала было бы полезно прояснить, чем управление результатами не является.

Что не следует относить к управлению результатами

Управление результатами не то же, что УСКЦ (Управление в соответствии с конечными целями). УСКЦ, впервые описанное Питером Дракером полвека назад, основано на расстановке приоритетных и второстепенных задач и целей. Теоретически расстановка задач и целей на высоком организационном уровне способствует максимальному росту эффективности и достижению поставленных целей. Действительно, из УСКЦ можно извлечь множество положительных уроков, включая потребность в проведении систематического, стратегического планирования и большую сосредоточен-

ность управления на целях, нежели на видах деятельности. Однако УСКЦ срабатывает только при ясном осознании целей и задач, если их немного и они носят узконаправленный характер. Данный подход срабатывает в полной мере и при централизованном организационном управлении, где предполагается наличие полного организационного контроля над процессом и результатами и жёсткой взаимосвязи между ресурсами и конечным продуктом. И наоборот, управление результатами срабатывает лучше при децентрализованной организации работы в динамичной и меняющейся среде.

Управление результатами не то же, что оценка программы. Обычно оценка происходит после завершения проекта или программы. При составлении большинства оценок выводы и полученные данные не возвращаются обратно в организацию как часть интерактивного процесса обратной связи, необходимого для принятия информированных решений. Менеджеры проектов редко имеют обратную связь в режиме реального времени; обратная связь имеет место только при составлении данных формальной оценки, и постфактум уже невозможно вносить коррективы. Звенья обратной связи в режиме реального времени (или в режиме, близком к реальному времени) являются неотъемлемыми частями управления результатами и играют ведущую роль при принятии решений, направленных на достижение результатов. Два подхода дополняют друг

► **Управление результатами выходит за рамки сосредоточения исключительно на формальных системах и оценках**

► Для большинства организаций управление результатами представляет собой новый, отличный от прежнего, метод работы

друга и являются важными компонентами всестороннего подхода к управлению результатами.

Управление результатами - не только инструмент для разработки проекта. Американское агентство по международному развитию (USAID) в начале 1970-х годов разработало логическую матрицу общего применения. С тех пор она стала основным средством при планировании и управлении для многих агентств и организаций развития – британской DFID, канадской CIDA, австралийской Aus AID и германской GTZ. Стандартное применение матрицы оказывало поддержку в планировании проектов, служило средством анализа при документировании результатов проекта, в установлении глубоких мониторинга и оценки. Логическая матрица доказала свою значимость как средства управления и планирования и в настоящее время является необходимым средством ведения деятельности по развитию. На самом деле, логическая матрица представляет собой первичное средство, при помощи которого организации и агентства определяют цели и задачи проектов и вырабатывают стратегию и тактику их достижения. Однако, как было отмечено выше, первоначально логическая матрица применялась как средство анализа при проектировании. В процессе развития подхода к управлению результатами потребовалось внесение изменений в первоначальную структуру логической матрицы, в частности, для повышения и углубления понимания заинтересованными сторонами причинно-следственной связи между ожидаемыми результатами с имеющимися предположениями и возможными рисками. Данный динамичный элемент отсутствовал при традиционном подходе к разработке логических матриц.

Что такое управление результатами

Управление результатами одновременно представляет собой: (а) подход к управлению и (б) набор средств стратегического планирования, мониторинга, оценки и отчётности, а также опору для организационного совершенствования и накопления организациями опыта и знаний. Управление результатами способствует совершенствованию организационной деятельности посредством применения традиционных средств, таких, как стратегическое планирование, матрица результатов или задач, мониторинг и оценка программ в современном контексте децентрализации, взаимодействия сообществ, гибкости, процессов усиления причастности заинтересованных сторон и подотчётности.

Логический причинно-следственный подход

В центре процесса «определения результатов» располагается концепция цепочки результатов, схематическая иллюстрация планируемых причинно-следственных связей между различными элементами за конкретный промежуток времени (смотрите рис. 1)⁵. Цепочка результатов ясно показывает вероятные причинно-следственные связи между её элементами. Их необходимо учитывать

⁵ Смотрите также «Глоссарий основных терминов для оценки и управления по результатам», опубликованный OECD-DAC, и следующий веб-сайт: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>



при выяснении различных циклических процессов и витков обратной связи, которые необходимо постоянно принимать во внимание и оценивать.

Самой логичной является организация планирования справа налево: сначала определяют возможное воздействие и итог, а затем переходят к планируемым результатам, а также мероприятиям и ресурсам, необходимым для достижения всех уровней результатов. Соответственно, достижение результатов отслеживается слева направо: сначала рассматриваются ресурсы и мероприятия в целях проведения необходимых корректировок, что, в свою очередь, должно положительно сказаться на достижении результатов.

Сосредоточение на итогах

Стержневая задача при управлении результатами — сосредоточение на желаемых итогах. Итоги являются планируемыми промежуточными воздействиями на конечные продукты донорских интервенций. На уровне сектора или страны они формируются под воздействием многих факторов, внося через проект или программу какой-то вклад в изменение общей картины в лучшую сторону. Хотя важно иметь представление о желательном воздействии, на практике невозможно и нереально достичь

полного воздействия. В реальности менеджеры специфических проектов и программ ставят целью движение вперёд к получению итогов. Если предположить, что достижение итогов отчасти зависит от факторов, находящихся вне непосредственного контроля и управления проектом или программой, необходим другой, нетрадиционный, подход к ресурсам и результатам. Такое ориентирование на итоги представляет собой фундаментально отличную природу отношений между заинтересованными сторонами и организацией, что требует управления результатами на всех организационных уровнях при последовательном соблюдении принципов партнёрства и сотрудничества.

► Если управление результатами не воспринимается как нечто полезное и практичное, то оно, как правило, рассматривается негативно

Лидерство

Роль лидера в любом процессе важна не только для установления направления действий и постоянного возвращения процесса к стержневым задачам и цели деятельности организации, но и для формирования поведения и менталитета, поддерживающих принцип ориентирования на результаты.

Принцип участия

Мотивация и поддержка организации могут быть обеспечены только при активном участии кадров этой организации и других заинтересованных сторон. Людям свойственно оказывать сопротивление любому подходу, который (как им представляется) навязывается извне. Однако когда персонал вовлечён в активный процесс развития и реализации подходов, основанных на результатах, люди становятся совладельцами процесса. Итак, активное участие ключевых сторон играет ведущую роль в обеспечении целевых, направленных действий, оперативном реагировании, определении достижимых и реальных результатов, объективных оценок предположений и рисков, мониторинге достижения поставленных задач, обеспечении отчетности по продвижению процесса и оценки извлеченных уроков, а также обеспечении принятия информированных решений.

Развитие знаний и накопление опыта

Если управление результатами не воспринимается как нечто полезное и практичное, то оно, как правило, рассматривается негативно, поскольку требует выполнения персоналом дополнительных условий и действий. Удачная реализация данного подхода требует формирования и развития организационной культуры, при которой принято проведение оценки полученных итогов работы, так как они воспринима-

ются как важные аспекты всеми заинтересованными сторонами. Это подразумевает переход от традиционного процедурно-бюрократического мышления к гибкой системе мышления, направленной на результативность, основанную на ответственности перед клиентом и его запросами. Это требует, чтобы персонал и менеджеры осознали важность ориентированности на результаты и использования информации для достижения соответствующих итогов.

Важной предпосылкой принятия более эффективных решений является совершенствование знаний. Систематическая обратная связь помогает выявлять факторы, влияющие на повышение производительности (т.е. получение результатов). Совершенствование информационного потока о результатах помогает принимать соответствующие и своевременные стратегические решения по реализации мер и улучшению качества конечного продукта.

Интеграция интересов заинтересованных сторон и клиентов

Общественные организации и организации развития работают с заинтересованными сторонами - их «партнёрами» и «клиентами». Природа партнёров и клиентов различна в случае каждой организации. В правительственных органах клиенты могут быть «получателями» услуг, в организациях по развитию клиенты - представителями правительственных органов стран. Подобным же образом термин «партнёр» в правительстве может относиться к другим службам общественной сферы, в то время как в сфере развития он может относиться к другим донорским или международным организациям.

Организации подотчётны перед заинтересованными сторонами, а заинтересованные стороны, в свою очередь, должны быть вовлечены в процесс перехода от системы, основанной на выполнении мероприятий, к системе, основанной на управлении результатами. Итак, в двух видах организаций, общественном и частном секторах, удачное управление результатами требует создания и постоянной поддержки прозрачных и подотчётных стратегических партнёрских отношений.

► Управление результатами требует создания и постоянной поддержки прозрачных и подотчётных стратегических партнёрских отношений





ГЛАВА 3

РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ НА ПРАКТИКЕ

Необходимость реформ

В принципе, переход к системе, действительно основанной на управлении результатами, актуален для организаций даже с хорошо налаженной работой. В этих условиях может возникнуть необходимость в значительном подъёме уровня технологий и систем управления информацией и серьёзном усовершенствовании навыков и повышении уровня знаний персонала в сфере управления результатами. Процесс сосредоточения на результатах требует понимания и поддержки высшего руководства, наличия дружелюбной организационной культуры и мотивации персонала, который на первый план ставил бы достижение результатов, а не слепое следование формальностям конкретной организации или рода деятельности. Иными словами, управление результатами имеет серьезные подоплеку для осуществления работы в любой организации. На рисунке 2 показаны некоторые подоплеку, связанные с управлением результатами, для организационных реформ и преобразований.

Рисунок 2. Аспекты организационного преобразования, связанные с управлением результатами

Подотчётность. Переход к управлению результатами требует подотчётности со стороны управления и персонала и принятия ими ответственности за достижение результатов на каждом уровне.

Сосредоточение на клиенте. Достижение результатов связано с пониманием заинтересованными сторонами всех перспектив и нужд, что делает яркий акцент на процессах участия и обеспечения ответственности организации в удовлетворении потребностей бенефициаров.

Рационализация процессов деятельности. Для достижения результатов и повышения эффективности традиционным организациям приходится вносить большие изменения в процедуры и политику, совершенствовать распределение ресурсов и способствовать повышению прозрачности системы.

Децентрализация. Оперативное реагирование подразумевает делегирование больших полномочий подотчётному персоналу и признание этих полномочий при ведении деятельности.

Создание стратегических партнёрств. Необходимо привлечение партнёров и заинтересованных сторон к процессу управления результатами. В условиях работы на уровне страны партнёры должны распределять между собой виды деятельности и обеспечивать конкретную направленность своей деятельности и всех усилий на получение коллективных результатов для достижения целей, стоящих перед страной.

Мотивация и обучение персонала. Организация управления для получения результатов представляет собой фундаментально отличный способ ведения деятельности. При традиционной системе отличали и награждали непосредственно за факт проделанной работы, процесс её организации, а не за результаты. Управление результатами подразумевает поощрение персонала за полученные и оцененные результаты и должно сопровождаться соответствующими программами тренинга и повышения квалификации, обеспечением информационными базами данных по измерению производительности труда, вспомогательными ресурсами, системой наставничества и другими средствами мотивации и поддержки.

Организационные изменения. Для любой организации характерны свои культура ценности, вероятные поведенческие ситуации, клиентура, рабочая терминология, привычки и традиции. Реализация управления результатами требует преобразования организационной культуры и ее направление в русло получения конкретных результатов. Организации, совершившие удачный переход к системе управления результатами, часто в состоянии эффективно справиться с этими непростыми преобразованиями.

► Система управления результатами имеет для организаций ряд серьезных подоплек

► **Переход к системе, основанной на управлении результатами, требует формирования менталитета, нацеленного на активное управление ресурсами, входными элементами организационного производства, и промежуточными результатами, направленными на достижение итогового результата работы**

Предпосылки: лидерство, культура и система⁶

Осуществление перехода к системе управления результатами требует длительной организационной подготовки и руководящей роли лидера. Этот процесс требует больших изменений в организационной культуре – изменений, которые должны быть реализованы под управлением сильного лидера (см. рис. 3)⁷. Он (процесс) также требует соответствующей среды, особенно в области управления, и наличия информационных систем, которые способствовали бы более эффективному управлению.

Рисунок 3. Характерные черты культуры управления результатами

- готовность к обдумыванию и действию за пределами узких рамок привычного
- эффективная командная работа
- организационная эластичность
- готовность к введению инноваций и творческой работе
- способность использовать любые возможности, принимать ошибки и управлять рисками
- способность выстраивать и создавать стратегические союзы, развивать сотрудничество, доверять и вести переговоры с целью достижения совместных результатов
- адаптация в изменяющихся условиях
- целеустремленность и решительность
- поощрение разных взглядов и знаний, понимание и принятие альтернативных мнений и разных культур
- способность оценивать и соизмерять краткосрочные и долгосрочные задачи и цели
- эффективное управление знаниями

Руководство. Роль руководящего звена заключается в формировании и обнародовании ясного и чёткого видения результатов организационной деятельности. Без полной поддержки со стороны высшего звена управления и взятия на себя обязательств персоналом шанс осуществления необходимых организационных изменений и преобразований невелик. Руководство должно оказывать активную поддержку и участвовать во всех фазах и стадиях реализации управления результатами.

Организационная культура. Недостаточно просто озвучить желание ориентироваться на результаты. Успех в значительной степени зависит от развития организационной культуры, направленной на получение результатов. В общественной сфере прочно укоренился акцент на административных процедурах и процессе непосредственно как неотъемлемых атрибутах конечного результата. Переход к системе, основанной на управлении результатами, требует формирования менталитета, нацеленного на активное управление ресурсами, входными элементами организационного производства, и промежуточными результатами, направленными на достижение итогового результата работы.

Системы поддержки. Реализация управления результатами требует надёжных систем по обеспечению сбора, кодировки,

⁶ Опыт ряда стран и организаций, занимавшихся реализацией управления результатами, указывает на данные элементы как на ключевые для достижения успеха. Смотрите, например, Реализация управления результатами: уроки из литературы. Офис генеральных аудиторов Канады, март, 2000 г. и Перин Берт «Продуктивные правительства: переход от результатов к итогам». Аналитическая записка, составленная по итогам дискуссий круглого стола, от 15-16 декабря 2004 года, финансируемого компанией IBM и Всемирным банком.

⁷ Из презентации Лайнелла Бриггса, члена комиссии по оказанию общественных услуг, Австралия, май 2005 г.

анализа и синтеза данных. Слабые стороны организаций обычно проявляются при синтезе информации в отчеты о проделанной работе, а также использовании этой информации для принятия решений и извлечения уроков. Одним из основных преимуществ управления результатами является способность осуществлять обратную связь в режиме реального времени для улучшения качества принимаемых решений. Для достижения этого необходимо использовать интегрированный подход и обеспечить всем причастным сторонам доступ к соответствующей информации.

Цикличность в управлении результатами

Управление результатами требует проведения глубокого анализа, тщательного планирования и чёткого направления. Этот процесс можно представить в виде цикла из восьми фаз, находящихся в строгой логической последовательности (см. рисунок справа), хотя не исключается какое-то движение то назад, то вперед, а также необходимость повторения различных пройденных ранее фаз по мере осуществления работы. Управление результатами требует гибкости, но гибкости на фоне стратегически тщательно спланированного цикла.

Фаза 1. Стратегическое планирование и распределение ресурсов. Термин «стратегия» произошёл от греческого слова *strategos*, используемого при описании построения широкого крыла при ведении военных кампаний и внешней политики государств. В течение веков термин «стратегия» сохранил свою связь с описанием военных полевых операций. Однако в конце XX столетия этот термин широко применяли в литературе для описания процессов управления, и словосочетание «стратегическое планирование» приобрело самостоятельное значение в лексиконе организаций и корпоративной культуре. В процессе эволюции в общественном секторе прогрессивные правительственные агентства, службы и организации развития полностью перешли к практике

Восемь фаз управления результатами



стратегического планирования.

Первоначально важно провести всестороннее изучение деятельности организации для того, чтобы как можно лучше понять и изучить внутреннюю (организационную) среду и внешнее окружение. Для описания такого анализа используют различные сокращения. К ним относятся «PEST» (политическая, экономическая, социальная и техническая среда) и «SWOT» (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

► Управление результатами требует проведения глубокого анализа, тщательного планирования и чёткого направления

► **Стратегическое планирование, как правило, способствует улучшению организационного потенциала и эффективности достижения результатов**

Независимо от применяемого метода при грамотном стратегическом анализе возникают следующие главные индикаторные вопросы:

- Где мы находились и где мы находимся сейчас?
- Где мы окажемся в будущем, если будем придерживаться настоящего курса?
- Где мы хотим быть через 3 года? Через 5 лет?
- Как мы доберёмся из точки А (настоящего момента) в точку Б (через 3-5 лет)?
- Как мы узнаем о том, что мы прибыли в пункт назначения?

Конкретная формулировка ситуации при проведении стратегического планирования в каждой ситуации своя и зависит от организационной культуры, управления, сложности, масштабов организации и ее миссии. В рамках 3-5 лет стратегическое планирование, как правило, способствует улучшению организационного потенциала и эффективности достижения результатов. Стратегическое планирование результатов требует особого внимания к связям между стратегическими целями и реальным бюджетом. Какие финансовые ресурсы необходимы для реализации плана? Каким образом будут потрачены средства и как потраченные финансовые ресурсы помогут достичь желаемых результатов?

Фаза 2. Выбор индикаторов и конечных задач. Первый шаг в процессе реализации стратегии - определение и формулирование показательных индикаторов и соответствующих задач, так как они будут являться вехами, указывающими на степень осязаемого прогресса на пути к достижению конечных результатов. Этот процесс представлен в виде матрицы результатов, предоставляющей возможность создания краткого обзора причинно-следственных связей и разграничений между воздействием, итогом и результатами. После достижения понимания всех этих взаимосвязанных этапов можно будет начать движение в обратном направлении для

разработки соответствующих индикаторов и задач. Индикаторы позволяют оценить «движение вперёд» в количественном отношении. К таким индикаторам, например, можно отнести уровень достигнутой грамотности, сельскохозяйственного производства/урожайности, детскую смертность и прочее. В каждом случае индикаторы измеряют степень прогресса и движения вперёд, к итогу, с отражением желаемой ситуации.

После установления и определения индикаторов необходимо собрать исходные значения по каждому из индикаторов до начала работ по проекту, чтобы определить «отправную точку». Замеры и отслеживание динамики от отправной точки должны иметь место с определенной частотой и продолжительностью, а также протяженностью во времени для обеспечения объективной оценки и качественного мониторинга достижения результатов деятельности. Наличие данных базового мониторинга динамики также необходимо для постановки ясных задач, то есть конкретных показателей результативности в рамках очерченного периода.

Возможно, самым важным является то, что индикаторы основываются на проверенных и надёжных данных и полезны для менеджеров. Индикаторы должны как можно более соответствовать понятию «СИДОР», то есть быть **специфичными, измеримыми, достижимыми, основанными на временных рамках и реалистичными**. При удовлетворении этим критериям возможно принятие

информированных решений.

Фаза 3. Развитие чувства ответственности и подотчётности. Это важная предпосылка для начала реализации стратегии с целью достижения консенсуса на всех уровнях. Необходимо создать должные условия для передачи полномочий. Если персонал будет подотчётен и ответствен за достигнутые результаты, он должен получить полномочия и условия, необходимые для выполнения работы. Мудрые руководители обычно проявляют значительную гибкость и позволяют персоналу выполнять работу в удобном для них формате, но при этом неукоснительно преследуют принципы оценки, мониторинга и управления результатами.

Производительность труда обычно возрастает, когда члены коллектива, реально выполняющие работу, непосредственно наделяются полномочиями и ответственностью. Этот вид наделения полномочиями выходит за рамки традиционной практики достижения эффективности и оперативности и требует пересмотра систем и практики управления.

Фаза 4. Оценка продуктивности и результатов. Эффективная реализация управления результатами требует проведения оценки продуктивности на всех уровнях организационного процесса. В целом, системы мониторинга должны быть составлены с применением имеющихся источников данных, без дублирования с другими подразделениями системы управления. Также с самого начала важно определить частоту проведения мониторинга.

Фаза 5. Анализ данных о продуктивности и результатах. Анализ данных о продуктивности и результатах необходим для проведения эффективного мониторинга и управления программами и проектами. Мониторинг и отслеживание данных требуют интерактивной оценки, а также сравнения и интерпретации данных. После анализа данных необходимо пояснить результаты, сопровождая анализ сносками и ссылками как на желаемые, так и на полученные результаты.

Фаза 6. Использование полученной информации о продуктивности и результатах. Информация о продуктивности и результатах полезна в разных ситуациях, в том числе и при принятии управленческих решений, а также для совершенствования процессов ведения хозяйственной и иной деятельности, документирования процесса продвижения к результатам и составления отчётов об эффективности деятельности для всех заинтересованных сторон.

Фаза 7. Отчёт о действиях и информирование пайщиков о результатах. Важно определить, кто и в каких целях будет пользоваться информацией о полученных результатах. К другим важным вопросам относятся: когда именно потребуется информация и какие этапы принятия решений требуют информационной поддержки?

Фаза 8. Обеспечение обратной связи и участия заинтересованных сторон. Диалог с заинтересованными сторонами и наличие обратной связи необходимы для понимания важности и целесообразности информации о продуктивности, подходящих механизмах обратной связи и форме отчётов. Всё это составит основу для последующих циклов планирования и реализации.

► **«СИДОР»:**
специфичность, измеримость, достижимость, основанность на временных рамках и реалистичность



В первых трёх главах был представлен обзор управления результатами с попытками упростить сложные понятия и передать основные концепции. Однако это описание вынужденно носит теоретический характер, исходя из необходимости изложить комплексные понятия, связанные с вопросом управления результатами. Задачей управленцев является преобразование теоретических понятий в эффективные способы управления на практике. Для оказания им помощи в данной главе рассмотрены некоторые трудности, возникающие при реализации управления результатами, и частично - некоторые основные аспекты реализации, которые могут помочь управленцам преодолеть эти трудности. (В двух приложениях описаны более конкретные подробности по управлению результатами на уровне проекта и страны соответственно).

Возможные препятствия на пути эффективного управления результатами

Организационная культура. Переход к управлению результатами требует более чем просто адаптации к новым системам и процессам. Управление результатами требует от организации развития и поддержания организационной культуры, сосредоточенной на результатах. Это может представлять трудности для организаций, ранее делавших акцент на процессах и «исходных» ресурсах, нежели чем на ресурсах и результатах.

Отторжение перемен. Трудный, но абсолютно неотвратимый переход от управления промежуточными результатами к управлению итогами, скорее всего, встретит сопротивление. Многие результаты развития будут с трудом поддаваться количественной оценке. В результате среди менеджеров и персонала появится тенденция перебройки усилий на решение задач, поддающихся «количественному

измерению», либо решаемых проще, чем задачи, более важные для перспективного развития, но менее поддающиеся количественной оценке.

Тенденция к усложнению ситуаций.

Общей ошибкой является проектирование гиперкомплексных матриц результатов с обилием задач и индикаторов их выполнения. Даже в случае их четкого дифференцирования большое число индикаторов усложняет проведение мониторинга, концентрацию на задачах и дальнейшее практическое применение информации.

Недостаточная мотивация персонала. В более традиционных организациях общественного сектора мотивация персонала ведётся вокруг вопросов реализации процессов деятельности и обеспечения преобразования вложений в желаемые результаты. В международных финансовых учреждениях мотивация персонала, как правило, связана с количеством утвержденных проектов и обеспечением высокого уровня проектов «на листе ожидания» конкретной страны. Однако эти аспекты не будут побуждать персонал перейти к системе управления результатами, что требует фундаментально отличного менталитета.

Недостаточный уровень обучения и организационной поддержки. Часто в организациях создают продвинутые системы управления результатами, оставляя без внимания человеческий фактор. Концепции управления результатами являются новыми

► Переход к управлению результатами требует более чем просто адаптации к новым системам и процессам

► **Сильное
лидерство –
ключ к успеху**

и неизвестными для персонала, чем-то неизведанным и не прошедшим апробацию. При отсутствии поддержки в виде тренинга и информационно-справочного материала реализация данного подхода подвергается риску.

Пять главных факторов успеха

Сильное, целенаправленное лидерство. Высшее звено руководства должно взять на себя ответственность за постановку главной цели и определение всех функций организации. Это поможет определить конечные результаты деятельности и направит внимание заинтересованных сторон на решение главных задач. Уверенное и компетентное руководство необходимо для внесения коренных изменений в поведенческие, культурно-ценностные и традиционные отношения внутри организации, что важно для создания и развития новой культуры, необходимой для достижения результатов развития.

Адаптация и локализация в конкретной среде. Несмотря на сходство основных принципов управления результатами для различных организаций, программ и проектов, необходимо адаптировать к конкретной среде как ряд их отдельных элементов, так и их симбиоз. Например, при реализации системы управления результатами в Азии необходимо учитывать азиатскую систему ценностей и коммуникативных особенностей. Вряд ли будет разумно слепое калькирование всех элементов подхода из одной среды в другую (зачастую полярно отличную по своей сути). Но при этом опыт и знания, полученные где-то и кем-то по части практики и теории построения

организационной деятельности, часто оказываются бесценными в любых условиях.

«Простота – сестра таланта». Важно не прилагать излишних усилий не пытаться делать одновременно слишком много дел и не создавать чрезмерно усложненных систем за короткий период. Управление результатами требует реалистичных постановок задач и надежной информации. Важно начинать с ограниченного числа задач, ожидаемых итогов и индикаторов их оценки. Только на более поздних этапах станет возможно приступить к построению практических систем поддержания организационного развития с сосредоточением на последовательном достижении результатов. Если управление результатами должно носить жизнеспособный характер, то ранние этапы его становления должны быть целесообразными и отвечать цели существования организации. Это значит, что постепенный и систематический подход многофазовой реализации является ключевым для большинства организаций.

Формирование чувства сопричастности посредством участия в процессе. Реализация управления результатами лучше всего достигается через сочетание подходов «сверху вниз» и «снизу вверх». В то время как, безусловно, важно определить информационные параметры систем для поддержки стратегического управления организацией, также важно учитывать предпочтения и потребности персонала, партнеров и заинтересованных сторон. Процесс участия



является составной частью подходов к созданию системы управления результатами, и для выявления основных препятствий, и для того, чтобы были услышаны голоса тех, кто впоследствии будет пользоваться этими системами. Гораздо менее эффективно построение системы «сверху вниз», при простом навязывании её сверху.

Внедрение осознанных организационных преобразований. В организациях изменения происходят постоянно. Как было сказано 2000 лет назад философом Гераклитом: «Дважды в одну реку не войти, так как вода в ней течёт постоянно». В подобном режиме постоянного движения находятся все организации. Организации тоже живые и постоянно меняющиеся организмы. Необходима концентрация огромных усилий для того, чтобы оставаться актуальными и продолжать достигать результаты в постоянно динамичной среде.

При правильной реализации управление результатами представляет собой жизнеспособную мощную стратегию для эффективного разрешения этой задачи. Многие организации недооценивают возможности и масштабы организационных изменений, вытекающих из принятия системы управления результатами. Управление результатами не срабатывает в организационной культуре, где господствуют строгие иерархия, контроль над процессом управления и непреклонное следование всем правилам и процедурам. Организационные изменения влияют на все аспекты работы, включая стратегическое планирование, распределение ресурсов, управление, а также системы оценки, мотивации и отчётности. Это означает, что организации должны быть готовы к началу запланированного и подкреплённого финансами процесса управления преобразованиями.

► Вряд ли будет разумно слепое калькирование всех элементов подхода из одной среды в другую



Примеры и материалы из международного опыта в процессе управления результатами

Существует множество документов и материалов, описывающих опыт работы в сфере управления результатами, накопленный правительствами и международными организациями. Для ознакомления с международным опытом можно обратиться к следующим ресурсам:

- Азиатский банк развития. Подразделение по управлению результатами.
См.: <http://www.abd.org/mfdr/default.asp>
- Институт Азиатского Банка Развития, 2005 г. Управление развитием для высшего руководящего звена управления. Токио, Япония. 4-8 апреля, 2005 г.
См.: <http://www.abdi.org/event/282.development.management.workshop/>
- Сравнительная система оценки политики. Transaction Publishers.
См.: <http://www.transactionpub.com/cgi-bin/transactionpublishers.storefront/439e57f40039f3169c4ec0a80a7306eb/Cartridge/ss1257027b/AdvSearch/RunMASK989>
- Совместные банки многостороннего развития. Управление результатами развития.
<http://www.mfdr.org/>
- Совместные банки многостороннего развития. 2005 г. Управление результатами развития. Принципы действия: первоисточник вопросов практики.
См.: <http://www.mfdr.org/sourcebook.html>
- Дж. З. Кьюзек и Р. С. Рист. 2004 г. Десять шагов к мониторингу и оценке, основанных на результатах. Всемирный банк.
См.: http://www.worldbankinfoshop.org/ecommerce/catalog/product?item_id=3688663
- Государственная комиссия по оказанию услуг Новой Зеландии. Управление результатами.
См.: <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?NavID=208>
- Офис управления и бюджета. 1993 г. Действия правительства США и Акт о результатах.
См.: <http://www.whitehouse.gov/OMB/mgmt-gpra/gplaw2m.html>
- Организация по экономическому сотрудничеству, 2004 г. Управление действиями.
См.: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/44/33873341.pdf>
- Организация по экономическому сотрудничеству и развитию/ Комитет по оказанию содействия в развитии, 2002 г. Глоссарий основных терминов по оценке и управлению результатами.
См.: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>
- Р. Родригес-Гарсиа и Е. М. Уайт, 2005 г. Самооценка управления результатами: проведение самооценки для практикующих работников. Всемирный банк. Документ №41.
См.: http://publications.worldbank.org/ecommerce/catalog/product?item_id=4600312

Приложение 1. Результаты управления на уровне страны

Результаты развития достигаются на уровне страны и должны быть подвергнуты оценке, мониторингу и управляться на уровне страны. Достигнутые результаты развития способствуют совершенствованию качества жизни бедных слоёв населения. Управление результатами в таких обстоятельствах требует ясного понимания того, какие именно результаты развития желательны и как они будут оцениваться. К основным элементам эффективного управления результатами на уровне страны относят следующие:

- углублённая диагностика страны, особенно относительно оценки бедности;
- балансировка и приведение в соответствие с системами в стране;
- гармонизация между организациями по развитию и донорскими структурами;
- развитие выборочных и целевых программ;
- уделение внимания отслеживанию и активному управлению интервенциями донорских структур, направленных на получение основного итога развития.

Управление результатами на уровне страны должно рассматриваться в контексте комплексной природы итогов национального развития. Необходимо осознавать, что помощь, оказываемая любой из служб развития, не может привести к

итогам развития на уровне страны. Вместо этого результаты должны рассматриваться как продукт совокупного воздействия путем вливания инвестиций и ресурсов из множества источников – со стороны правительства развивающейся страны, частного сектора и служб многостороннего и двустороннего развития. Для каждой службы главным будет понять и уяснить воздействие собственных инвестиций/вкладов и потраченных ресурсов, которые они вносят в совокупный процесс достижения желаемых итогов развития.⁸

Данное приложение составлено с целью иллюстрации того, каким образом может быть реализовано управление результатами на уровне страны, и предлагает вниманию описание процесса составления и реализации Азиатским Банком Развития (АБР) страновых стратегий и программ, основанных на полученных результатах (ОНР-ССП).⁹

8 В большинстве развивающихся стран вклады, предоставляемые финансовыми организациями, такими, как Азиатский банк развития, представляют собой небольшую часть всех инвестиций в стране.

9 АБР предпринял ряд важных шагов по реализации политики лидерства и причастности стран к процессам развития. Политика местных постоянных миссий основана на осознании важности знаний и возможностей местных организаций и призывает к партнёрству с сильным клиентом. Новые подходы в ведении деятельности подчёркивают первенство страновых стратегий и программ развития (ССП) в направлении деятельности АБР. Последняя аналитико-практическая записка об ОНР-ССП основана на результатах ССП, которые планируются в течение периода действия ССП, и потребностях развития механизмов и индикаторов для мониторинга прогресса и движения к достижению этих результатов. ОНР-ССП основываются на результатах подробных консультаций с правительственными органами и организациями развития. В сравнении с традиционным методом, ОНР-ССП акцентирует внимание на следующем: а) согласование со стратегией развития, принятой в стране; б) реалистичный и сегментированный подход к вопросам развития, а не идеалистический и всеобъемлющий подход; в) достижение реального воздействия, а не описание желаемого в стратегическом документе; г) мониторинг результатов, а не контроль «входных» ресурсов и д) принятие координированных мер и взаимодействие партнёров, а не изолированное и индивидуалистическое выполнение донорских интервенций.

► **Управление результатами в данном контексте требует четкого понимания, какие именно результаты развития являются приоритетными**

Принципы представляют собой выводы, естественным образом находившиеся за пределами дискуссий, на ранних этапах обсуждений матриц, систем мониторинга и оценки.

Сопричастность процессу и ведущая роль страны

В идеале правительства должны возглавить процесс разработки собственных национальных стратегий. Растёт число стратегических документов по снижению уровня бедности (СДСУБ) в регионе. Например, составлены Национальная стратегия по снижению уровня бедности в Камбодже, Стратегический документ по снижению уровня бедности в Непале, Стратегический документ по снижению уровня бедности в Пакистане и Документ о повсеместном снижении уровня бедности и Национальная стратегия развития во Вьетнаме. В каждом из случаев правительства и их партнёры сосредотачивают свои усилия на управлении результатами, включая сферу развития и тематические дорожные карты, матрицы результатов проектов и результатов наращивания потенциала.

ОНР-ССП АБР основаны на приоритетах страны и опираются на данные, полученные в результате многочисленных консультаций с заинтересованными сторонами. Эти принципы ясно прослеживались при разработке первых ОНР-ССП в Непале, при этом процесс развития происходил с привлечением многочисленных консультантов с целью определения предполагаемых результатов и проведения всестороннего анализа с целью их достижения. В Бангладеш АБР разработал ОНР-ССП, основываясь на данных беспрецедентных консультаций с заинтересованными сторонами и донорскими организациями (между АБР, Японией, Союзным Королевством и Всемирным Банком). Подобным же образом разработка ОНР-ССП во Вьетнаме имела место в

рамках тесного сотрудничества между пятью банками (Всемирный банк, Японский банк по международному сотрудничеству, АБР, Французское Агентство Развития - Agence Francaise de Developpement, и Немецкий фонд - KfW Bankengrupper).

Регулирование

ОНР-ССП должны согласовываться с целями развития, поставленными правительствами страны в рамках национальной стратегии борьбы с бедностью (НСББ). Во многих правительственных службах этими документами являются СДСУБ, а в тех странах, где не разработаны СДСУБ, такие цели развития обычно излагают в планах национального развития. В данном контексте ОНР-ССП призваны чётко определять, насколько эффективным будет содействие со стороны АБР в достижении страной целей развития и снижения уровня бедности, наряду с достижением Целей Развития Тысячелетия (ЦРТ).

Различные стратегии необходимы для координации деятельности ряда правительственных служб. При этом прослеживается зависимость от таких факторов, как качество планирования развития и ясность НСББ. При четкой формулировке приоритетов национального развития процесс ОНР-ССП может концентрироваться на таких вопросах, как применение рычагов сравнительных преимуществ АБР, оказание поддержки в достижении государственных приоритетов и обеспечение согласования с программами

партнёрских организаций по развитию.

В случае отсутствия формулировки приоритетов развития правительством страны, процесс создания ОНР-ССП может потребовать вовлечения в диалог правительства и заинтересованных сторон и проведения переговоров относительно приоритизации тех или иных целей. Результаты макроэкономических оценок и оценок уровня бедности требуют тщательного изучения и, в случае необходимости, обсуждения с заинтересованными сторонами. Другими словами, можно достичь консенсуса относительно наиболее эффективного применения инвестиций АБР с целью достижения целей развития страны.

Гармонизация

АБР полностью привержен идее гармонизации — одному из ключевых постулатов Парижской Декларации. АБР тесно сотрудничает с другими партнёрами по развитию для достижения ОНР-ССП. Это — регулярные консультации с Всемирным банком, Международным валютным фондом, Программой Развития ООН и Евросоюзом. В определённых секторах АБР работает со специальными агентствами и службами ООН и службами двустороннего развития. АБР часто занимает лидирующую позицию в координации донорских программ с правительственными службами, когда Банк обладает сравнительными преимуществами и/или когда к нему обращаются на правительственном уровне.

Процесс развития сотрудничества по программированию развития страны также способствует наращиванию потенциала правительственных служб. Первым шагом часто является совместное стратегическое планирование под руководством правительства и с участием основных партнёров — организаций развития. Партнёры по развитию работают вместе до достижения консенсуса по формулированию же-

лаемых результатов развития, разделению сфер проведения диагностики и ожидаемых от каждого партнера итогов.

Значимой ступенью в данном процессе является разработка совместной матрицы результатов при поддержке правительства и одобрении заинтересованных сторон и партнёрских организаций развития. Разработка матрицы требует проведения всестороннего стратегического анализа. К используемым диагностическим инструментам относят анализ «SWOT» (выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), построение древа проблем, карты мозгового штурма и логические матрицы. После составления матрицы каждая служба развития может выстраивать свою стратегию и программу с учетом сравнительных преимуществ и доступных ресурсов.

АБР также разрабатывает и внедряет свои индикаторы и системы мониторинга и оценки при тесном сотрудничестве со стратегическими партнёрами. В сферах и тематических участках, где доноры и другие партнёры по развитию имеют общие интересы, по мере возможности проводятся совместные мониторинг и оценка. Такая гармонизация помогает снизить затраты правительственных служб развивающихся стран-членов АБР и стимулирует сравнительный анализ.

► ОНР-ССП АБР привязаны к приоритетам конкретных стран и основываются на многочисленных консультациях со всеми заинтересованными сторонами

► Ключевым шагом является разработка матрицы кол- лективных результатов

Разработка страновых стратегий и программ Азиатского банка развития, основанных на результатах

В целом ОНР-ССП позволяют осуществить следующее:

- чётко сформулировать желаемые результаты развития, итоги и промежуточные результаты;
- составить наиболее вероятный план развития при получении и достижении этих итогов и результатов;
- определить индикаторы и задачи, основанные на временных рамках.

ОНР-ССП определяют ожидаемые перемены в существовании и жизнедеятельности бенефициаров (в частности, представляющих малообеспеченные и социально уязвимые слои населения), что включает и измеряемые индикаторы, и связи между видами деятельности и проектами, описываемыми в ССП, а также ожидаемые результаты. ОНР-ССП принимают во внимание сложную среду и контекст, в которых происходит процесс развития и в рамках которых работает АБР, и определяют перспективы страны в процессе действия конкретных ССП.

Матрица результатов. В центре ОНР-ССП расположена матрица результатов, содержащая и излагающая логические взаимосвязи между деятельностью АБР и целями правительственных служб.

Как описано в главах 1 и 2, эта структура представляет собой чрезвычайно важное средство планирования и управления, которое чётко прослеживает связи между стратегическими целями развития, итогами, являющимися предметом прямого воздействия со стороны ССП АБР, и основными результатами, необходимыми для достижения итогов. Разработка матрицы результатов — важный аспект процесса формирования потенциала заинтересованных организаций и накопления ими опыта и знаний, так как она побуждает

всех участников процесса тщательно изучать стратегию, особенно в отношении выборочности и целевых действий. Грамотно разработанная матрица результатов совершенствует процесс проектирования ССП и способствует улучшению качества управленческих решений, что, соответственно, приводит к более весомым результатам.

Мониторинг и оценка. Матрица результатов должна основываться на надёжной системе мониторинга и оценки, которые, в свою очередь, зиждутся на ясных индикаторах и четких механизмах отчётности. При любой возможности используются существующие индикаторы правительства и государственных органов, и все новые индикаторы должны быть согласованы с индикаторами, используемыми правительством. При разработке соответствующих индикаторов АБР консультируется с правительством (в частности, с исполнительными агентствами, но часто и с другими министерствами и ведомствами) и партнёрами по развитию с последующим составлением перечня основных индикаторов. Их часто вычлениают из индикаторов мониторинга НСББ, 14-уровневых страновых индикаторов Международной ассоциации развития и индикаторов ЦРТ, но при этом учитываются и другие индикаторы, способствующие оценке достижения результатов развития.

Систему мониторинга и оценки также следует согласовывать с другими донорами. В этой ситуации АБР и его партнёры работа-

ют в тесной связи с правительством для определения надёжных исходных направлений динамики мониторинга, оценки качества общих данных и получения объективной оценки потенциала правительственных служб. Также необходимо согласовывать требования по проведению мониторинга и оценки с другими донорскими организациями для устранения возможного дублирования и, соответственно, лишней нагрузки на государственные органы, которые будут нести ответственность за мониторинг и оценку.

Наращивание институционального потенциала.¹⁰

Одной из главных сложностей, стоящих перед службами развития, является, несмотря на международные обязательства, применение имеющихся государственных систем, страдающих зачастую от слабого институционального потенциала и ограниченных возможностей. Под потенциалом и возможностями обычно понимают способность людей, организаций и общества в целом эффективно справляться с поставленными целями, задачами и проблемами. Развитие потенциала можно определить как «процесс, посредством которого люди, организации и общество в целом могут использовать, наращивать, формировать, адаптировать и поддерживать на должном уровне потенциал в перспективе времени».¹¹

Наращивание потенциала — важная задача и одновременно условие успешного развития не только общественной сферы, но также и частного сектора и неправительственных и гражданских организаций. Основанные на понимании влияния на организационную эффективность внешних факторов и условий, подходы к развитию потенциала должны становиться многоплановыми и включать: (а) институциональное развитие; (б) организационное развитие и (в) развитие свя-

зей с клиентами, сетями сообществ и партнёрами.

Развитие потенциала является предпосылкой для движения вперёд, к проектам развития, финансируемым партнёрами. Существует ряд потребностей во вспомогательных механизмах развития, и их диапазон варьируется от оказания помощи правительствам в развитии современных и надёжных информационных систем до укрепления финансовых систем управления на областном и районном уровнях, при формировании на всех уровнях управления жизнеспособного технического кадрового потенциала. Любые попытки развития потенциала должны строиться на систематической оценке существующих ситуаций и возможностей. Для оказания содействия в данном направлении было создано множество вспомогательных механизмов и руководств.¹²

Развитие потенциала и обмен знаниями. Для достижения эффективности процесса развития страны необходимо добиться высокого потенциала в таких областях, как стратегическое планирование, управление государственными финансами, мониторинг и оценка, статистическая отчётность. В соответствии с признанием вопроса развития потенциала как нового тематического приоритета в рамках реализации Стратегии сни-

► Развитие потенциала можно определить как «процесс, посредством которого люди, организации и общество в целом могут использовать, наращивать, формировать, адаптировать и поддерживать на должном уровне потенциал в перспективе времени»

¹⁰ Смотрите проект публикации АБР, 2006 г.: Интегрирование развитых возможностей в программы и процессы в стране. Предложения по среднесрочным матрице и плану действий на 2006-2010 гг.

¹¹ Комитет помощи развития ОЭСР (КПР). 2005 г. Проблема наращивания потенциала: извлеченные уроки и движение вперёд. Проект документа о практике формирования и развития кадрового потенциала. Рабочая версия №11 для управления сетью КПР.

¹² Смотрите публикацию АБР, 2006 г.: Потенциал для реализации управления результатами. Руководство по проведению экспресс-оценки потенциала развивающихся стран в процессе управления результатами.

жения уровня бедности АБР оказывает техническую помощь для укрепления ориентирования на результаты в управлении общественной сферой и для развития потенциала статистических органов в рамках Марракешского плана статистических мероприятий (МПСМ). Обмен знаниями на региональном уровне находит поддержку со стороны Общества практиков управления результатами развития в азиатско-тихоокеанском регионе.¹³ Развитие потенциала также находит поддержку со стороны Фонда сотрудничества по результатам развития, который поддерживает экспериментальные инициативы различных служб развивающихся стран, предлагая арсенал разнообразных подходов, основанных на результатах и средствах управления в общественной сфере.

Реализация ССП, ориентированных на результаты, требует глобальных изменений в знаниях, подходах, практике, организационной культуре, средствах, методах и стимулах работы. Этот процесс требует много времени и может протекать успешно только при параллельном совершенствовании институционального потенциала, процедур и политики. Необходимы меры, направленные на наращивание потенциала и в целях определения того, насколько проводимые правительствами меры и политика поддерживают положительную практику, заложенную в ОНР-ССП.

¹³ Общество является виртуальной образовательной сетью, обеспечивающей интерактивный форум для проведения диалога о вопросах управления результатами развития между развивающимися странами и АБР и развивающимися странами-членами Банка.

Приложение 2. Управление результатами на уровне проекта

Матрица структуры и мониторинга проекта. В принципе, управление результатами начинается на уровне проекта. Достижение результатов на этом уровне требует систематического подхода к проектированию, реализации и оценке. Самым простым подходом является применение матрицы структуры и мониторинга проекта (логическая матрица), необходимых для создания ясной структуры проекта. Структура призвана обеспечить в достаточной степени заинтересованным сторонам информацию о проекте в полезном и доступном формате. В частности, матрица должна прояснить следующее:

- каким образом можно достичь результатов через реализацию проекта посредством преобразования ресурсов в конкретные результаты, которые помогут получить желаемый результат развития или итог;
- какие количественные индикаторы, привязанные к временным рамкам, будут использоваться для мониторинга и оценки проекта;
- какие риски могут оказать воздействие на желаемые результаты и какие меры помогут смягчить эти риски;
- каковы специфические условия или предположения, которые будут сохранять силу в течение всего проекта и могут повлиять на его успешный исход.

В данном приложении представлена типовая структура планирования проекта, основанная на

матрице структуры и мониторинга проекта Азиатского Банка Развития (АБР).¹⁴ Однако данные принципы применимы при проектировании и управлении в любой другой организационной среде.

Шаблон: Матрица структуры и мониторинга проекта (МСМП). Как показано на рисунке А2.1, МСМП представляет собой матрицу с 14 полями, дающую ответ на ряд основных вопросов:

- Почему мы хотим реализовать этот проект в первую очередь (**воздействие**)?
- Какова конечная цель этого проекта (**итог**)?
- Каковы задачи проекта (**результаты**) и какие основные виды деятельности должны проводиться в его рамках (**мероприятия**)?
- Какие необходимы вклады (**ресурсы**)?
- Какие потенциальные проблемы (**риски**) могут возникнуть в процессе реализации проекта?
- Каковы фундаментальные, основополагающие условия (**предположения**), на которых основан проект?
- Каким образом мы измеряем (**индикаторы**) показатели и проверяем степень успешности (**источники данных**) проекта?

¹⁴ АБР, 2006 г. Руководство по подготовке матрицы структуры и мониторинга проекта, Манила.

► Построение древа проблем вносит значительный вклад в процесс определения проблем и представляет собой ценный инструмент планирования при первичной диагностике

Рис. А2.1: Подход «Матрица структуры и мониторинга»



Матрица структуры и мониторинга проекта. В принципе, управление результатами начинается на уровне проекта. Достижение результатов на этом уровне требует систематического подхода к проектированию, реализации и оценке. Самым простым подходом является применение матрицы структуры и мониторинга проекта (логическая матрица), необходимых для создания ясной структуры проекта. Структура призвана обеспечить в достаточной степени заинтересованным сторонам информацию о проекте в полезном и доступном формате. В частности, матрица должна прояснить следующее:

- каким образом можно достичь результатов через реализацию проекта посредством преобразования ресурсов в конкретные результаты, которые помогут получить желаемый результат развития или итог;

- какие количественные индикаторы, привязанные к временным рамкам, будут использоваться для мониторинга и оценки проекта;
- какие риски могут оказать воздействие на желаемые результаты и какие меры помогут смягчить эти риски;
- каковы специфические условия или предположения, которые будут сохранять силу в течение всего проекта и могут повлиять на его успешный исход.

Рис. А2.2: Анализ заинтересованных сторон

Группа	Интересы стороны	Восприятие проблемы	Ресурсы	Полномочия

В данном приложении представлена типовая структура планирования проекта, основанная на матрице структуры и мониторинга проекта Азиатского Банка Развития (АБР).¹⁴ Однако данные принципы применимы при проектировании и управлении в любой другой организационной среде.

Шаблон: Матрица структуры и мониторинга проекта (МСМП). Как показано на рисунке А2.1, МСМП представляет собой матрицу с 14 полями, дающую ответ на ряд основных вопросов:

- Почему мы хотим реализовать этот проект в первую

очередь (воздействие)?

- Какова конечная цель этого проекта (итог)?
- Каковы задачи проекта (результаты) и какие основные виды деятельности должны проводиться в его рамках (мероприятия)?
- Какие необходимы вклады (ресурсы)?
- Какие потенциальные проблемы (риски) могут возникнуть в процессе реализации проекта?
- Каковы фундаментальные, основополагающие условия (предположения), на которых основан проект?
- Каким образом мы измеряем (индикаторы) показатели и проверяем степень успешности (источники данных) проекта?

Ведущая роль активного участия сторон. Крайне необходимо участие заинтересованных сторон в ранних фазах развития проекта. Как правило, группами принимаются гораздо более оперативные и эффективные

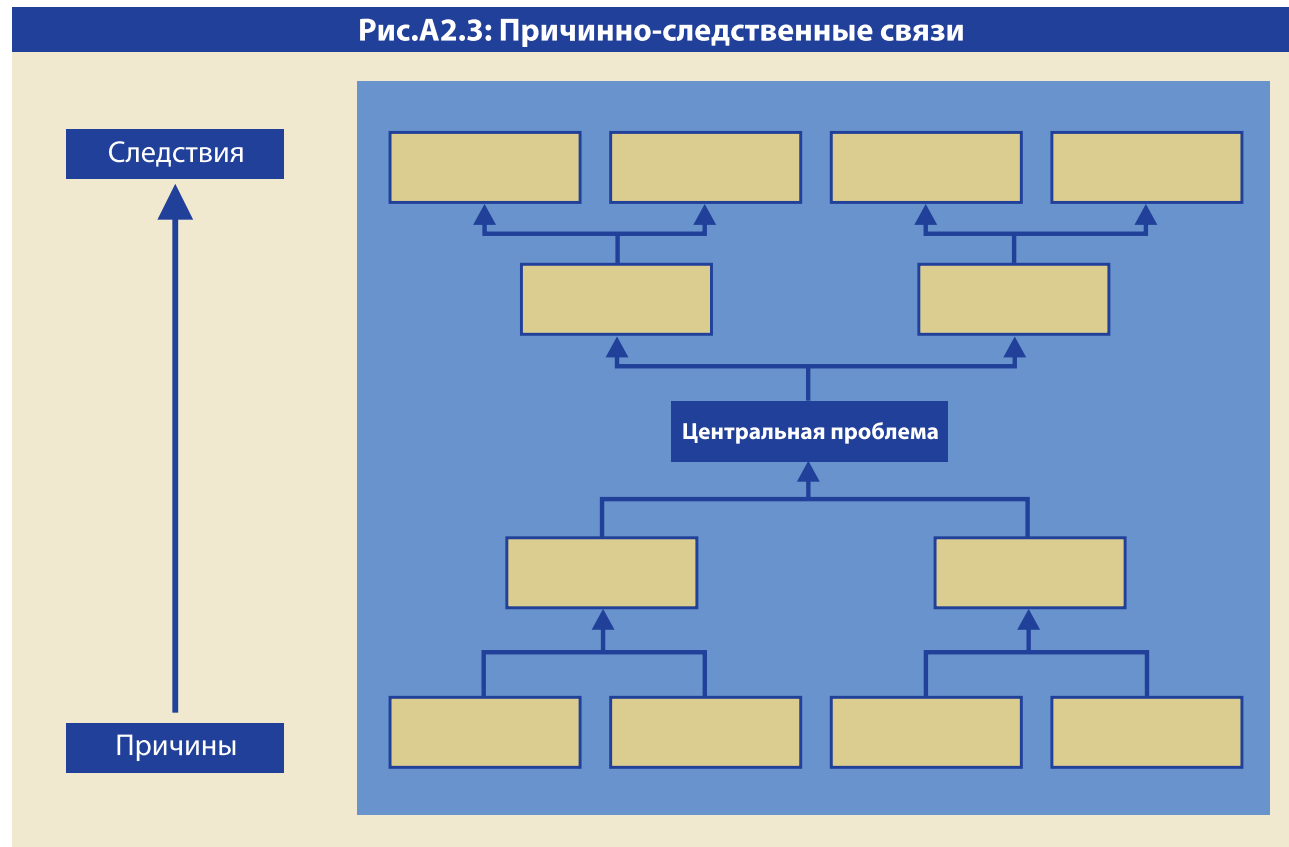
► Крайне необходимо участие заинтересованных сторон в ранних фазах развития проекта

Рисунок А2.1. Советы для проведения эффективного анализа заинтересованных сторон

- Для более глубокого понимания проблем развития и четкого планирования дальнейших действий организуйте фокусные групповые обсуждения и семинары с привлечением фасилитаторов.
- Определите степень эластичности каждой группы. В зависимости от ситуации определение может иметь более широкий либо конкретно сформулированный характер.
- Убедитесь в наличии надежной информации об основных заинтересованных сторонах.
- Проведите глубокий анализ основных заинтересованных сторон.
- В процессе реализации проекта постоянно обновляйте анализ.

► Древа проблем – подвижные организмы. Они меняются и обновляются по мере поступления более актуальной информации

Рис.А2.3: Причинно-следственные связи



решения, чем индивидуумами, и широкий круг участия позволяет рассматривать перспективы развития с разных сторон, принимая в расчёт интересы всех участников. В то же время расширение круга участия, сам процесс участия и наглядная трансформация идей в конкретные результаты проекта при его составлении способствуют созданию ощущения полной причастности и совладения этими продуктами

работы. Процессы вовлечения сторон и их участия в ходе планирования проекта являются частью этапов ситуативного анализа и идентификации проекта.

Рисунок А2.1. Советы для проведения эффективного анализа заинтересованных сторон

- **Шаг 1:** Обсуждение ситуации и изложение проблем, определение с заинтересованными сторонами проблем развития. Определение центральной проблемы развития в форме негативной формулировки ситуации.
- **Шаг 2:** Выписывание проблем, являющихся непосредственными причинами центральной проблемы развития, на карточки и расположение их по горизонтальной линии на одном уровне.
- **Шаг 3:** Повторение шага 2 при выявлении непосредственных причин каждой из определенных причин центральной проблемы, фиксация их на карточках и расположение по горизонтальной прямой на следующем уровне, показывая причинно-следственные связи. Продолжение построения древа проблем до определения корневых причин - первопричин - центральной проблемы.
- **Шаг 4:** Определение непосредственных следствий от возникновения центральной проблемы. Выписывание их на карточки и расположение вдоль горизонтальной прямой линии над центральной проблемой, расположенной по центру схемы.
- **Шаг 5:** Продолжение выявления следствий центральной проблемы и движение по схеме вверх с расположением следствий вертикально над центральной проблемой.
- **Шаг 6:** Обзор схемы проблем и анализ взаимосвязей причин и следствий на разных уровнях. Перемещение и изменение карточек и пересмотр схемы до полного отражения причинно-следственных связей и достижения консенсуса.
- **Шаг 7:** Нанесение стрелок от проблем, являющихся причинами, к проблемам, ставшим следствиями.

Ситуативный анализ

Как правило, проект призван решать определённые проблемы развития, часто связанные с необходимостью устранения препятствий на пути к получению соответствующего доступа и качества общественных услуг. Следовательно, важно как можно раньше достичь консенсуса и понимания того, что

текущая ситуация неблагоприятна и необходимы реформы. После достижения такого консенсуса с заинтересованными сторонами необходимо проведение анализа всей ситуации. Основные два компонента этого анализа - анализ заинтересованных сторон и анализ проблем.

Анализ заинтересованных сторон.

Необходимо провести тщательный анализ основных заинтересованных сторон при помощи матрицы, показанной на рисунке А2.2. В первую очередь выяснить, какие люди и организации вовлечены в процесс решения и/или оказывают влияние на решение конкретных проблем. Какие группы являются сторонниками, а какие оппонентами предлагаемых преобразований? Независимо от того, является ли группа сторонницей проекта или, напротив, оппонентом, она должна быть вовлечена в процесс постановки и понимания проблемы развития. В большинстве случаев такой диалог более эффективно проводить в рамках рабочего семинара с привлечением консультанта, помогающего сторонам провести обсуждение, членов группы управления проектом или одной из главных участвующих сторон (смотрите рисунок А2.1).

Анализ проблем. После проведения анализа заинтересованных сторон акцент перемещается на всесторонний анализ самих проблем развития. К важнейшим аспектам анализа относят (смотрите рис. А2.2) следующие:

► Проведение мозгового штурма и нанесение его на карту помогает «выманить на поверхность» скрытые связи и обнаружить ранее невидимые причинно-следственные зависимости

Проведение мозгового штурма и нанесение его на карту помогает «выманить на поверхность» скрытые связи и обнаружить ранее невидимые причинно-следственные зависимости

Рис. А2.4: Карта мозгового штурма

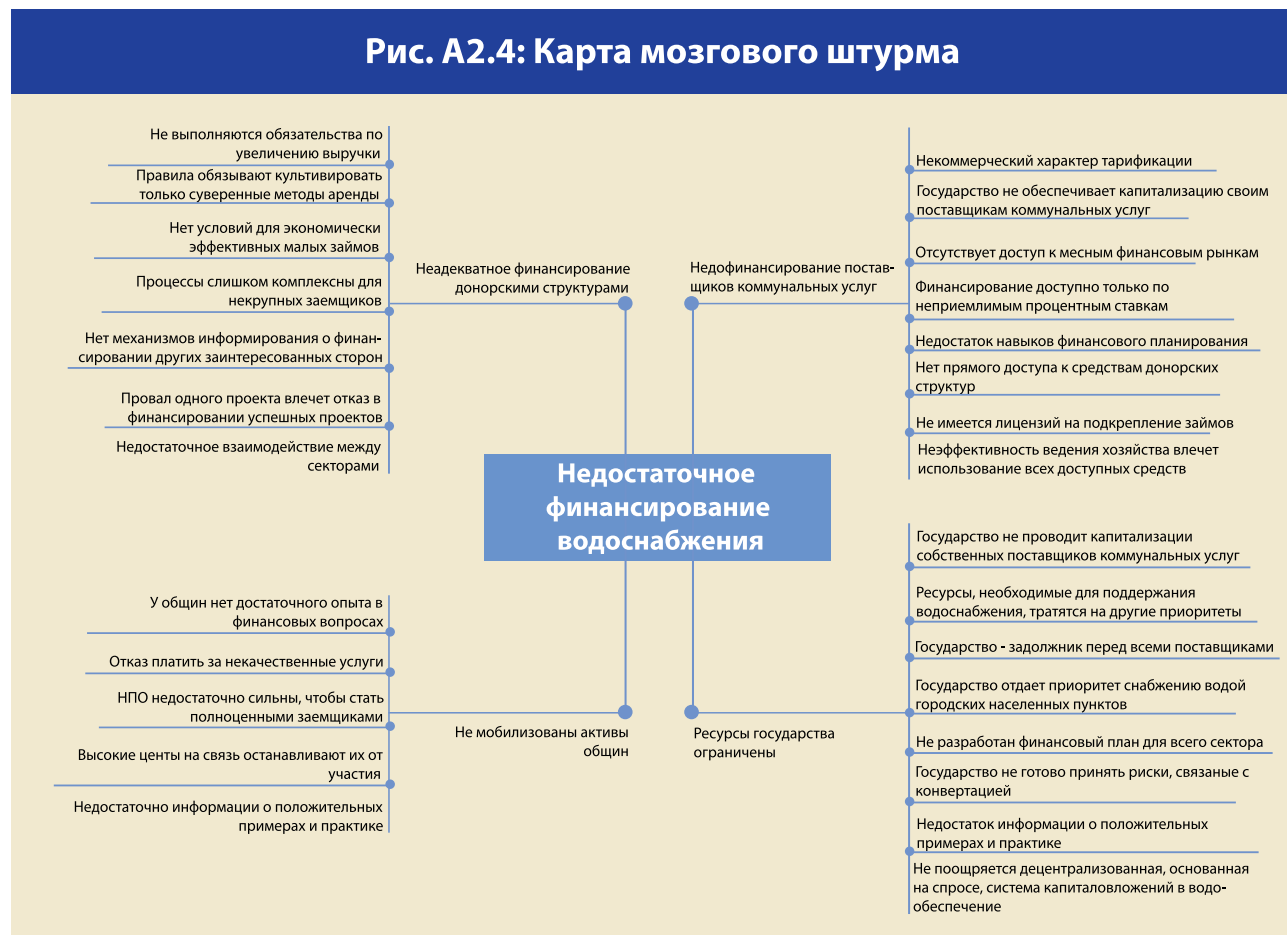
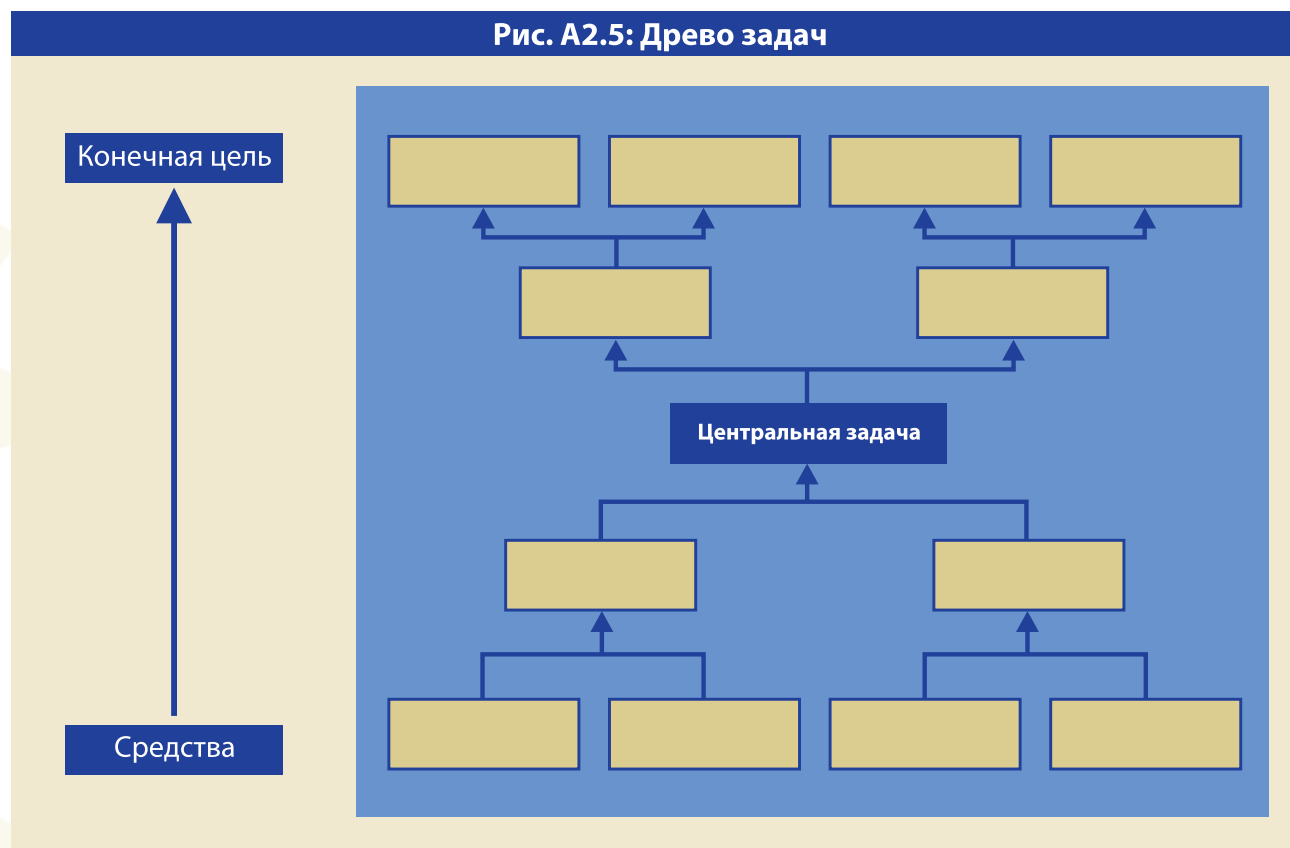


Рис. А2.5: Древо задач



- ситуативно-контекстовый анализ, обуславливающий возникновение центральной, интересующей нас, проблемы;
- выявление других проблем, связанных с развитием центральной проблемы;
- создание визуальной диаграммы причинно-следственных связей – дерева проблем (смотрите рисунок А2.3).

В большинстве случаев среди участников процесса уже имеется общее понимание и представление о природе происхождения проблемы, вытекающее из секторных анализов или тематических оценок, либо полученное в результате мониторинга итогов развития, либо осознанное благодаря конкретно

► **Матрица структуры и мониторинга** – простое, но эффективное средство проектирования и мониторинга. Она помогает развитию консенсуса между заинтересованными сторонами и чувства собственности по отношению к разрабатываемому проекту

Рисунок А2.3. Анализ задач

- **Шаг 1.** Перефразируйте проблему развития в положительный результат или цель. Цель должна быть реалистичной и достижимой.
- **Шаг 2.** Изложите потенциальные средства достижения цели развития в виде карточек с задачами путем перефразирования ранее поставленных проблем или формулирования новых задач и дальнейшего их расположения вдоль горизонтальной линии под главной целью.
- **Шаг 3.** Пересмотрите формулировки и добавьте новые, по мере необходимости и где уместно, направленные на достижение поставленной цели.
- **Шаг 4.** Повторите шаг 2 и определите средства достижения задач, расположив карточки по горизонтальной линии под каждой карточкой предыдущего уровня. У вас может получиться больше задач, чем было определено проблем.
- **Шаг 5.** Место над главной целью развития оставлено для непосредственных итогов и воздействий, т.е. положительных последствий от реализации основной цели. Изучите каждый постулат и преобразуйте в положительную формулировку или задачу.
- **Шаг 6.** Повторите шаг 5, определяя непосредственную задачу, ориентируясь на определенные ниже формулировки.
- **Шаг 7.** Пересмотрите цель и задачи, проверьте корректность всех связей "средства-конечный результат". Завершите схему соединением карточек стрелками.

направленным на оценку какой-либо проблемы действиям (диагностика конкретной проблемы или направления). Тем не менее, построение древа проблем вносит значительный вклад в процесс определения проблем и представляет собой ценный инструмент планирования при первичной диагностике, поскольку является наглядным механизмом выявления первопричин и взаимозависимости проблем.

Другой полезный способ изложения идей – проведение мозгового штурма с нанесением направлений проблем на

карту проблем. Начните схематичное изображение с изложения центральной идеи или проблемы. В процессе обсуждения фиксируйте (нелинейным способом, вне зависимости от причин и следствий) новые, связанные с ней, вопросы или проблемы, затем переходите к новым разветвлениям и взаимосвязям между проблемами по категориям. Эта схема поможет вам выявить скрытые связи между проблемами и определить ранее неизвестные причинно-следственные связи (смотрите рисунок А2.4).

Резюме анализа проблем. Схематическое изображение проблем представляет собой картину консенсуса между заинтересованными сторонами по части проблем и их взаимной зависимости, требующую пересмотра и обновления затем уже в процессе реализации проекта.

При этом важно помнить следующее:

- формулировки и изложение проблем могут потребовать подтверждения (например, является ли изложение проблем отражением текущей ситуации, т.е. насколько актуальна формулировка проблем);
- причинно-следственные связи могут потребовать подтверждения;
- может понадобиться проведение подробного анализа второй или третьей проблемы развития до составления всесторонней картины ситуации;
- может возникнуть необходимость консультаций с другими заинтересованными

Рисунок А2.4. Анализ альтернатив

- **Шаг 1.** Подтвердить желаемую цель. Впоследствии она превратится в один и единственный итог предлагаемого проекта. По каждому проекту необходимо определить только один итог.
- **Шаг 2.** Ранжировать задачи, вытекающие из дерева задач, представляющие собой альтернативные стратегии получения желаемой ситуации.
- **Шаг 3.** Представить и обсудить потенциальные альтернативы с заинтересованными сторонами. Убедиться в том, что группе ясны значения каждой из альтернатив, т.е. положительное или отрицательное влияние на них непосредственно.
- **Шаг 4.** Подтвердить критерии выбора альтернатив, т.е. экономические, финансовые, социально-экономические, технические и институциональные.
- **Шаг 5.** Опираясь на решение, принятое на 4-й ступени, провести необходимую оценку, ситуативный анализ и разработать технико-экономическое обоснование (ТЭО).
- **Шаг 6.** Выбрать наиболее приемлемую стратегию реализации проекта. Окончательное решение должно быть принято единодушно, способствовать формированию чувства собственности у каждой из заинтересованных сторон, а также обеспечивать максимально благоприятные условия для достижения желаемых результатов.

ми сторонами по новым вопросам, не вошедшим ранее в анализ.

Идентификация проекта

После полного понимания проблемы развития и выяснения ее причин и подоплёк вам необходимо установить возможное развитие ситуации в будущем. Это может перерасти в фазу идентификации проекта с вовлечением анализа задач и альтернатив.

Анализ задач. На данный момент необходимо перевести очерченные проблемы в задачи, т.е. сформулировать решение выявленных проблем. При анализе задач даётся описание желаемой ситуации, наступающей в итоге решения проблем, а основным средством анализа выступает дерево задач (смотрите рис. А2.5 и рис. А2.3).

Анализ альтернатив. Данный анализ (смотрите рис. А2.4) применяют в следующих целях:

- идентификация альтернативных путей достижения цели развития;
- оценка эластичности каждой альтернативы;
- достижение консенсуса по стратегии составления и внедрения проекта.

Использование матрицы структуры и мониторинга проекта

Матрица структуры и мониторинга проекта (МСМП) является простым, но эффективным средством планирования и управления проектами. Она оказывает помощь в достижении консенсуса между заинтересованными сторонами и создаёт чувство собственности по отношению к предполагаемому проекту. Она стимулирует мыслительную деятельность и анализ, направляя их на ожидаемые результаты. Матрица представляет собой основу для системы мониторинга и оценки, при которой возможно проведе-

Рис.А2.6: Связи между Древом задач и матрицей структуры и мониторинга проекта

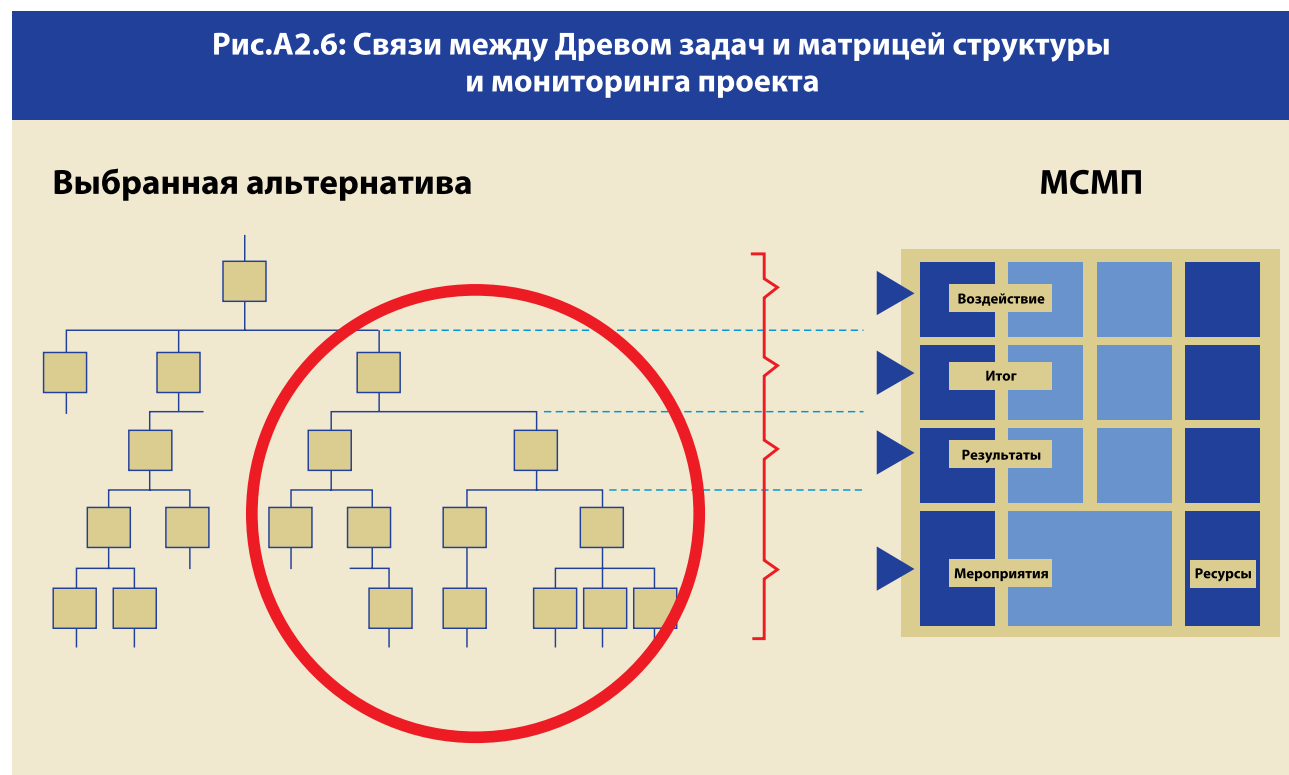


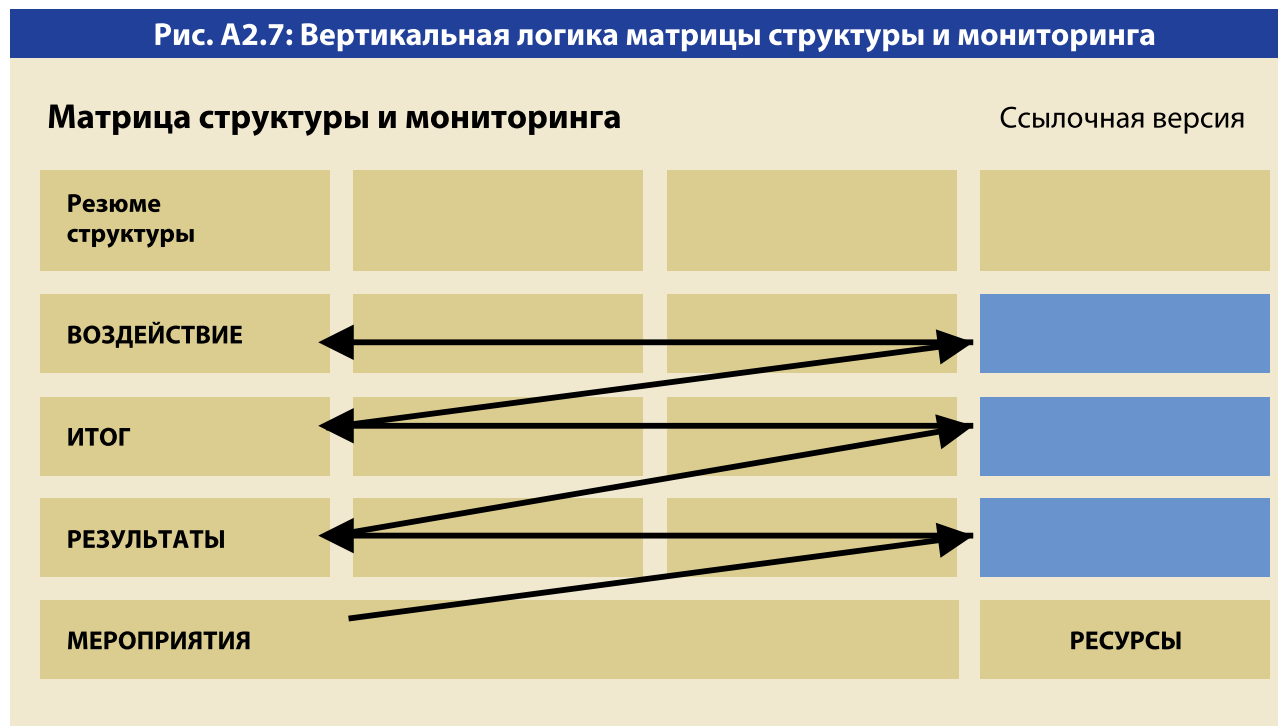
Рисунок А2.5. Этапы определения индикаторов достижения результатов		
Процесс	Образование	Сельское хозяйство
	Итог: Сфера образования в юго-восточных областях предоставляет образование более высокого качества и равные права на его получение	Итог: Население в сельских районах области X улучшило свое образование и потенциал в сфере получения дохода.
Шаг 1. Определить основной индикатор (что вы желаете оценить)	Большее количество более образованных выпускников	Повысилась урожайность риса в мелких фермерских хозяйствах.
Шаг 2. Определить количество (рост/спад)	Количество выпускников возросло с 10 000 до 25 000.	Урожайность риса, по крайней мере, у 1 000 мелких хозяйств (имеющих по 3 гектара земли и менее) повысилась, по крайней мере, на 30% - с 5 до 6,5 тонн риса в год.
Шаг 3. Описать качество (какие преобразования)	Количество выпускников (55% девушек и 45% юношей), отвечающих национальному экзаменационному стандарту, из семей с низким доходом (5 000 долларов США в год) в юго-восточных областях возросло с 10 000 до 25 000 человек.	Урожайность риса в 1 000 мелких хозяйствах (имеющих по 3 гектара земли и менее) повысилась, по крайней мере, на 30% - с 5 до 6,5 тонн в год при сохранении качества (среднего удельного веса зерна) 2004 года.
Шаг 4. Добавить временной показатель (к какому времени)	Количество выпускников (55% девушек и 45% юношей), отвечающих национальному экзаменационному стандарту, из семей с низким доходом (5 000 долларов США в год) в юго-восточных областях возросло с 10 000 до 25 000 чел. в год, начиная с 4-го года реализации проекта.	Урожайность риса в 2004 году в 1 000 мелких хозяйствах (имеющих по 3 гектара земли и менее) повысилась, по крайней мере, на 30% - с 5 до 6,5 тонн в год начиная с 2007 года при сохранении качества (среднего удельного веса зерна) 2004 года.

ние сравнения планируемых и реально достигнутых результатов.

МСМП, подобно логической матрице, применяемой службами многостороннего и двустороннего развития, состоит из 14 полей с 4 основными заголовками/колонками. В кратком резюме проекта описаны основные элементы проекта и показана вертикальная логика МСМП – взаимосвязи между средством и конечным результатом или цепочка результатов. Вертикальная логика проверяет основательность выстроенной цепочки результатов: насколько достаточны для выполнения мероприятий заложенные ресурсы, средства, направленные на достижение непосредственных результатов. В свою очередь, результаты должны способствовать достижению общего итога проекта по его завершении. Это должно внести вклад на уровне воздействия. Цепочка результатов проистекает из древа задач и анализа альтернатив (смотрите рисунок А2.6).

► Если мы можем что-то «измерить», мы можем этим управлять

Рис. А2.7: Вертикальная логика матрицы структуры и мониторинга



Задачи и индикаторы выполнения

Индикаторы выполнения задач, качественные и количественные, служат для оценки достижения результатов по проекту. Необходимо помнить два важных вопроса при определении индикаторов:

- если мы можем что-то «измерить», мы сможем этим управлять;
- все индикаторы необходимо привязывать к качеству, количеству и времени (показатель выполнения задачи на единицу определенного времени).

Оценка процесса и мероприятий поможет вам убедиться в удачном ходе работы, направленной на достижение цели и задач. Эти индикаторы приведены во второй колонке МСМП и точно определяют каждый результат, итог и воздействие на всех уровнях (смотрите рисунок А2.5).

Рисунок А2.6. Определение предположений и рисков

- **Шаг 1.** Предположения и риски лучше рассматривать в процессе анализа древа задач. По каждой задаче рассмотрите возможные предположения и риски, влияющие на реализацию каждого уровня задач, принимая во внимание причинно-следственные связи.
- **Шаг 2.** При анализе альтернатив идёт также оценка предположений и рисков. Сформулируйте предположения и риски для альтернатив, не имеющих отношения к прямому предмету проекта.
- **Шаг 3.** Оценивайте каждое предположение относительно его необходимости и самодостаточности по принципу "если,...то" и связывайте с логикой структуры и содержания проекта.
- **Шаг 4.** Переоцените, рассмотрите заново каждую формулировку предположений и рисков. Недостаточно ясные высказывания или формулировки впоследствии не смогут быть подвержены мониторингу, а риски - управляемы или смягчены. Например, формулировка "правительство оказывает поддержку программе реформ" - слишком расплывчатое понятие, не подлежащее оценке через конкретные индикаторы. Перефразируйте его в формулировку, например: "Парламент утверждает изменения в законодательстве в соответствии с согласованным графиком".
- **Шаг 5.** Определите степень важности и вероятности каждого предположения и риска. Сосредоточьтесь на предположениях и рисках, являющихся решающими (положительными/отрицательными) для успешного выполнения проекта, и определите степень их вероятности.

Оценка предположений и рисков, связанных с проектом

Проекты не могут быть изолированы и отделены от внешних явлений и событий, на них влияют факторы среды, находящиеся вне контроля управления проектом. К ним относятся такие факторы, как политические, социальные, финансовые, экологические, институциональные и климатические. Они определяются терминами «предположения» и «риски» и изложены в 4-й колонке МСМП. Предположения или положительные утверждения относятся к условиям, событиям и действиям, необходимым для достижения результатов по каждому уровню МСМП. Риски или негативные утверждения относятся к условиям или событиям, оказывающим отрицательное влияние на проект либо создающим условия невозможности достижения желаемых результатов. Предположения и риски делятся на две категории:

- подразумевающие обширную политическую и институциональную среду и зависящие от принятия политических решений (например, институциональная политика, институциональный потенциал, политическая воля и пр.);
- подразумевающие неуправляемые события, явления и условия (например, политическая стабильность, мировые цены, процентные ставки, отсутствие природных катастроф).

► Предположения и риски замыкают причинно-следственную логическую цепь МСМП

Вертикальная логическая цепь предположений и рисков

Предположения и риски составляют причинно-следственную логику МСМП (смотрите рисунок A2.7 и рисунок A2.6). Выполнение мероприятий приводит к результатам только тогда, когда определённые предположения сохраняют силу, а риски не материализуются. Таким же образом это касается итогов проекта и планируемого воздействия.

При чётком выявлении и понимании предположений и рисков представляется ясная картина и направления для принятия решений в процессе реализации проекта и управления им. Имеются следующие варианты управления предположениями и рисками:

- **Отсутствие мер.** Это лучшая альтернатива, если никакие предположения и риски не представляют собой опасности для достижения результатов. Они относятся к категории «низкого приоритета/уровня угроз».
- **Изменение содержания и структуры проекта.** Если какой-либо риск велик и/или предположение какого-либо обстоятельства серьёзно и очень вероятно, что представляет собой угрозу для успешного выполнения проекта, рассмотрите возможность добавления результата или ресурсов в виде меры, способствующей обеспечению положительного исхода, основанного на предположении.
- **Составление дополнительного проекта.** Если проект не в силах повлиять на тот или иной риск или предположение, рассмотрите возможность дополнительного проекта.

- **Отказ от проекта.** Если какой-то риск слишком велик и, скорее всего, представляет серьёзную угрозу проекту, если он неизбежен и при этом не предусматривается ни мер, ни намеченного результата, которые могли бы снизить уровень риска, может возникнуть опасность срыва всего проекта и вам придется вообще отказаться от такого проекта.
- **Мониторинг и управление рисками и предположениями.** Существует несколько сценариев, когда возможен мониторинг управления рисками и предположениями. В таких случаях важно и необходимо иметь чётко определённую систему индикаторов. Предусмотрите варианты смягчающих мер, включая дополнительные меры и ресурсы.

