



ВСЕМИРНАЯ
МЕТЕОРОЛОГИЧЕСКАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ

Справочник ВМО по комплексному стратегическому планированию



WMO-N° 1180

© Всемирная метеорологическая организация, 2016

Право на опубликование в печатной, электронной или какой-либо иной форме на каком-либо языке сохраняется за ВМО. Небольшие выдержки из публикаций ВМО могут воспроизводиться без разрешения при условии четкого указания источника в полном объеме. Корреспонденцию редакционного характера и запросы в отношении частичного или полного опубликования, воспроизведения или перевода настоящей публикации следует направлять по адресу:

Chairperson, Publications Board
World Meteorological Organization (WMO)
7 bis, avenue de la Paix
P.O. Box 2300
CH-1211 Geneva 2, Switzerland

Тел.: +41 (0) 22 730 84 03
Факс: +41 (0) 22 730 81 17
Э-почта: publications@wmo.int

ISBN 978-92-63-41180-8

ПРИМЕЧАНИЕ

Обозначения, употребляемые в публикациях ВМО, а также изложение материала в настоящей публикации не означают выражения со стороны ВМО какого бы то ни было мнения в отношении правового статуса какой-либо страны, территории, города или района, или их властей, а также в отношении делимитации их границ.

Упоминание отдельных компаний или какой-либо продукции не означает, что они одобрены или рекомендованы ВМО и что им отдается предпочтение перед другими аналогичными, но не упомянутыми или не прорекламированными компаниями или продукцией.

Заключения, мнения и выводы, представленные в публикациях ВМО с указанием авторов, принадлежат этим авторам и не обязательно отражают точку зрения ВМО или ее Членов.



ВСЕМИРНАЯ
МЕТЕОРОЛОГИЧЕСКАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ

Справочник ВМО по комплексному стратегическому планированию

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	v
1. ВВЕДЕНИЕ.....	1
1.1 Цель Справочника	1
1.2 Структура документа	2
2. ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ?	3
2.1 Определение стратегического планирования.....	3
2.2 Обоснование для стратегического планирования	5
2.3 Обзор моделей стратегического планирования	5
2.3.1 Базовое стратегическое планирование	5
2.3.2 Планирование с учетом конкретных вопросов (или с учетом целей)	6
2.3.3 Модель на основе приведения в соответствие.....	6
2.3.4 Модель планирования сценариев.....	7
2.3.5 Органическое (на основе самоорганизации) планирование	7
2.3.6 Стратегическое планирование в режиме реального времени	8
2.3.7 Модель теории изменений	8
2.3.8 Модель сбалансированной системы показателей.....	9
2.4 Этапы стратегического планирования.....	10
3. РУКОВОДСТВО ПО КОМПЛЕКСНОМУ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ...	12
3.1 Подготовительный этап.....	12
3.2 Этап оценки и анализа.....	13
3.2.1 Проведите сканирование условий	13
3.3 Этап разработки и формулирования.....	18
3.3.1 Определите или обновите заявления о перспективном видении, миссии и ценностях организации	18
3.3.2 Определите организационные цели.....	26
3.3.3 Сформулируйте задачи	27
3.3.5 Выработайте путь для изменений	30
3.4 Этап осуществления.....	47
3.4.1 Выработка плана действий или оперативного плана	48
3.5.1 Мониторинг с использованием системы оценки эффективности... ..	50
3.5.2 Мониторинг результатов: особое внимание к показателям	53
3.5.3 Типы показателей	53
3.5.4 Элементы показателей.....	55
3.5.5 Сколько имеется показателей?.....	56
3.5.6 Разбивка показателей.....	56
3.5.7 Разработка системы мониторинга	57
3.5.8 Отчетность на основе результатов	57
3.6 Этап обзора и модификации	58

ДОПОЛНЕНИЕ 1. ОБРАЗЕЦ КАРТЫ СТРАТЕГИИ И СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ НМГС	59
ДОПОЛНЕНИЕ 2. ШАБЛОНЫ СССВУ И ПЭСТПЭ	62
ДОПОЛНЕНИЕ 3. ЗАПОЛНЕННАЯ МАТРИЦА АНАЛИЗА С УЧАСТИЕМ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	65
ДОПОЛНЕНИЕ 4. РАБОЧИЙ ЛИСТ ЗАЯВЛЕНИЯ О МИССИИ	66
ДОПОЛНЕНИЕ 5. ОБРАЗЕЦ ЛОГИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ	67
ГЛОССАРИЙ.....	68
СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	72

ПРЕДИСЛОВИЕ

Всемирная метеорологическая организация (ВМО) в 2008 году взяла за основу стратегическое планирование для руководства осуществлением своей программной деятельности и своих проектов, а также для достижения результатов, согласованных в интересах Членов Организации. На протяжении многих лет основное внимание уделялось укреплению потенциала национальных метеорологических и гидрологических служб (НМГС), которые играют ключевую роль в осуществлении программ ВМО, с тем чтобы обеспечить высокое качество и эффективность метеорологического, климатического, гидрологического и связанного с окружающей средой обслуживания во благо обслуживаемых ими граждан. Однако по-прежнему имеются существенные пробелы в том, что касается возможностей НМГС в области предоставления обслуживания. Эти пробелы можно сократить только в том случае, если увеличится объем инвестиций в совершенствование такого обслуживания. Кроме того, целевые инвестиции могут осуществляться только при условии четко определенного стратегического направления. Именно с учетом этой потребности ВМО решила разработать комплексные руководящие принципы стратегического планирования для оказания содействия НМГС в укреплении их потенциала в области стратегического планирования, с тем чтобы инициировать или улучшить их национальные стратегические планы.

Настоящий *Справочник ВМО по комплексному стратегическому планированию* предлагает пошаговый подход к осуществлению стратегического планирования с использованием шаблона стратегического планирования. Ожидается, что он поможет НМГС расставить акценты в своей деятельности и привлечь больше инвестиций со стороны правительств, партнеров и финансирующих учреждений с целью повышения операционной эффективности и результативности в предоставлении высококачественного метеорологического и гидрологического обслуживания. Справочник представлен в виде трех разделов, в которых сформулирована цель стратегического планирования, а также представлены этапы и различные используемые модели, среди прочих элементов процесса стратегического планирования.

Убежден, что этот Справочник будет полезен для НМГС, которые заинтересованы в инициировании или улучшении своих процессов стратегического планирования, и готов предоставить надлежащую поддержку НМГС, с тем чтобы создать возможности для разработки или улучшения ими их национальных стратегических планов.



(Петтери Таалас)
Генеральный секретарь

1. ВВЕДЕНИЕ

В настоящем *Справочнике ВМО по комплексному стратегическому планированию* изложен пошаговый подход к осуществлению стратегического планирования.

Правительства, учреждения и граждане по всему миру испытывают все бóльшую потребность в более полезной и надежной метеорологической, климатической, гидрологической и связанной с окружающей средой информации, продукции и обслуживании. Всемирная метеорологическая организация и национальные метеорологические и гидрологические службы ее Членов играют важнейшую роль в предоставлении такой продукции и обслуживания. Действительно, предоставляемое НМГС обслуживание приносит существенную пользу лицам, ответственным за принятие решений, которые касаются глобальных, региональных и национальных вызовов в ряде различных сфер и секторов.

Согласно Стратегическому плану ВМО на 2016—2019 годы высокий спрос на качественную и своевременную метеорологическую, климатическую, гидрологическую и связанную с окружающей средой информацию, продукцию и обслуживание также служит фактором увеличения числа организаций частного сектора, которые также предоставляют продукцию и обслуживание с добавленной стоимостью. ВМО и НМГС изучают методы повышения результативности в этом секторе через региональное сотрудничество и взаимодействие, а также формирование стратегических и экономически эффективных партнерских отношений друг с другом, с другими учреждениями и с поставщиками обслуживания в частном секторе. Как ожидается, это послужит совершенствованию возможностей НМГС в том, что касается оказания поддержки в обеспечении соответствия ожиданиям правительств для спасения жизней, сокращения масштабов ущерба, внесения вклада в экономический рост и оказания поддержки в области рационального с точки зрения окружающей среды управления.

1.1 Цель Справочника

Цель настоящего Справочника состоит в оказании содействия НМГС в укреплении их потенциала в области стратегического планирования, что было бы полезным в деле привлечения инвестиций для повышения операционной эффективности и результативности в предоставлении высококачественного метеорологического и гидрологического обслуживания гражданам во всем мире. Этот документ предназначен специально для НМГС, заинтересованных в инициировании или улучшении своих процессов стратегического планирования. Этот ресурс может использоваться в качестве инструмента укрепления потенциала для содействия высшему руководству и персоналу в углублении понимания того, почему и каким образом осуществляется стратегическое планирование, а впоследствии — для предоставления руководства группе по вопросам планирования на всем протяжении процесса.

Данный Справочник следует использовать вместе с шаблоном ВМО по стратегическому планированию, представляющему собой базовую модель стратегического плана, который с легкостью может быть заполнен НМГС.

1.2 Структура документа

Настоящий документ состоит из трех разделов, которые могут быть кратко представлены следующим образом:

- раздел 1 содержит введение и справочную информацию для документа;
- раздел 2 содержит общую информацию о том, что такое стратегическое планирование, для чего оно осуществляется, а также кем оно обычно осуществляется; в этом разделе также представлен обзор различных моделей стратегического планирования и связанных с ними шагов;
- в разделе 3 подробно описывается поэтапный процесс осуществления стратегического планирования и приводятся полезные советы в отношении того, как сделать этот процесс более эффективным и действенным;
- в ряде дополнений содержатся ресурсы для стратегического планирования, включая шаблоны, контрольные перечни и образцы, которые включают важнейшую информацию для содействия осуществлению процесса.

2. ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ?

В этом разделе представлен обзор стратегического планирования и обоснование осуществления этого процесса крупными и небольшими организациями в различных секторах. В дополнение к этому в нем приводится краткий обзор основных моделей стратегического планирования.

2.1 Определение стратегического планирования

Стратегическое планирование — важный аспект управления и стратегического менеджмента. Данные исследований показывают, что за последние 50 лет все большее число организаций подключается к процессу стратегического планирования в стремлении к обеспечению того, чтобы заинтересованные стороны, в частности сотрудники, работали над достижением общих целей; к достижению согласия в отношении намеченных итогов/результатов; к проведению оценки и осуществлению корректировки направления деятельности организации в ответ на меняющиеся условия; к расстановке приоритетов, укреплению оперативной деятельности и уделению особого внимания обеспечению надлежащего соотношения цены и качества, среди прочего.

Существует множество определений стратегического планирования. Стратегическое планирование является неотъемлемой частью организации с точки зрения выполнения ее миссии и обеспечения того, чтобы за счет эффективной подготовительной работы ее программы и вспомогательная деятельность имели наилучшие возможности для достижения долгосрочных целей и выполнения поставленных задач. Стратегическое планирование способно оказать содействие руководству и сотрудникам в определении долгосрочных направлений деятельности и политики организации, а также в принятии решений в отношении краткосрочных приоритетов и распределения ресурсов. Оно оказывает содействие тем, кто разрабатывает и осуществляет программы, посредством предоставления руководящих указаний для многолетних планов и бюджетов программной деятельности.

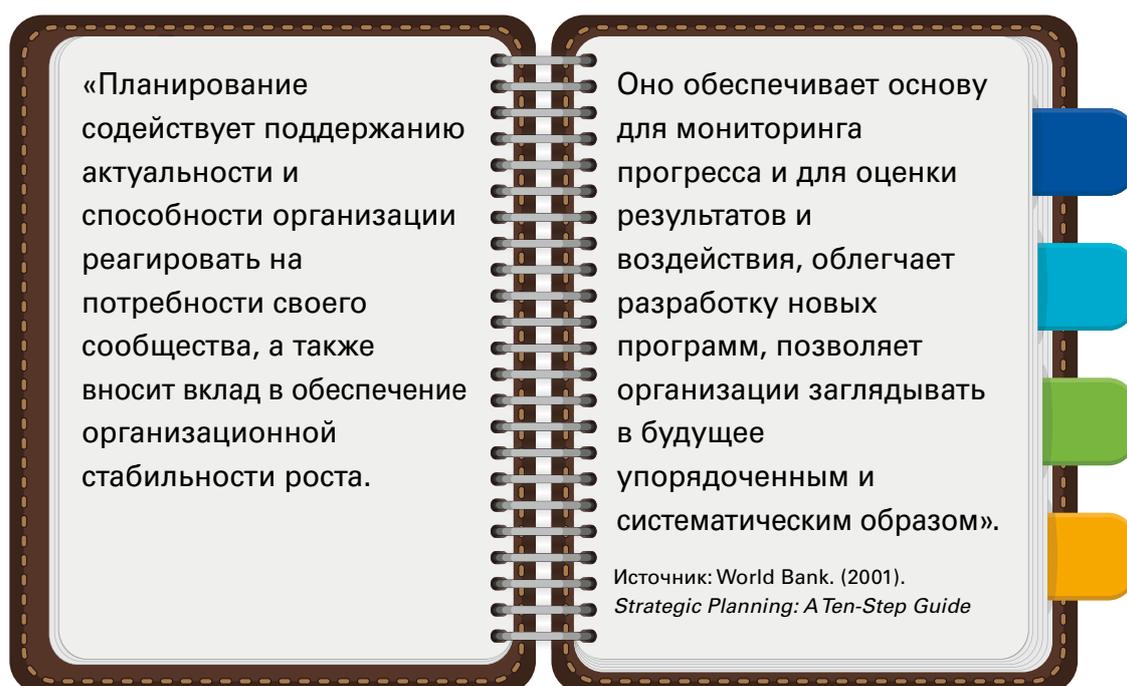


Рисунок 1. Определение стратегического планирования

Институт сбалансированной системы показателей описывает стратегическое планирование следующим образом: «упорядоченные усилия, приводящие к принятию основополагающих решений и мер, которые формируют и задают направление в отношении того, чем является организация, чьим интересам она служит, чем занимается, для чего осуществляется ее деятельность, с особым вниманием к будущему». Институт также отмечает, что «[Э]ффективное стратегическое планирование формулирует не только направление, в котором движется организация, и меры, необходимые для обеспечения прогресса, но также то, каким образом ей станет известно о том, успешна ли она» (Balanced Scorecard Institute, 2016).

Документ Всемирного банка «*Strategic Planning: A Ten-step Guide*» (Стратегическое планирование: руководство, состоящее из десяти шагов») (World Bank, 2001) сохраняет свою актуальность и гласит, что стратегическое планирование представляет собой «процесс, посредством которого руководители организации определяют, чем организация намерена стать в будущем и каким образом этого добиться». В нем описывается процесс, который включает разработку перспективного видения для будущего организации и определение необходимых приоритетов, процедур и операций (стратегий) для реализации этого видения. В него также включены «измеримые цели, являющиеся реалистичными и достижимыми, но также представляющие собой вызов; акцент делается на долгосрочных целях и стратегиях, а не на целях в краткосрочной перспективе (таких, как годовые цели)».

Стратегическое планирование представляет собой процесс, основанный на взаимодействии, который объединяет различные заинтересованные стороны для формирования перспективного видения более прочного будущего их организации. «Для организаций это служит способом для выяснения того, в каком направлении они хотят двигаться, а также для выявления препятствий, стоящих на пути достижения намеченного, и для последующего вовлечения в совместную выработку стратегий в целях определения того, как наилучшим образом преодолеть, обойти или минимизировать эти препятствия» (Third Plateau, 2015).

В конечном итоге стратегическое планирование отвечает на следующие четыре вопроса:

- Где мы находимся сейчас?
- К чему мы хотим прийти?
- Как этого достичь?
- Каким образом оценивать прогресс?

Эти четыре вопроса имеют важнейшее значение, поскольку служат основой для подготовки содержания стратегического плана.

Основным промежуточным результатом процесса стратегического планирования является стратегический план. Стратегический план представляет собой документ, который используется для распространения внутри организации и для передачи ее заинтересованным сторонам информации о целях организации, мерах, которые необходимы для достижения этих целей, а также всех других критически важных элементов, выработанных в ходе осуществления планирования. Сам процесс, который организация осуществляет для выработки стратегического плана, крайне важен для фактического плана, который разрабатывается. Ключевым аспектом стратегического планирования является коммуникация среди ключевых заинтересованных сторон внутри организации и между ними для выработки и осуществления стратегического плана.

2.2 **Обоснование для стратегического планирования**

Для чего осуществляется стратегическое планирование? Преимущества стратегического планирования многочисленны и включают:

- a) согласие в отношении общей цели (среди внутренних и внешних заинтересованных сторон в процессе стратегического планирования);
- b) выработку консенсуса в отношении организационных целей, задач и приоритетов;
- c) повышение эффективности путем осуществления мандата и миссии организации;
- d) повышение эффективности путем достижения лучших результатов при использовании меньшего объема ресурсов;
- e) формирование основы для распределения ресурсов и обеспечение соотношения цены и качества;
- f) улучшение понимания меняющихся условий, а также улучшение способности предсказывать такие условия и адаптироваться к ним;
- g) совершенствование процесса принятия решений;
- h) улучшение организационных возможностей;
- i) улучшение коммуникации путем координации и сотрудничества;
- j) повышение уровня осведомленности и углубление понимания условий осуществления оперативной деятельности;
- k) укрепление транспарентности и подотчетности путем учреждения механизмов мониторинга, оценки и отчетности, которые позволяют оценивать эффективность деятельности организации (результаты).

Хороший стратегический план должен:

- охватывать важнейшие вопросы эффективности;
- быть ориентированным на перспективу — отражать желаемое в будущем окончательное состояние;
- характеризоваться гибкостью — допускать внесение изменений;
- служить руководством в принятии решений на всех уровнях: оперативном, тактическом и индивидуальном.

2.3 **Обзор моделей стратегического планирования**

Существуют различные модели стратегического планирования и многочисленные вариации этих моделей. Применяемый процесс стратегического планирования зависит от типа и размера соответствующей организации и людей. Выбор модели или ее варианта в значительной степени основан на соображениях заинтересованных сторон, которые участвуют в процессе стратегического планирования.

2.3.1 **Базовое стратегическое планирование**

Базовая модель стратегического планирования нередко используется организациями небольшого размера, с большой рабочей нагрузкой и ограниченным опытом в вопросах стратегического планирования. Она может использоваться на начальных этапах внедрения стратегического планирования, с тем чтобы организация могла приобрести опыт в том, что касается процессов стратегического планирования. Такой подход требует лидерства со стороны высшего руководства.

В этой модели используются следующие шаги:

- a) определение или обновление вашей миссии, перспективного видения и ценностей;
- b) оценка внешних и внутренних факторов и выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (СССВУ) вашей организации;
- c) формулирование целей организации;

- d) определение конкретных подходов, тактик или стратегий, которые будут реализовываться для достижения поставленных целей или получения ожидаемых результатов;
- e) документальное отражение миссии, перспективного видения, целей или ожидаемых результатов, а также стратегий в стратегическом плане;
- f) выработка оперативного плана или плана действий для преобразования этих стратегий в конкретные меры, которые будут реализованы для достижения поставленных целей или получения ожидаемых результатов;
- g) развитие системы мониторинга, оценки и отчетности.

2.3.2 **Планирование с учетом конкретных вопросов (или с учетом целей)**

Планирование с учетом конкретных вопросов (или с учетом целей) считается более всеобъемлющим и более эффективным, чем базовая модель стратегического планирования. Организации, которые имеют некоторый опыт в области стратегического планирования, с наибольшей вероятностью будут использовать эту модель.

Следующие шаги представляют собой соответствующие виды деятельности, связанные с этой моделью:

- a) определение или обновление вашей миссии, перспективного видения и ценностей;
- b) оценка внешних и внутренних факторов и выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (СССВУ) вашей организации;
- c) проведение стратегического анализа для выявления и определения приоритетности основных вопросов, которые предстоит решать;
- d) определение ваших целей или ожидаемых результатов, которые будут достигнуты в решении этих вопросов, с тем чтобы реализовать перспективное видение в рамках вашей миссии;
- e) выбор надлежащих стратегий для решения вопросов, с тем чтобы достичь поставленных целей или получить ожидаемые результаты;
- f) документальное отражение миссии, перспективного видения, вопросов, целей или ожидаемых результатов, а также стратегий в стратегическом плане;
- g) разработка оперативного плана или плана действий для преобразования стратегий в конкретные меры с указанием конкретных временных рамок и распределением обязанностей;
- h) подготовка бюджета;
- i) развитие системы мониторинга, оценки и отчетности.

2.3.3 **Модель на основе приведения в соответствие**

В основу этой модели заложено приведение ресурсов в соответствие с миссией для обеспечения эффективности оперативной деятельности. Это актуально для отладки стратегий, если они неэффективны. Она может также подойти организации, сталкивающейся с серьезным отсутствием эффективности на внутреннем уровне.

В этой модели используются следующие шаги:

- a) определение или обновление вашей миссии, перспективного видения и ценностей;
- b) оценка внешних и внутренних факторов и выявление СССРУ вашей организации;
- c) определение того, что эффективно, а что требует корректировки;
- d) определение того, каким образом эти корректировки должны производиться;
- e) включение корректировок в виде стратегий в стратегический план;
- f) разработка оперативных планов или планов действий, преобразующих стратегии в конкретные меры, с указанием конкретных временных рамок и с распределением обязанностей;
- g) подготовка бюджета;
- h) развитие системы мониторинга, оценки и отчетности.

2.3.4 **Модель планирования сценариев**

Подход на основе сценариев предусматривает процесс, предполагающий четкое мышление относительно сложных факторов, которые влияют на принятие решений. Он дает руководству единый понятийный аппарат для рассмотрения будущего с ответом на несколько вопросов типа «а что, если». На основе обсуждений и ответов на эти вопросы вырабатываются сюжеты или сценарии задач будущего, которые необходимо решать. Эта модель может использоваться в сочетании с другими моделями для оказания поддержки стратегическому мышлению и выявлению стратегических вопросов и целей.

Шаги, связанные с применением данной модели:

- a) определение или обновление вашей миссии, перспективного видения и ценностей;
- b) отбор нескольких внешних движущих сил и представление соответствующих изменений, которые способны оказать влияние на организацию, такие как изменение правил или демографические изменения; просмотр газет на предмет ключевых заголовков зачастую дает представление о потенциальных изменениях, которые могут повлиять на организацию;
- c) отбор наиболее вероятных внешних изменений, которые влияют на организацию;
- d) обсуждение трех различных сценариев будущего для организации (включая оптимистический, пессимистический, а также нейтральный вариант), которые сопряжены с каждым из изменений. Рекомендуется рассмотреть пессимистический сценарий, чтобы задать мощный импульс для изменений внутри организации;
- e) предложения относительно того, что может быть сделано организацией, либо относительно потенциальных стратегий для реагирования на эти три варианта сценариев;
- f) рассмотрение стратегий, которые должны быть реализованы в целях реагирования на потенциальные внешние изменения;
- g) выявление наиболее разумных стратегий, которые организации следует реализовать для реагирования на изменения;
- h) разработка оперативных планов или планов действий, преобразующих стратегии в конкретные меры; указание конкретных временных рамок и распределение обязанностей;
- i) подготовка бюджета;
- j) мониторинг, оценка и отчетность по ходу работы.

2.3.5 **Органическое (на основе самоорганизации) планирование**

Это нелинейная стратегическая модель планирования, в которой значения используются в качестве основы для ведения диалога и которая сопоставима с процессом развития организма. Организация размышляет о своих оперативных системах и процессах, с тем чтобы определить, что необходимо привести в соответствие со стратегическим направлением.

В этой модели используются следующие шаги:

- a) определение или обновление миссии, перспективного видения и ценностей;
- b) проведение регулярных обсуждений с целью выявления систем или процессов, необходимых для реализации перспективного видения, а также того, что должно быть сделано в отношении этих процессов;
- c) учет того, что этот подход представляет собой непрерывный процесс, не имеющий конечной точки, и что каждая группа призвана научиться проводить уточнение своих собственных ценностей, вести диалог/размышлять и обновлять процессы;
- d) будьте терпеливы и сделайте больший акцент на обучении, а не на методе. Каждая группа должна задуматься о том, каким образом стратегический план будет доводиться до заинтересованных сторон, разработать оперативные планы или планы действий, которые преобразуют стратегии в конкретные меры, обозначить конкретные сроки и распределить обязанности;

- e) подготовка бюджета;
- f) развитие системы мониторинга, оценки и отчетности.

2.3.6 **Стратегическое планирование в режиме реального времени**

Стратегическое планирование в режиме реального времени похоже на органическую модель планирования. Эта модель особенно подходит тем, кто полагает, что быстро меняющийся и динамичный характер организаций делает долгосрочное и детальное планирование неактуальным. Эти эксперты могут утверждать, что планирование для организации должно осуществляться непрерывно, либо в режиме реального времени. Модель планирования в режиме реального времени лучше всего подходит для организаций, которые существуют в весьма стремительно меняющихся внешних условиях.

Шаги, связанные с применением данной модели:

- a) определение или обновление вашей миссии, перспективного видения и ценностей;
- b) назначение ответственных за планирование для изучения внешних условий и, как следствие, предложение перечня возможностей и угроз, стоящих перед организацией;
- c) представление перечня совету и другим членам организации для стратегического обдумывания и обсуждения;
- d) вскоре после этого (возможно, в течение последующего месяца) — назначение ответственных за планирование для проведения оценки внутреннего функционирования организации и, как следствие, предложение перечня сильных и слабых сторон, имеющихся в организации;
- e) представление этого перечня совету и другим членам организации для стратегического обдумывания и обсуждения, возможно, прибегнув к анализу СССРВУ для анализа всех четырех элементов;
- f) повторение шагов «b»—«e» на регулярной основе, например, каждые шесть месяцев или ежегодно, и документальное отражение результатов в стратегическом плане.

2.3.7 **Модель теории изменений**

Одним из важных компонентов подхода, ориентированного на результаты, которого придерживается ВМО, является теория изменений (ТИ). Фактически, управление, ориентированное на результаты (УОР), подразумевает формулирование ТИ для конкретного мероприятия или организации на заданный временной период. ТИ представляет собой причинно-следственную модель. В ней определяются все формирующие блоки, которые требуются для того, чтобы обеспечить достижение заданной долгосрочной цели. Она разъясняет то, **каким образом и для чего** ожидается реализация намеченных изменений. Она представляет собой набор связанных формирующих блоков, показывающих траекторию изменений или структуру изменений, что четко разъясняет причинно-следственные связи между различными уровнями результатов. Предположения о том, каким образом могут произойти эти изменения, крайне важны для модели ТИ.

ТИ формирует прекрасную основу для стратегического плана, поскольку в ней методично прорабатывается весь путь: от потребностей, которые вы пытаетесь удовлетворить, до изменений, которых вы желаете добиться. Логическая модель представляет собой инструмент, который помогает отразить ТИ организации.

Это надежная и гибкая модель, которая после ее разработки может использоваться для целей планирования, оценки и подготовки сообщений в отношении изменений или достижения результатов в том, что касается работы организации.

Формулирование ТИ в качестве стратегии включает следующие шаги:

- определение или обновление вашей миссии, перспективного видения и ценностей;
- анализ контекста/определение проблемы/проведение оценки потребностей/СССВУ;
- определение целей;
- разработка логической модели/цепочки результатов;
- план для мониторинга и оценки;
- разработка оперативного плана/плана действий;
- подготовка бюджета, ориентированного на результаты.

2.3.8 Модель сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей (ССП) внедрена в мировую деловую практику более 20 лет назад и до сих пор используется в различных формах. ССП была разработана для проведения оценки эффективности организации в отношении следующих четырех аспектов: финансовый аспект, клиентский аспект, аспект внутренних процессов ведения деловой активности, а также аспект обучения и роста.

- Клиентский аспект** касается озабоченностей клиентов в отношении времени, качества, производительности, обслуживания и стоимости.
- Аспект внутренних процессов ведения деловой активности** относится к тем процессам ведения деловой активности, которые оказывают наибольшее воздействие на удовлетворенность клиентов.
- Аспект новаторства и обучения** относится к инновациям, а также к совершенствованию существующей продукции и процессов.
- Финансовый аспект** относится к той степени, в которой стратегия компании способствует прибыльности, росту и акционерной стоимости.

Для каждого из аспектов формулируются цели, меры, задачи и инициативы в привязке к перспективному видению, миссии и стратегии с целью создания условий для мониторинга эффективности.



Адаптированная версия из: Kaplan and Norton. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9.

Рисунок 2. Шаблон сбалансированной системы показателей

Эта модель широко используется в бизнесе и промышленности, государственных и некоммерческих организациях по всему миру в целях приведения деловой активности в соответствие с перспективным видением и стратегией организации, в целях улучшения внутренней и внешней коммуникации, а также в целях осуществления мониторинга эффективности работы организации в том, что касается достижения стратегических целей.

Она превратилась в систему стратегического управления второго поколения в силу широты своего применения.

Модель ССП как стратегия включает следующие шаги:

- a) определение или обновление миссии, перспективного видения и ценностей;
- b) проведение анализа СССВУ;
- c) подготовка стратегической карты;
- d) определение стратегических тематических направлений;
- e) выявление стратегических целей и показателей эффективности.

См. дополнение 1 для ознакомления с примером системы показателей с учетом особенностей НМГС.

2.4 Этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование представляет собой цикл. Цикл — это непрерывный процесс, в рамках которого каждый этап формирует основу для последующего этапа. Как правило, цикл стратегического планирования включает как минимум три этапа. При ссылке на эти три этапа их обозначают следующим образом: *диагностика*, *разработка* и *осуществление*. Оперативное планирование и мониторинг и оценка (МиО) часто рассматриваются как часть этапа осуществления.

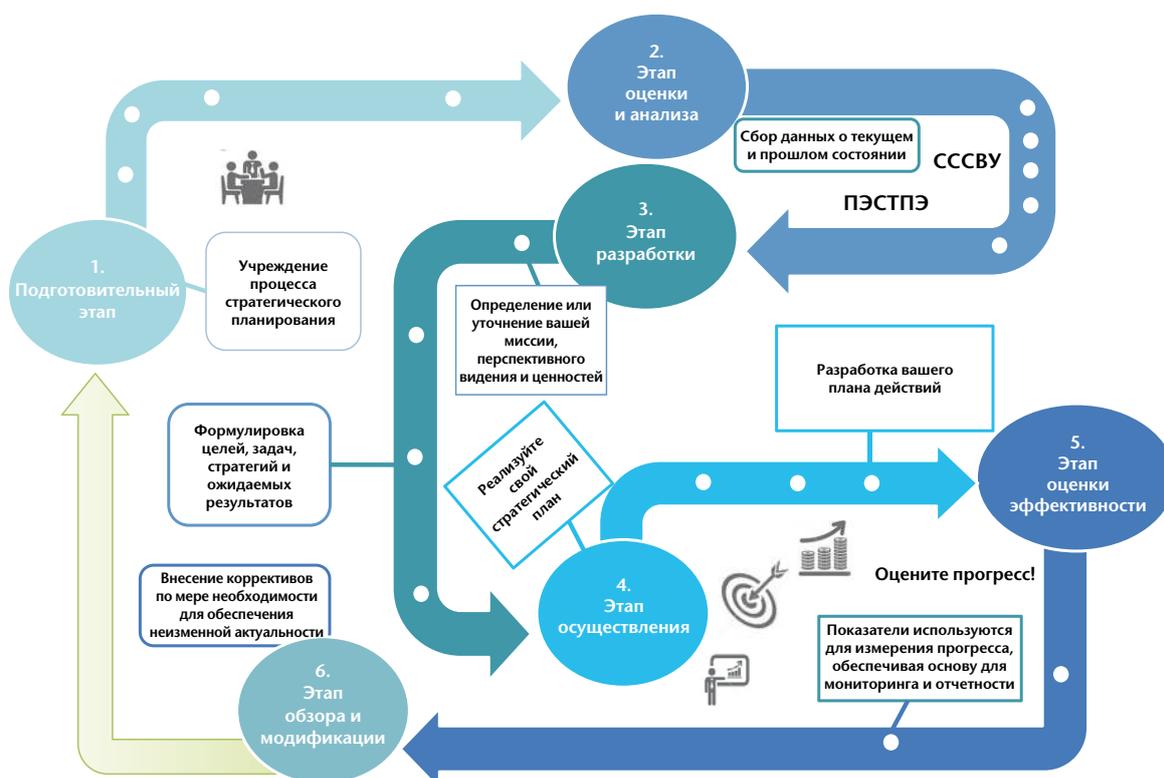


Рисунок 3. Этапы стратегического планирования

С учетом особого внимания, уделяемого в настоящем Справочнике вопросам МиО, а также того факта, что МиО дает ответ на один из основополагающих вопросов стратегического планирования, а именно: «Каким образом мы измеряем прогресс?», МиО рассматривается как самостоятельный этап.

Таким образом, в настоящем Справочнике выделяются шесть этапов стратегического планирования:

- a) *подготовительный этап*: учреждение процесса стратегического планирования;
- b) *этап оценки и анализа*: взгляд на внутренние и внешние аспекты организации;
- c) *этап разработки/формулирования*: выработка вашего стратегического плана;
- d) *этап осуществления*: воплощение стратегического плана на практике;
- e) *этап измерения эффективности*;
- f) *этап обзора и модификации*.

Подготовительный этап: надлежащая и соответствующая подготовка важна для того, чтобы процесс стратегического планирования был эффективным, а конечная продукция — результативной. Этот этап включает предварительное планирование направления действий, которые предстоит осуществить в преддверии фактического процесса стратегического планирования. Обоснование для начала процесса стратегического планирования также рассматривается на этом этапе.

Этап оценки и анализа предполагает изучение текущего и прошлого состояния организации с учетом различных аспектов, с тем чтобы понять существующее определение ее деловой активности, тенденции и факторы, которые могут повлиять на ее будущее. На этом этапе факторы, влияющие на эффективность работы, выявляются и документируются. В его рамках предоставляется информация, необходимая для выработки стратегического плана. На этом этапе можно использовать несколько инструментов для того, чтобы собрать необходимую информацию. К ним относятся анализ СССРУ, ЗС, «пять сил Портера», 7S и ПЭСТПЭ.

Этап разработки/формулирования, иначе называемый этапом формулирования стратегии, включает определение или обновление заявлений о перспективном видении, миссии и ценностях организации, выявление организационных целей, а также выявление стратегий и ожидаемых результатов.

Этап осуществления сосредоточен на исполнении стратегического плана. Он включает выработку плана действий или оперативного плана.

Этап оценки эффективности: стратегический план не принесет никакой пользы, если на его основании не производить измерений и не готовить отчетность. Измерение эффективности играет жизненно важную роль в стратегическом плане при определении того, насколько успешно организация движется в направлении достижения каждой из целей или получения намеченных результатов.

Этап обзора и модификации: современный мир динамичен и постоянно меняется; этот этап предназначен для того, чтобы план корректировался по мере необходимости, сохраняя свою актуальность.

3. РУКОВОДСТВО ПО КОМПЛЕКСНОМУ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

«Провальное планирование означает планирование провала» (Харви Маккей).

Никто не говорит, что осуществлять стратегическое планирование легко. На самом деле, процесс стратегического планирования может быть весьма сложным и даже пугающим. Все организации различны, и не существует единого набора процессов или какого-либо шаблона. Поэтому самонадеянно и нереалистично было бы говорить о том, что стратегическое планирование применительно к любой ситуации необходимо осуществлять каким-либо конкретным образом. Тем не менее, если разбить стратегическое планирование на этапы, осуществлять его становится гораздо проще. В данном руководящем документе особенно отмечены ТИ или УОР в качестве стратегии.

В следующих разделах приведены руководящие указания относительно того, каким образом осуществлять процесс комплексного стратегического планирования в соответствии с этапами, описанными выше.

3.1 Подготовительный этап

После того, как вы приступили к осуществлению процесса стратегического планирования, вы уже ответили на вопрос: «Для чего нужен процесс стратегического планирования?».

Теперь, когда достигнут консенсус относительно того, что процесс стратегического планирования обязателен или необходим, следующий шаг будет состоять в его подготовке.

Вот некоторые из важных подготовительных шагов, которые необходимо предпринять:

- а) подтверждение предназначения и цели этого процесса — нужен ли процесс стратегического планирования?

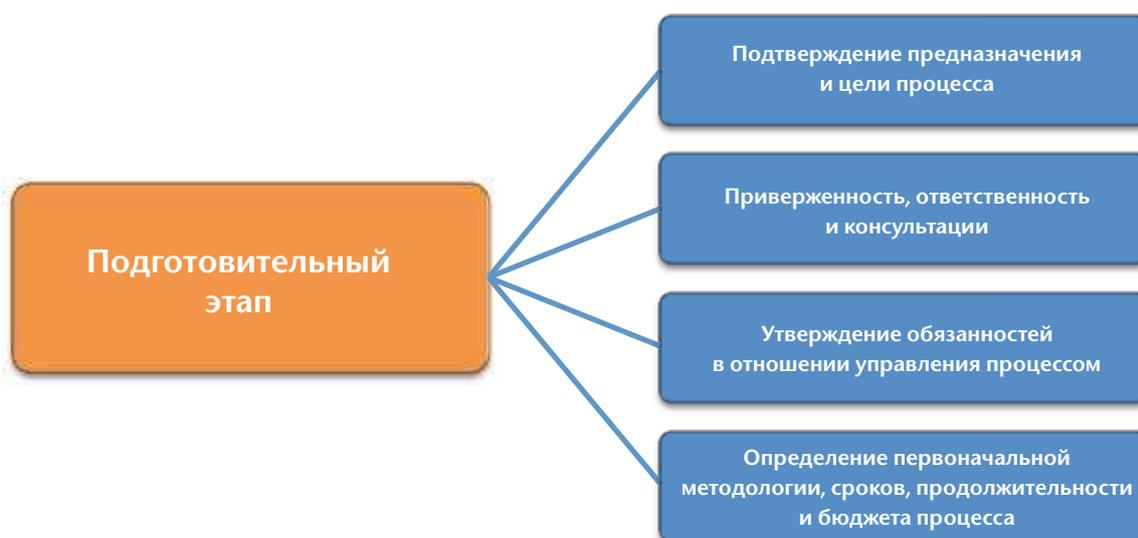


Рисунок 4. Шаги на подготовительном этапе

Важнейшие факторы успеха

Для значимого участия в процессе стратегического планирования и извлечения из него пользы потребуется:

- выявленный лидер процесса и поддержка руководства;
- возможность выделять время, энергию и интеллектуальные способности для этого процесса;
- открытость мышления и готовность к переменам с ориентацией на конечные результаты/воздействия;
- стремление к прозрачности и совместной работе;
- коллективное мышление с осознанием того, что стратегическое планирование представляет собой инвестицию, а также готовность проявлять стойкость в решительном преодолении неизбежных трудностей;
- понимание того, что процесс является столь же ценным, как и конечная продукция;
- регулярная коммуникация по мере развития процесса.

- b) обеспечение наличия широкомасштабной приверженности и ответственности в отношении этого процесса — насколько глубоко понимание этого процесса и насколько сильна приверженность ему?
- c) определение участников и распределение ролей и обязанностей — кто будет задействован?
- d) выработка процесса, включая сбор информации и методы консультаций, а также моделей и инструментов, используемых для анализа, определение временных рамок и бюджета — каким образом мы намерены управлять процессом стратегического планирования, нужен ли внешний посредник, как много времени займет этот процесс?

3.2 Этап оценки и анализа

3.2.1 Проведите сканирование условий

Для выработки осмысленного стратегического плана на будущее стратегической группой по вопросам планирования должна быть произведена точная оценка внутренних и внешних условий работы НМГС. Необходимая информация может быть получена на основе данных статистики, отчетов о ходе работы, оценок и других документов. Процессы консультаций с внутренними и внешними заинтересованными сторонами должны также служить информационной основой для анализа. Хотя анализ должен проводиться на всех этапах процесса планирования, особое внимание анализу должно уделяться именно на этом этапе. Группа по вопросам планирования может проводить опросы общественного мнения, анкетирование, интервью, опросы целевых групп и пленарные дискуссии для достижения этой цели. Конфиденциальный процесс собеседования с заинтересованными сторонами является еще одним вариантом, который может использоваться для выявления реальных проблем и который может вовлечь опрошенных в процесс планирования.

Сканирование условий как минимум должно способствовать участию всех заинтересованных сторон (группа по вопросам планирования и другие сотрудники НМГС, а также выгодополучатели программ); обеспечивать возможности для проявления творческого подхода, планирования изменений, которые необходимы для изменения ситуации к лучшему; позволять собирать как качественные, так и количественные данные, а также объективную и субъективную информацию.

Сканирование условий производится путем сбора фактов и анализа тенденций, которые создают объективную картину текущего положения, занимаемого организацией в «мире» этой сферы деловой активности, а также внешних и внутренних трудностей и факторов, которые способны повлиять на ее будущее и достижение целей и выполнение задач общего характера.

Ожидается, что бóльшая часть этой информации будет собираться и анализироваться специалистами, сотрудниками и основными руководителями нижнего звена, занимающимся вопросами управления.

Ключевые вопросы для внешней оценки и анализа:

- Каковы ресурсы, возможности и слабые стороны внешних субъектов в том, что касается оказания содействия в решении связанных с уязвимостью вопросов или в преломлении этих тенденций?
- Каковы основные угрозы для НМГС и ее работы?
- Каковы основные возможности, из которых НМГС могла бы извлечь выгоду и которые способны были бы принести пользу для ее работы?
- Заинтересованные стороны: кто относится к нашим заинтересованным сторонам?
- Какие другие организации работают в сфере предоставления тех же видов обслуживания/продукции, что и мы?
- Какие другие организации заинтересованы в оказании влияния и/или оказывают влияние на нашу работу?
- Каковы приоритеты, интересы и проблемы наших заинтересованных сторон?
- Каковы наши взаимоотношения с каждой из заинтересованных сторон?
- Внешние тенденции: каковы социальные, политические, экономические и связанные с окружающей средой тенденции, которые могут в будущем оказать воздействие на нашу работу? На что мы можем повлиять? На что мы не можем повлиять?

3.2.1.1 *Инструменты*

Сканирование условий (или ситуационный анализ) требует наличия инструментов для подведения итогов, сравнения, определения приоритетов и организации данных. Может использоваться множество различных инструментов; однако следует иметь в виду то, что инструмент полезен только в том случае, если он используется в нужное время и верным образом. Один и тот же инструмент также может использоваться в разные моменты времени.

В настоящем Справочнике особо подчеркиваются три инструмента для анализа ситуации: анализ СССРУ, анализ ПЭСТПЭ и анализ заинтересованных сторон.

3.2.1.1.1 *Анализ СССРУ*

Наиболее понятным инструментом для выработки стратегии является анализ СССРУ (буквенное сокращение: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы). Частично понимание того, «кем мы являемся и каково наше положение», основывается на оценке внутренних сильных и слабых сторон организации и ее внешних возможностей и угроз. Анализ СССРУ позволяет произвести такую оценку. Сильные и слабые стороны можно определить как относящиеся к внутренним аспектам, а возможности и угрозы зачастую имеют внешнюю направленность.

См. заполненный шаблон СССРУ в дополнении 2.

	Полезно	Вредно
Внутренние аспекты (Подконтрольные нам свойства организации)	<p>Сильные стороны (перечислите все то, благодаря чему, на ваш взгляд, ваша организация является замечательной. На что вы можете опираться в предоставлении обслуживания?)</p> <ul style="list-style-type: none"> Сильные стороны являются отражением того, что вы делаете успешно Сильные стороны могут быть материальными, например: лояльные клиенты, высококачественная продукция, превосходные финансовые условия Сильные стороны могут быть нематериальным, например: рациональное руководство, стратегически важная информация, знания о клиентах, хорошая репутация 	<p>Слабые стороны (Что пока еще не совсем так, как должно быть? Чего не хватает?)</p> <ul style="list-style-type: none"> Слабые стороны являются отражением того, что мешает вам делать то, что действительно необходимо Примеры слабых сторон включают нерациональное руководство, неквалифицированных сотрудников, нехватку ресурсов, низкое качество продукции и устаревшие технологии
Внешние аспекты (Неподконтрольные нам свойства условий/общества)	<p>Возможности (перечислите любые потенциальные возможности для того, чтобы действительно подтолкнуть свою организацию к продвижению вперед, которыми вы пока не воспользовались).</p> <ul style="list-style-type: none"> Возможности представляют собой области для потенциального роста и повышения эффективности Примеры возможностей включают благоприятные экономические условия, неудовлетворенность клиентов продукцией конкурентов и предоставляемым ими обслуживанием, наличие многочисленных источников финансирования для научных исследований и разработок 	<p>Угрозы (перечислите все то, что могло бы помешать вам в достижении своих целей: например, отсутствие уверенности в получении финансирования; отношения, которые могут быть нарушены и т. д.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Угрозы относятся к вызовам, стоящим перед организацией, которые являются внешними по своей природе Примеры угроз включают глобальные экономические кризисы, негативное освещение в прессе, сдвиги в поведении потребителей, приток замещающей продукции, новые правила

Рисунок 5. Шаблон анализа СССРУ



Рисунок 6. Что означает ПЭСТПЭ?

3.2.1.1.2 Анализ ПЭСТПЭ

Анализ ПЭСТПЭ используется для обеспечения понимания внешних условий существования организации. ПЭСТПЭ означает политические, экономические, социально-культурные, технологические, правовые и связанные с окружающей средой (экологические) факторы. Этот анализ обычно проводится в ходе учебно-практического семинара с заинтересованными сторонами с использованием результатов исследований по шести выделенным факторам. Анализ ПЭСТПЭ рассматривается как дополнение к анализу СССВУ в том смысле, что он направлен на расширение анализа внешних аспектов и обращен к детальному рассмотрению конкретных типов вопросов, которые нередко оказывают воздействие на осуществление проектов/инициатив. В процессе стратегического планирования, как правило, рекомендуется использовать оба вида анализа.

Используйте следующий шаблон в качестве руководства при сборе информации для анализа ПЭСТПЭ. См. заполненный шаблон ПЭСТПЭ в дополнении 2.

Таблица 1. Элементы для рассмотрения в ходе анализа ПЭСТПЭ

АНАЛИЗ ПЭСТПЭ	
Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Стабильность правительства и возможные изменения • Бюрократия • Уровень коррупции • Налоговая политика (тарифы и льготы) • Ограничения на импорт (качество и количество) • Регулирование конкуренции • Вовлеченность правительства в деятельность профсоюзов и соглашения • Законодательство в сфере окружающей среды • Законодательство в сфере образования • Антитрастовое законодательство • Законодательство в области дискриминации • Авторское право, патенты/право интеллектуальной собственности • Защита прав потребителей и электронная коммерция • Трудовое право • Законодательство в сфере здравоохранения и безопасности • Закон о защите данных • Законы, регулирующие загрязнение окружающей среды 	<ul style="list-style-type: none"> • Темпы роста • Уровень инфляции • Процентные ставки • Курсы валют • Тенденции в области безработицы • Затраты на оплату труда • Стадия цикла деловой активности • Доступность кредитов • Торговые потоки и модели • Уровень располагаемых доходов потребителей • Кредитно-денежная политика • Фискальная политика • Колебания цен • Тенденции на фондовом рынке • Погода • Изменение климата • Стихийные бедствия
Социокультурные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Сознательность в вопросах здоровья • Уровень образования • Уровень бедности • Отношение к безопасности и защите • Отношение к качеству продукции и обслуживанию потребителей • Отношение к «зеленой» или экологически чистой продукции • Отношение к возобновляемым источникам энергии и их поддержка • Темпы роста населения • Качество жилья • Незаконное заселение • Цели в области устойчивого развития 	<ul style="list-style-type: none"> • Базовый уровень инфраструктуры • Темпы технологических изменений • Расходы на научные исследования и разработки • Стимулирование технологий • Законодательство применительно к технологиям • Уровень технологий в организации • Коммуникационная инфраструктура • Доступ к новейшим технологиям • Инфраструктура Интернет и ее использование
Правовые факторы	Связанные с окружающей средой (экологические) факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Антитрастовое законодательство • Законодательство в области дискриминации • Авторское право, патенты/право интеллектуальной собственности • Защита прав потребителей и электронная коммерция • Трудовое право • Законодательство в сфере здравоохранения и безопасности • Защита данных 	<ul style="list-style-type: none"> • Погода • Изменение климата • Обеспечение готовности к бедствиям и ликвидация их последствий • Законы, регулирующие загрязнение окружающей среды • Загрязнение воздуха и воды • Переработка • Обращение с отходами • Отношение к «зеленой» или экологически чистой продукции • Виды, находящиеся под угрозой исчезновения • Отношение к возобновляемым источникам энергии и их поддержка

3.2.1.1.3 Оценка заинтересованных сторон

Этот шаг предполагает рассмотрение того, кого и каким образом обслуживает НМГС. Он также включает оценку потребностей заинтересованных сторон, которыми должна заниматься организация. В этом разделе рассматриваются вопросы конкуренции или взаимодействия, то есть, кто еще занимается этими потребностями или проблемами? В рамках этого шага также рассматривается вопрос о том, кому НМГС должна предоставлять свое обслуживание, а также о том, каковы ее конкурентные преимущества.

Таблица 2. Матрица анализа с участием заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Интересы	Ожидания	Потенциал
<i>Перечень заинтересованных сторон</i>	<i>Отметьте их интересы в том, что касается НМГС</i>	<i>Детально опишите их ожидания от взаимоотношений с НМГС</i>	<i>Перечислите вклады, которые они могли бы внести в деятельность НМГС</i>

См. заполненную матрицу анализа заинтересованных сторон в дополнении 3.

3.3 Этап разработки и формулирования

На этом этапе вы принимаете решение о структуре или компонентах стратегического плана и выбираете модель(и) для использования.

- Это аспект процесса стратегического планирования, который отвечает на вопрос: «к чему вы хотите прийти?».
- Также называемый этапом формулирования стратегии, этот этап включает определение или обновление заявлений о перспективном видении, миссии и ценностях организации, выявление организационных целей или задач, а также выявление стратегий и ожидаемых результатов.

3.3.1 **Определите или обновите заявления о перспективном видении, миссии и ценностях организации**

На этом этапе приветствуется масштабное мышление. Основой стратегического плана являются заявления о перспективном видении, миссии и ценностях организации. Эти заявления сжато отражают общее понимание того, почему ваша организация существует, а также того, какие чаяния она связывает с будущим. Нередко удобным представляется прибегнуть к незначительным улучшениям и повторному использованию тех, что уже имеются в распоряжении. Разумеется, эти заявления могут послужить отправной точкой, однако важно провести критический обзор того, не являются ли они неоднозначными или устаревшими. Сохраняют ли заявления для вас актуальность, перекликаются ли с тем, что в настоящее время собой представляет организация? Ввиду своего определяющего характера, а также того факта, что заявления могут послужить руководством для прочей вашей работы, важно инвестировать время в уточнение и четкое формулирование их на бумаге (Mittenthal, 2002).

КРАТКИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Миссия: предназначение организации, чем она занимается и для чего.

Перспективное видение: взгляд в будущее относительно идеального положения или условий, которые организация стремится изменить или сформировать.

Ценности: принципы, убеждения и основные допущения, которыми руководствуется организация.

Что носит первоочередной характер — перспективное видение или миссия? В вопросе формулирования миссии и перспективного видения рецепта для порядка следования при их выработке не существует. Некоторые лица, занимающиеся вопросам стратегического планирования, предлагают начинать с перспективного видения, взгляда в будущее, либо идеального состояния изменений/совершенствования. Миссия и перспективное видение нередко используются как взаимозаменяемые понятия. По данным существующих источников такая тактика, однако, не является верной. Миссия относится к тому, что делает организация, то есть, каково ее предназначение, а перспективное видение относится к тому, чем организация стремится являться.

Для целей настоящего руководящего документа в качестве первого шага в процессе формулирования миссии, перспективного видения и ценностей рекомендуется определить перспективное видение организации. Поскольку миссия послужит сообщению о том, каким образом учреждение будет добиваться реализации перспективного видения, важно, чтобы эти два заявления были взаимосвязаны, с тем чтобы показать, каким образом действия учреждения способны потенциально оказать воздействие на достижение задуманного состояния.



Рисунок 7. Ключевые вопросы для выработки перспективного видения, миссии и ценностей НМГС

После того как заявления о миссии, перспективном видении и ценностях разработаны и приняты организацией и ее руководящим составом, заявления доводятся до сведения всех сотрудников и других ключевых заинтересованных сторон в целях обеспечения всеобщего понимания.

3.3.1.1 Перспективное видение

Перспективное видение отражает будущее, к которому ваша организация стремится, с учетом потребностей и озабоченностей. Перспективное видение организации описывает то, что она будет собой представлять после полномасштабного раскрытия ею своего потенциала.

Каковы характеристики хорошего заявления о перспективном видении?

- Хорошее заявление о перспективном видении **отражает чаяния**: в нем описывается то, какой организация хочет быть/какой она желает, чтобы ее видели по достижении ей своих целей.
- Хорошее заявление о перспективном видении **вдохновляет**: оно должно задавать четкую мотивацию и содержать руководящие указания для сотрудников и членов организации.
- Хорошее заявление о перспективном видении ориентировано на будущее, но написано в форме настоящего времени.
- Хорошее заявление о перспективном видении носит четкий и сжатый характер.
- Хорошее заявление о перспективном видении запоминается.
- Хорошее заявление о перспективном видении отвечает на вопрос «в каком направлении желает двигаться организация?»

Не так легко разработать заявление о перспективном видении, хотя оно, как правило, состоит лишь из нескольких предложений или небольшого параграфа.

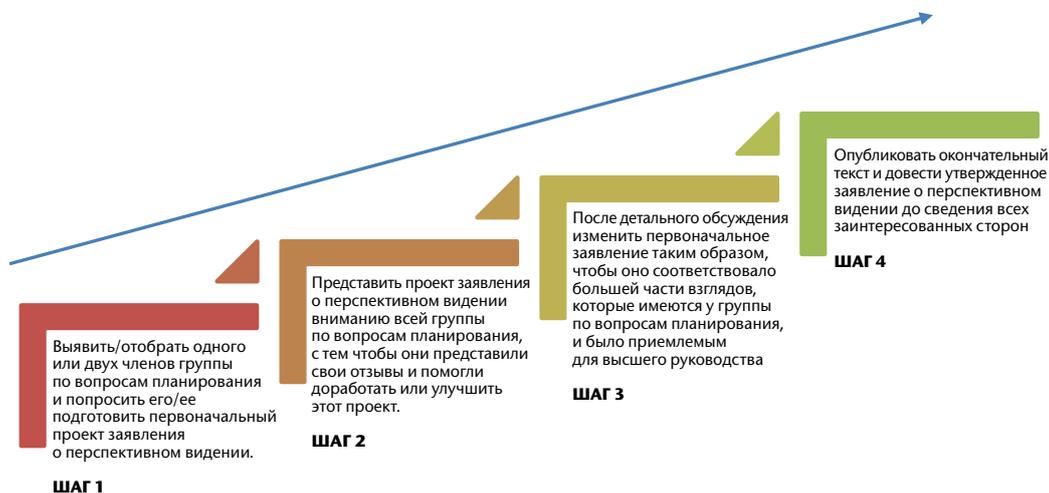


Рисунок 8. Шаги для формулирования заявления о перспективном видении

При разработке заявления о перспективном видении члены группы должны ответить на следующие базовые вопросы:

- Чем занимается организация/для чего она существует?
- К чему организация хочет прийти через 5—10 лет? Какой организация стремится стать?

Один из авторов предлагает, чтобы при составлении заявления о перспективном видении члены команды использовали базовую формулу, которая может помочь им продумать устремления организации в течение определенного периода времени (Ward, 2016).

Используйте следующую формулу, которая может помочь вам выработать свое заявление о перспективном видении:

Через пять лет (название моей организации) будет _____ за счет _____.

Использование подобной формулы вынудит вас отобрать то, что, с вашей точки зрения, является наиболее важным достижением для вашей организации, и задаст вам временные рамки для осуществления задуманного.

Ниже приводится пример заявления о перспективном видении, сформулированного с использованием этой формулы:

«Через десять лет национальная метеорологическая служба будет лидировать в североамериканском регионе за счет последовательного предоставления усовершенствованного метеорологического и гидрологического обслуживания, которое вносит вклад в устойчивое развитие на национальном уровне».

Если у организации уже имеется заявление о перспективном видении, то группе по вопросам планирования необходимо созвать заседание на предмет того, чтобы внимательно его изучить и как группе определить, можно ли при помощи этого заявления положительно ответить на перечисленные ниже вопросы.

Таблица 3. Вопросы в отношении заявления о перспективном видении

ЗАЯВЛЕНИЕ О ПЕРСПЕКТИВНОМ ВИДЕНИИ (Внимательно изучите свое заявление о перспективном видении и ответьте на следующие вопросы)	Да	Нет
Дает ли заявление о перспективном видении четкое представление о будущем данной организации?		
Является ли заявление о перспективном видении амбициозным и вдохновляющим?		
Вызывает ли заявление о перспективном видении доверие?		

Примеры хороших заявлений о перспективном видении:

Перспективное видение будущего Национального управления по исследованию океанов и атмосферы (НУОА): Устойчивые экосистемы, сообщества и экономики — здоровые экосистемы, сообщества и экономики, устойчивые к изменениям (13 слов)

Компания Microsoft (сформулировано Биллом Гейтсом): На каждом рабочем столе будет стоять персональный компьютер, использующий программное обеспечение Microsoft (12 слов)

Заявление о перспективном видении ВМО

Обеспечение лидерства на мировом уровне, а также опыта и знаний в международном сотрудничестве в области предоставления и использования своими Членами высококачественного и авторитетного метеорологического, климатического и гидрологического обслуживания, а также других соответствующих видов обслуживания, связанных с окружающей средой, для повышения благополучия обществ во всех странах.

Что вы думаете об этом заявлении о перспективном видении?

Oxfam: Справедливый мир без нищеты (4 слова)

Кампания по правам человека: Равенство для всех (3 слова)

Хабитат в интересах человечества: Мир, в котором каждый имеет достойное место для жизни (9 слов)

Фонд Клинтона: Реализация программ устойчивого развития, по всему миру расширяющих доступ к инвестициям, возможностям и спасающему жизни обслуживанию, сейчас и для будущих поколений (21 слово)

Национальная метеорологическая служба (НМС) НУОА США: Готовность страны к погоде — общество подготовлено к обусловленным погодой явлениям и реагирует на них (14 слов)

(Источник: <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/98285.aspx>)

3.3.1.2 *Миссия*

Крайне важно иметь четкое, актуальное и согласованное заявление о миссии, прежде чем инициировать последующие шаги в рамках планирования. Заявление о миссии дает четкий посыл вашим клиентам (граждане, которым предоставляется обслуживание), а также другим заинтересованным сторонам (тем, кто имеет непосредственную заинтересованность) о том, чем занимается ваша организация, какое обслуживание она предоставляет и какие программы реализует, для чего это делается, а также кому и какую пользу это приносит, либо какое воздействие оказывается. Это всеобъемлющее заявление, в котором четко формулируется предназначение организации.

Характеристики заявления о миссии:

- Хорошее заявление о миссии носит четкий и конкретный характер.
- Хорошее заявление о миссии представляет собой краткое описание (с практической точки зрения) того, чем занимается организация.
- Хорошее заявление о миссии легко запоминается.
- Хорошее заявление о миссии содержит ответы на следующие вопросы: чем занимается организация, каким образом она осуществляет свою деятельность, для чего она занимается той деятельностью, которую она осуществляет?

Руководящее указание (для организаций, у которых уже имеется заявление о миссии): созвать заседание стратегической группы по вопросам планирования, с тем чтобы она как группа определила, можно ли при помощи этого заявления положительно ответить на представленные ниже вопросы.

Таблица 4. Вопросы в отношении заявления о миссии

ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ (Внимательно изучите свое заявление о миссии и ответьте на следующие вопросы)	Да	Нет
Содержится ли в заявлении четкое указание на то, каким видом деятельности вы занимаетесь?		
Содержится ли в нем ответ на вопросы: кто мы, чем мы занимаемся, для кого (или кому) предназначена наша деятельность, а также почему она обладает важностью?		
Является ли окончательное обоснование причин существования четким?		
Достаточно ли широк охват миссии, чтобы учитывались современные условия?		
Способна ли миссия пережить изменения в административном управлении?		
Легко ли понять заявление тем, кто его читает?		
Можете ли вы обосновать расходование ресурсов, связанное с осуществлением миссии?		

Каким образом сформулировать заявление о миссии вашей организации:

- точно опишите то, **чем** занимается ваша организация;
- опишите то, **каким образом** ваша организация осуществляет свою деятельность;
- выявите ценности, которые важны для вашей организации в выполнении ей своей работы;
- опишите, **для чего** ваша организация занимается той деятельностью, которая ею осуществляется;
- объедините свои ответы в единое заявление о цели.

См. рабочий лист заявления о миссии в дополнении 4 для содействия НМГС в определении каждого элемента миссии.

Примеры хороших заявлений о миссии:

TED: Распространять идеи (2 слова)

Livestrong: Вдохновлять людей, столкнувшихся с раком, и расширять их права и возможности (11 слов)

Американский Красный Крест: Предотвращать и облегчать страдания людей в условиях чрезвычайных ситуаций путем мобилизации сил добровольцев и щедрой поддержки доноров (17 слов)

The Nature Conservancy: Сохранить земельные и водные ресурсы, от которых зависит жизнь (9 слов)

Национальная метеорологическая служба НУОА: Предоставлять метеорологические, гидрологические и климатические данные, прогнозы и предупреждения для защиты жизни и имущества, а также укрепления национальной экономики (19 слов)

Примеры неудачных заявлений о миссии:

Организация А является организацией, занимающейся экономическим развитием и развитием сообществ для художников и силами самих художников. Наша работа сосредоточена на формировании более сильных сообществ, районов и экономик, и мы убеждены в том, что художники являются важной точкой опоры в этой деятельности. Миссия организации состоит в том, чтобы развивать динамичные сообщества путем обеспечения связи художников с навыками, информацией и обслуживанием, которые им необходимы для того, чтобы жить и зарабатывать на жизнь. (70 слов)

Критический анализ: Это заявление о миссии описывает то, чем занимается организация, каким образом, каковы ее ценности, но оно слишком многословно.

Организация В привержена развитию широкого спектра инновационной продукции и мультимедийного обслуживания, бросающих вызов тому, каким образом потребители получают доступ к цифровым развлечениям и пользуются ими. За счет обеспечения синергии между направлениями деловой активности в организации компания неизменно стремится к созданию нового увлекательного мира развлечений, который можно познать через многообразие различной продукции. (51 слово)

Критический анализ: Это заявление о миссии описывает то, чем занимается организация, каким образом, каковы ее ценности, но оно слишком многословно.

Что вы думаете о заявлении о миссии ВМО?

Миссия ВМО заключается в том, чтобы:

- содействовать международному сотрудничеству в создании сетей станций, производящих метеорологические наблюдения, а также гидрологические и другие геофизические наблюдения, относящиеся к метеорологии, и способствовать созданию и поддержанию центров, в обязанности которых входит обеспечение метеорологического и других видов соответствующего обслуживания.
- Содействовать созданию и поддержанию систем оперативного обмена метеорологической и другой соответствующей информацией.
- Содействовать стандартизации метеорологических и других соответствующих наблюдений и обеспечивать единообразное издание данных наблюдений и статистических данных.
- Содействовать применению метеорологии в авиации, судоходстве, при решении водных проблем, в сельском хозяйстве и в других областях деятельности человека.
- Содействовать деятельности в области оперативной гидрологии и более тесному сотрудничеству между метеорологическими и гидрологическими службами.
- Поощрять научно-исследовательскую деятельность и деятельность по подготовке кадров в области метеорологии и по мере необходимости в других смежных областях, а также содействовать координации международных аспектов такой деятельности по проведению научных исследований и подготовке кадров.

Таблица 5. Примеры заявлений о миссии нескольких национальных метеорологических служб

Ямайка

«Миссия метеорологической службы состоит в том, чтобы в полной мере использовать современные знания человека о погоде и климате; принимать меры, с тем чтобы значительно углублять эти знания и предвидеть и предотвращать потенциальные вызываемые деятельностью человека изменения в климате, которые способны неблагоприятным образом сказаться на благосостоянии человечества».

(Источник: <http://www.metservice.gov.jm/aboutus.asp>)

Канада

«Миссия Метеорологической службы Канады состоит в том, чтобы реагировать на меняющиеся потребности и ожидания жителей Канады и их учреждений в сфере метеорологической, гидрологической и соответствующей информации и прогностического обслуживания и превосходить их, тем самым содействуя адаптации канадцев к своей окружающей среде способами, позволяющими гарантировать их здоровье и безопасность, оптимизировать экономическую деятельность и улучшать качество окружающей среды».

(Источник: http://www.chebucto.ns.ca/Science/AIMET/nms_visions/)

Фиджи

«Производить наблюдения и обеспечивать понимание региональной погоды, климата Фиджи и гидрологических моделей, а также обеспечивать метеорологическое и гидрологическое обслуживание в поддержку благосостояния сообществ, экономического роста, устойчивого развития окружающей среды и соблюдения международных обязательств».

(Источник: http://www.met.gov.fj/about_us.php)

Филиппины

«Защита жизни и имущества за счет своевременной, точной и надежной информации и обслуживания, связанных с погодой».

(Источник: <http://pagasa.dost.gov.ph/index.php/learning-tools/12-about-pagasa/66-mission-and-vision-and-values>)

3.3.1.3 Заявления о ценностях

Заявления о ценностях зиждутся на основных ценностях членов организации. Они отражают, в частности, основные ценности их лидеров.

- Ценности являются тем, что важно для вашей организации, а также тем, что ваши клиенты или заинтересованные стороны определяют как ваши важные характеристики. Что люди ценят в вашей организации?
- Ценности являются тем, что организация считает важным в своей работе и своем взаимодействии с другими. Эти ценности важны, поскольку содействуют формированию информационной основы для заявлений о миссии и о перспективном видении. Примерами ценностей служат добропорядочность, честность, эффективность, работа в команде, равенство и передовая практика.
- Все организации имеют ценности, и деятельность всех организаций опирается на информационную основу, создаваемую их ценностями, независимо от того, закреплены ли эти ценности документально.
- Заявления о ценностях служат документальным подтверждением тех принципов, которые организация поддерживает и которые служат руководством в ее деятельности.
- Заявления о ценностях важны, поскольку в них сообщается об этих принципах членам команды (на внутреннем уровне) и заинтересованным сторонам (на внешнем уровне).

Пример заявлений о ценностях

Основная философия компании Google

Компания Google называет ценности и заявления о ценностях своей философией и пересматривает эти компоненты раз в несколько лет, чтобы удостовериться в том, что эти ценности по-прежнему актуальны.

- Основное внимание на пользователей, всё остальное приложится.
- Лучше делать что-то одно, но очень, очень качественно.
- Быстро — лучше чем медленно.
- Отлично, но этого не достаточно.

3.3.2 Определите организационные цели

«Цель без плана — лишь пожелание» (Антуан де Сент-Экзюпери).

Организации учреждаются для решения проблем. Заявления о цели описывают результаты, над получением которых в долгосрочной перспективе работает ваша организация, с тем чтобы внести вклад в решение выявленной проблемы или задачи. Заявление(я) о цели должно(ы) отражать область(и), в которой(ых) организация намерена оказать воздействие на **изменения**. Эти изменения в долгосрочной перспективе, как правило, касаются поведенческих моделей, закономерностей происходящих событий и состояния условий.

Достижение организационных целей оправдывает **предназначение** или миссию организации. Цели должны быть привязаны к миссии организации, и они нечасто меняются. Тем не менее, организация должна сохранять гибкость, если появляются тенденции, которые i) изменили или ii) обладают потенциалом изменить то, каким образом должна вестись работа в этой области (или секторе). Например, одна из новых тенденций, такая как *учет соображений в отношении изменения климата при планировании развития*, может вызвать необходимость того, чтобы организация, которая проводит обучение фермеров, осуществила пересмотр своей миссии и, следовательно, своих целей таким образом, чтобы включить изменение климата в число своих основных функций.



Рисунок 9. Взаимосвязь миссии и цели

Цель ВМО

«Наша цель заключается в предоставлении гражданам, интересам которых мы служим, целевого высококачественного метеорологического, климатического и гидрологического обслуживания». (Источник: *Стратегический план ВМО на 2016—2019 годы* (ВМО-№ 1161))

Повседневная работа персонала организации представляет собой вклад в достижение этих целей, поэтому важно тщательно их отбирать. Цели приводят организационный механизм в движение.

- В заявлении должно быть обозначено то, «кто» извлечет пользу из изменений, над достижением которых вы работаете;
- заявление должно включать то, «что» вы намереваетесь изменить, т. е. результаты.

НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ: ЦЕЛИ	Да	Нет
Служат ли цели поддержке миссии?		
Представляют ли собой цели измеримый результат?		
Задают ли цели направление для действий и достижения результатов?		
Являются ли цели амбициозными, но реалистичными?		
Важны ли цели для лиц, ответственных за управление, выработку политики, а также для клиентов?		
Сможет ли незнакомый со спецификой организации человек понять смысл этих целей?		

3.3.3 Сформулируйте задачи

Набор стратегических задач отражает приоритеты организации, поскольку с его помощью предпринимается попытка достичь баланса между достижением целей (долгосрочных) и реагированием на существующие реалии.

Задачи указывают на то, что конкретно вы хотите изменить (в масштабе своей организации). Осуществление этого изменения будет обусловлено рядом стратегических мер, которые организация решит предпринять. Иными словами, деятельность вашей организации (на протяжении одного или нескольких периодов стратегического планирования) обусловит достижение определенных результатов (или осуществление определенных изменений). Эти изменения могут рассматриваться как свидетельство того, что ваша организация осуществляет деятельность, направленную на изменение ситуации (см. раздел 3.3.2 по организационным целям).



Рисунок 10. Взаимосвязь цели и задачи

НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ: ЗАДАЧИ	Да	Нет
Отражают ли задачи конкретные желаемые достижения?		
Можно ли измерить прогресс?		
Достаточно ли ресурсов для выполнения поставленных задач?		
Нацелено ли выполнение этих задач на достижение результата?		
Имеются ли конкретные временные рамки, связанные с задачами?		
Приведет ли выполнение задач к достижению цели?		
Имеется ли как минимум одна задача по каждой из целей?		

- Заявление о задачах старайтесь начать с глагола в неопределенной форме.
- Вы стремитесь к тому, «чтобы [достичь **конкретного** конечного результата]...».
Заявления о задачах носят конкретный характер. Они отличаются друг от друга (т. е. одно заявление о задаче не является лишь перефразированием или модификацией другого).
- Вы стремитесь к тому, «чтобы [достичь **измеримого** конечного результата]...».
Заявления о задачах должны отражать изменения, которые могут быть оценены, чтобы определить, действительно ли (запланированные) изменения были реализованы.
- Вы стремитесь к тому, «чтобы [достичь **достижимого** конечного результата]...».
Заявления о задачах должны отражать изменения, которые могут быть достигнуты (за определенный период времени и с учетом выделенных ресурсов).

3.3.4 **Выявите конкретные стратегии и промежуточные результаты**

В рамках процесса стратегического планирования ваши стратегии отражают ваш выбор оптимальных возможных действий, которые могут быть предприняты, чтобы сделать возможным решение задач или получение ожидаемых результатов. В более широком смысле стратегия представляет собой **подход**, который организация представляет в качестве своего **решения** проблем в определенной области (секторе). Иными словами, стратегия представляет собой метод, используемый для достижения целей и выполнения задач.

Примеры заявлений о задачах

- Содействовать международному сотрудничеству в создании сетей станций, производящих метеорологические, а также гидрологические и другие геофизические наблюдения, относящиеся к метеорологии.
- Поощрять учреждение и поддержание центров, которые занимаются обеспечением метеорологического и других соответствующих видов обслуживания.
- Содействовать созданию и поддержанию систем оперативного обмена метеорологической и другой соответствующей информацией.
- Поощрять стандартизацию наблюдений (метеорологических и других соответствующих наблюдений), чтобы обеспечивать единообразное издание данных наблюдений и статистических данных.

Стратегии ведут к получению промежуточных результатов, которые представляют собой материальную продукцию и/или обслуживание. Эта продукция и обслуживание делаются доступными таким образом, чтобы их можно было применять к решению проблем. Иными словами, стратегии увязывают *исходные ресурсы* и *получаемые результаты* и ведут к получению конечных результатов (результатов выполнения одной из задач).

НАВОДЯЩИЕ ВОПРОСЫ: СТРАТЕГИЯ	Да	Нет
Содействуют ли стратегии выполнению задач или получению ожидаемых конечных результатов?		
Достаточно ли ресурсов для реализации стратегий?		
Связаны ли стратегии с окончательным перспективным видением?		

Выработка стратегии предполагает проведение исследований, анализ и расстановку приоритетов. Варианты стратегии или альтернативные решения могут выявляться и сравниваться с помощью:

- **проведения «мозгового штурма» относительно того, каким образом получить результаты:** вовлечение в обсуждения в свободном формате для выработки инновационных идей, выявления возможностей для координации и сотрудничества, а также поощрения подходов в духе предприимчивости;



Рисунок 11. Взаимосвязь задачи и стратегии

Примеры стратегий ВМО

Задача: Осуществление климатического обслуживания в рамках ГРОКО, особенно для стран в которых оно отсутствует.

Стратегии:

- a) учредить региональные климатические центры;
- b) выявить требования пользователей к климатической продукции;
- c) развить Информационную систему климатического обслуживания;
- d) повысить оправдываемость субсезонных/сезонных прогнозов.

(Источник: *Стратегический план ВМО на 2016—2019 годы* (ВМО-№ 1161))

- *исследования того, что эффективно;*
 - *оценки того, что уже существует:* использование информации, полученной в ходе внутренней/внешней оценки для выстраивания стратегий;
- a) старайтесь начинать формулировку заявления о стратегии с глагола (слово, обозначающее действие). Например: *реализовать учебные программы...; провести оценку потребностей...; учредить региональный центр...;*
 - b) задумайтесь о том, обладают ли промежуточные результаты, получаемые на основе стратегий, актуальностью в отношении задач. Иными словами, позволит ли наличие этих результатов сделать изменения возможными? Примеры промежуточных результатов включают проведение учебных сессий, оценки потребностей или учреждение региональных центров;
 - c) учтите, что одна стратегия может послужить решению нескольких стратегических задач.

3.3.5 **Выработайте путь для изменений**

Управление, ориентированное на результаты, представляет собой стратегию управления, с помощью которой все субъекты, вносящие непосредственный или косвенный вклад в выполнение ряда конкретных задач, **позволяют добиться того, что связанные с ними процессы, продукция и обслуживание вносят вклад в достижение желаемых результатов** (промежуточные результаты, конечные результаты и цели более высокого уровня или воздействия). Эти субъекты, в свою очередь, используют информацию и данные о фактических результатах в качестве информационной основы для принятия решений о разработке, получении ресурсов и реализации программ и мероприятий, а также для целей подотчетности и отчетности.

В практическом плане УОР означает стремление к общей ТИ или пути осуществления изменений. Цели и задачи уточняются путем формулирования четких и измеримых заявлений в отношении результатов, которых предполагается достичь.

В частности, в УОР:

- особо подчеркиваются практически достижимые результаты в области развития;
- четко определяются выгодополучатели и заинтересованные стороны;
- используется информация для принятия управленческих решений;
- создаются возможности для того, чтобы выявлять риски и управлять ими;
- обеспечивается подготовка отчетности о результатах с использованием показателей.



Рисунок 12. Взаимосвязь цели и ожидаемого результата

3.3.5.1 *Определение результатов*

Одним из ключевых понятий в УОР являются результаты. Результаты определяются как подвергающиеся описанию или измерению *изменения*, которые происходят в результате причинно-следственных отношений. Результаты представляют собой формирующие блоки, поскольку ими обозначается то, чего организация рассчитывает добиться.

Эти ожидаемые изменения сформулированы в заявлении о результатах и обычно выражаются такими словами, как «*улучшение*» (предоставления обслуживания), «*расширение*» (доступа к гидрологическим и климатическим данным), «*укрепление*» (потенциала НМГС), «*снижение*» (уязвимости), а также «*углубление*» (понимания меняющейся климатической системы).

Хотя и ожидается, что тщательное планирование и управление для достижения результатов приведет к конструктивным изменениям, это не всегда так. Следует отметить, что изменения могут иногда приводить к неожиданным или негативным последствиям, и поэтому результаты должны постоянно отслеживаться и контролироваться, с тем чтобы гарантировать, что проекты, программы и мероприятия могли принести конструктивные изменения для целевых аудиторий/выгодополучателей.

При размышлениях о результатах необходимо задаться следующими ключевыми вопросами:

- Для чего мы занимаемся реализацией этого(й) проекта/программы/мероприятия?
- Чего мы хотим добиться?
- Кого мы хотим охватить?

3.3.5.2 *Уровни результатов*

Изменение — это эволюционирующий процесс. Существуют различные уровни результатов, которые ориентированы на отражение изменений, происходящих в разные моменты времени.

Важно отметить, что многие занимающиеся вопросами развития учреждения и заинтересованные стороны используют различные определения и термины, даже хотя во многих случаях определяемые понятия являются аналогичными. Идея, однако, заключается в том, чтобы понять логику, лежащую в основе различной терминологии.

Таблица 6. Различная терминология в отношении результатов, используемая в отдельных учреждениях

	Воздействия		Конечные результаты		Промежуточные результаты	Мероприятия	
OECD ^a	Цель/воздействие		Конечный результат		Промежуточные результаты	Виды деятельности	Входные данные
			Средне-срочное воздействие	Кратко-срочное воздействие			
Global Affairs Canada ^b	Окончательный конечный результат		Промежуточные конечные результаты	Непосредственные конечные результаты	Промежуточные результаты	Виды деятельности	Исходная продукция
DFID ^c	Воздействие		Результаты		Промежуточные результаты	Виды деятельности	Вклады
EuropeAid ^d	Общая задача		Предназначение	Конечные результаты	Промежуточные результаты	Виды деятельности	Вклады/Средства
USAID ^e	Задача в области развития	Цель проекта	Предназначение	Подраздел предназначения	Промежуточные результаты	Вклады	
World Bank ^f	Воздействие		Задача/итоги		Промежуточные результаты	Виды деятельности	Вклады
ВМО	Воздействия		Ожидаемые результаты	Ключевые конечные результаты	Промежуточные результаты/намеренные результаты	Виды деятельности	Вклады

Источники:

- a Organization for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee (OECD/DAC). (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management/Proposed Harmonized Terminology*. (Организация экономического сотрудничества и развития/Комитет содействия развитию (ОЭСР/КСР). (2002). Глоссарий основных терминов в области оценки и управления, ориентированного на результаты/Предлагаемая согласованная терминология).
- b Canadian International Development Agency (CIDA). (2008). *Results-based Management Policy Statement 2008*. (Канадское международное агентство по развитию (СИДА). (2008) Заявление о политике в области управления, ориентированного на результаты, 2008 г.) [Доступно онлайн](#).
- c Department for International Development (DFID). (2011). *How to Note. Guidance on Using the Revised Logical Framework*. (Департамент по международному развитию (ДМР). (2011) Как делать примечания. Руководство по использованию пересмотренной логической структуры) [Доступно онлайн](#).
- d EuropeAid. (2012). *Results-oriented Monitoring. ROM Handbook*. European Commission/EuropeAid Co-operation Office. (EuropeAid. (2012). Мониторинг, ориентированный на результаты. Справочник ROM. Европейская комиссия/Бюро по вопросам сотрудничества EuropeAid) [Доступно онлайн](#).
- e United States Agency for International Development (USAID). (2012). (Агентство Соединенных Штатов Америки по международному развитию (ЮСАИД) (2012)) *ADS 200. Introduction to Programming Policy*.
- f Morra, L.G. and R.C. Rist. (2009). *The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. International Bank for Reconstruction and Development/World Bank, Washington DC. (Путь к результатам. Выработка и осуществление эффективных оценок в области развития. Международный банк реконструкции и развития/Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия)

3.3.5.3 Уровень воздействия результатов

Масштабные изменения, над осуществлением которых работает организация, являются воздействиями. Заявление о воздействии отражает долгосрочные желаемые результаты для выявляемых групп населения, которые достигаются путем реализации мероприятий в области развития. Оно характеризует в целом «общую картину» в том, что касается потребностей или проблем, в отношении которых ведется работа, а также служит обоснованием или отвечает на вопрос «почему» в рамках проекта, программы или

мероприятия. Это — более масштабные изменения или цель, которую организация рассчитывает или надеется достичь, то есть окончательные устойчивые изменения. Степень контроля в отношении этого уровня невелика, поскольку существует множество факторов и заинтересованных сторон, которые имеют на него влияние, и вероятно то, что конкретный проект/программа/мероприятие не послужит непосредственному обеспечению этих изменений, а скорее внесет вклад в достижение этой общей долгосрочной цели. В этой связи мониторинг результатов на уровне воздействий, как правило, выходит за рамки жизненного цикла самого проекта или программы.

Воздействия обычно подразумевают устойчивые изменения условий или состояния. Это — долгосрочное воздействие на выявляемые группы населения, сообщества, системы или организации. Это воздействие может носить экономический, социокультурный, институциональный, экологический, технологический или иной характер и зачастую имеет некоторое отношение к согласованным на международном уровне и национальным целям в области развития.

ПРИМЕРЫ ЗАЯВЛЕНИЙ О ВОЗДЕЙСТВИЯХ

- Повышение уровня защиты жизни и имущества от экстремальных погодных, климатических и гидрологических явлений
- Снижение риска бедствий
- Уменьшение потенциальных воздействий опасных явлений, вызываемых погодой, климатом, водой и другими соответствующими природными условиями

3.3.5.4 Уровень конечных результатов

Конечные результаты определяются как намеченные или достигнутые среднесрочные воздействия промежуточных результатов реализуемых мероприятий. Конечные результаты проистекают из пользы, которую извлекают выгодополучатели и клиенты из предоставляемых продукции и обслуживания. Это — следствие использования промежуточных результатов. Конечные результаты часто представляют собой изменения в части институциональных и поведенческих возможностей, которые необходимы для появления условий для развития между получением промежуточных результатов и обеспечением наличия воздействия. Зачастую речь идет об изменениях в том, что касается потенциала и эффективности основных ответственных сторон, и может предполагать изменения в **поведении и отношении, социальные меры, выработку политики, принятие решений, нормы и знания, стандарты и т. д.** Важно осуществлять управление по достижению конечных результатов, поскольку они представляют собой конкретные изменения, на осуществление которых направлены мероприятия, реализуемые в области развития.

ПРИМЕРЫ ЗАЯВЛЕНИЙ О КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

- Расширение доступа к бесшовной продукции и обслуживанию в области погоды, климата, воды и связанной с ними окружающей среды (например, предупреждения, прогнозы и вспомогательная информация)
- Улучшение долгосрочных прогнозов и долгосрочных проекций
- Повышение уровня эффективности и результативности конституционных органов ВМО (региональных ассоциаций и технических комиссий)

ПРИМЕРЫ ЗАЯВЛЕНИЙ О ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

- Результаты исследований, оформленные документально
- Подготовленные проекты документов в области политики
- Выработанные стандарты
- Сформированные координируемые системы наблюдений
- Выстроенные системы заблаговременных предупреждений
- Механизмы для регионального сотрудничества

3.3.5.5 Уровень промежуточных результатов

Промежуточные результаты представляют собой новую продукцию, товары и обслуживание, либо изменения в том, что касается навыков и возможностей отдельных лиц или учреждений, которые являются результатом завершения осуществления мероприятий в сфере контроля организации. Промежуточные результаты — это самые непосредственные результаты или ожидаемые результаты осуществления деятельности в рамках мероприятий в области развития. Поскольку эти результаты проистекают непосредственно из выполняемой работы, в их отношении степень контроля выше. Они достигаются с использованием предоставляемых ресурсов и в течение заданного временного промежутка. Промежуточные результаты вносят вклад в достижение конечных результатов в том, например, что оценка, отчеты, новая система или изменения в части навыков и возможностей (промежуточные результаты) способны послужить причиной или привести к изменениям на более высоком уровне, таким как выработка политики, принятие решений и изменения в общих моделях поведения и отношении (конечные результаты). Как правило, промежуточные результаты довольно ощутимы, с учетом того, что они являются непосредственной продукцией или следствием конкретных видов осуществленной деятельности.

Как описано выше, три разных уровня результатов существуют наряду с несколькими различными континуумами. При переходе от промежуточных к конечным результатам и к воздействиям *степень контроля* над результатами уменьшается, значимость или уровень изменений возрастает, и временной период, в течение которого будут наблюдаться результаты, также увеличивается. Таким образом, более долгосрочные результаты (воздействия) обладают наибольшим эффектом, в связи с чем степень контроля над ними — самая низкая, в то время как более непосредственные результаты (промежуточные результаты) характеризуются самым незначительным уровнем изменений, в связи с чем степень контроля над ними наиболее высока.

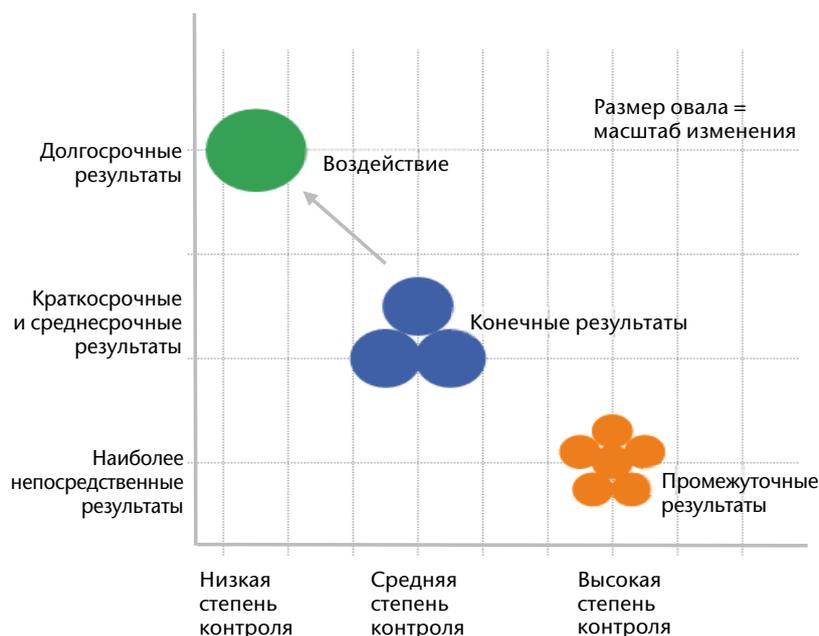


Рисунок 13. Временные рамки, степень контроля и масштаб изменения для различных уровней результатов

ПРИМЕРЫ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Разработка шаблона стратегического плана и руководства для НМГС
- Организация обучающих сессий для руководителей и координаторов
- Осуществление деятельности по обработке данных, моделированию и прогнозированию деятельности для младших специалистов в области метеорологии
- Содействие деятельности по организации сети для взаимодействия с другими организациями системы Организации Объединенных Наций
- Проведение международных и региональных совещаний
- Разработка/осуществление национальных экспериментальных проектов
- Проведение анализа опасностей/рисков

Для достижения конкретных промежуточных результатов и начала процесса осуществления изменений запланированные усилия прилагаются путем предоставления **исходных ресурсов** и использования их в **деятельности**, направленной на достижение намеченных промежуточных результатов.

Виды деятельности: действия, которые предпринимаются, или работа, которая проводится, за счет чего вклады, такие как финансовые средства, техническое содействие и другие виды ресурсов, мобилизуются для получения конкретных промежуточных результатов.

Исходные ресурсы: финансовые, людские, материальные, технические и информационные ресурсы, которые используются для мероприятий в области развития.

3.3.5.6 Цепочка результатов

Как видно из приведенных выше разделов, существуют различные уровни результатов. Логический порядок, в котором эти результаты вносят вклады один в другой и взаимодействуют друг с другом, называется **цепочкой результатов**. Цепочка результатов (также известная как **логическая модель**) представляет собой каузальную последовательность для мероприятий в области развития, направленных на достижение желаемых результатов. Цепочка результатов иллюстрирует взаимосвязь влияния в направлении от исходных ресурсов/видов деятельности к промежуточным результатам, от промежуточных результатов к конечным, а от конечных результатов к воздействиям, и все они связаны каузальными отношениями (причинно-следственной связью) и поддерживаются за счет некоторых допущений/гипотез о контексте развития или факторах, которые способны повлиять на каузальные отношения. Каждый уровень цепочки результатов является необходимым условием для перехода к достижению следующего уровня в цепочке.

В рамках цепочки результатов вклады и деятельность отражают то, «каким образом» при помощи мероприятий в области развития предполагается достичь результатов. Промежуточные и конечные результаты отражают то, «что» за счет мероприятий в области развития планируется осуществить в краткосрочной и среднесрочной перспективе, в то время как воздействия представляют собой более долгосрочные результаты, которые демонстрируют то, «для чего» эти мероприятия вообще осуществляются.

При выработке или понимании цепочки результатов важно проверять логические предпосылки. Простой способ для того, чтобы это сделать, состоит в использовании процесса «если/то». Начиная с уровня вида деятельности задайте вопрос: «если» следующий набор завершенных мероприятий и предположений оправдаются, «то» будут ли достигнуты заявленные промежуточные результаты? Продолжайте следовать этому



Рисунок 14. Цепочка результатов

процессу на всем протяжении вашей цепочки результатов вплоть до уровня воздействий. Это позволит вам увидеть, где логические предпосылки хороши, а где их можно улучшить.

Цепочка результатов, однако, не просто включает один набор видов деятельности, которые ведут к достижению одного промежуточного результата, либо один набор промежуточных результатов, ведущих к достижению лишь одного конечного результата, а включает множество групп видов деятельности, промежуточных и конечных результатов. В данном случае тестирование логических предпосылок производится аналогичным образом. Группа промежуточных результатов, например, приведет к достижению одного конечного результата, а затем группа конечных результатов в своей совокупности приведет к воздействиям, при этом они будут опираться друг на друга как элементы пирамиды.



Рисунок 15. Базовая цепочка результатов и цепочка результатов ВМО



Рисунок 16. Тестирование логики в цепочке результатов

Например, в диаграмме, представленной ниже, промежуточный результат 1.1 и промежуточный результат 1.2, по логике, вместе должны привести к достижению конечного результата 1. Затем конечный результат 1 плюс конечный результат 2, по логике, должны способствовать воздействиям.



Рисунок 17. Цепочка результатов с множественными конечными и промежуточными результатами

Цепочка результатов обычно отображается в той или иной форме логической модели, а по сути термины «цепочка результатов» и «логическая модель» зачастую используются как взаимозаменяемые понятия. Кроме того, более всеобъемлющий вариант логической модели содержится в подходе на основе логико-структурного подхода (ЛСП), который включает информацию о показателях, источниках данных, допущениях и рисках по каждому уровню. Как показано на рис. 13 (раздел 3.3.5.5 выше), степень контроля над мероприятиям в области развития варьируется от высокой к низкой по мере перехода от промежуточных результатов к воздействиям в цепочке результатов. Таким образом, по мере перехода от нижнего к верхнему уровню цепочки результатов гораздо труднее становится демонстрация причинно-следственных связей и влияния усилий по мероприятиям в области развития на достижение ожидаемых результатов.

Шаги в разработке логической модели:

- Начните с уровня воздействия результатов, а затем переместитесь в обратном направлении к конечным результатам, необходимым для достижения результатов заявленного уровня воздействия;
- Затем на основе этих результатов (изменение состояния/практика/поведение) определите, какие промежуточные результаты необходимы (продукция/обслуживание) для их достижения (конечные результаты);
- Помните, что промежуточные результаты основаны на группах видов деятельности;
- Используйте форму кратких причастий прошедшего времени;
- Используйте «если/то» для проверки своих логических предпосылок.

Таблица 7. Пример 1 логической модели/цепочки результатов НМГС

ВОЗДЕЙСТВИЯ		
Снижение уровня смертности, степени ущерба имуществу и производительности экономики, вызываемых связанными с погодой, водой и климатом стихийными опасными явлениями		
КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ		
Конечный результат 1: Расширенное использование продукции и обслуживания членов в целях повышения устойчивости на национальном уровне к воздействиям опасных метеорологических, климатических, гидрологических и других связанных с окружающей средой явлений	Конечный результат 2: Улучшенные возможности НМГС в области предоставления ориентированного на спрос метеорологического обслуживания и продукции	Конечный результат 3: Укрепленные партнерские отношения с глобальными, региональными и национальными субъектами для повышения эффективности работы НМГС
ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ		
Промежуточный результат 1.1: Системы раннего предупреждения о многих опасных явлениях внедрены	Промежуточный результат 2.1: Члены обучены систем заблаговременных предупреждений о многих опасных явлениях	Промежуточный результат 3.1: Разработаны соглашения о сотрудничестве
Промежуточный результат 1.2: Точные прогнозы и предупреждения, поступающие из регионального центра	Промежуточный результат 2.2: Члены обучены разработке планов по управлению паводками	Промежуточный результат 3.2: Коммуникационная стратегия реализована
Промежуточный результат 1.3: Планы по управлению паводками разработаны и внедрены	Промежуточный результат 2.3: Информационные системы выработаны и поддерживаются	Промежуточный результат 3.3: Разработан план в области мобилизации ресурсов для оказания поддержки НМГС в области исследований и инноваций
Промежуточный результат 1.4: Ранние предупреждения о засухах выпущены	Промежуточный результат 2.4: Исследования в области предсказания погодных явлений со значительными воздействиями на сроки от нескольких часов до сезонов завершены	
Промежуточный результат 1.5: Климатическая продукция и информация разработана и внедрена		
ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ^a		
<ul style="list-style-type: none"> Участие в заседаниях Группы по координации проверки оправданности прогнозов Комиссии по основным системам Разработка руководящих принципов и передовых практик по использованию глобальной/региональной климатической продукции Проведение ситуационной оценки для стратегического плана и плана действий Инициативы ВМО по прогнозированию паводков 	<ul style="list-style-type: none"> Разработка учебной программы Проведение учебно-практических семинаров/семинаров по системам раннего предупреждения Выпуск руководств и шаблонов Сотрудничество с университетами для проведения исследований 	<ul style="list-style-type: none"> Проведение встреч со стратегическими партнерами Участие в деятельности по налаживанию связей Составление соглашений о партнерстве Подготовка к миссии по мобилизации ресурсов Создание стратегических партнерств для финансирования и реализации региональных проектов в области развития

a Еще несколько видов деятельности желательно было бы перечислить для каждого промежуточного результата.

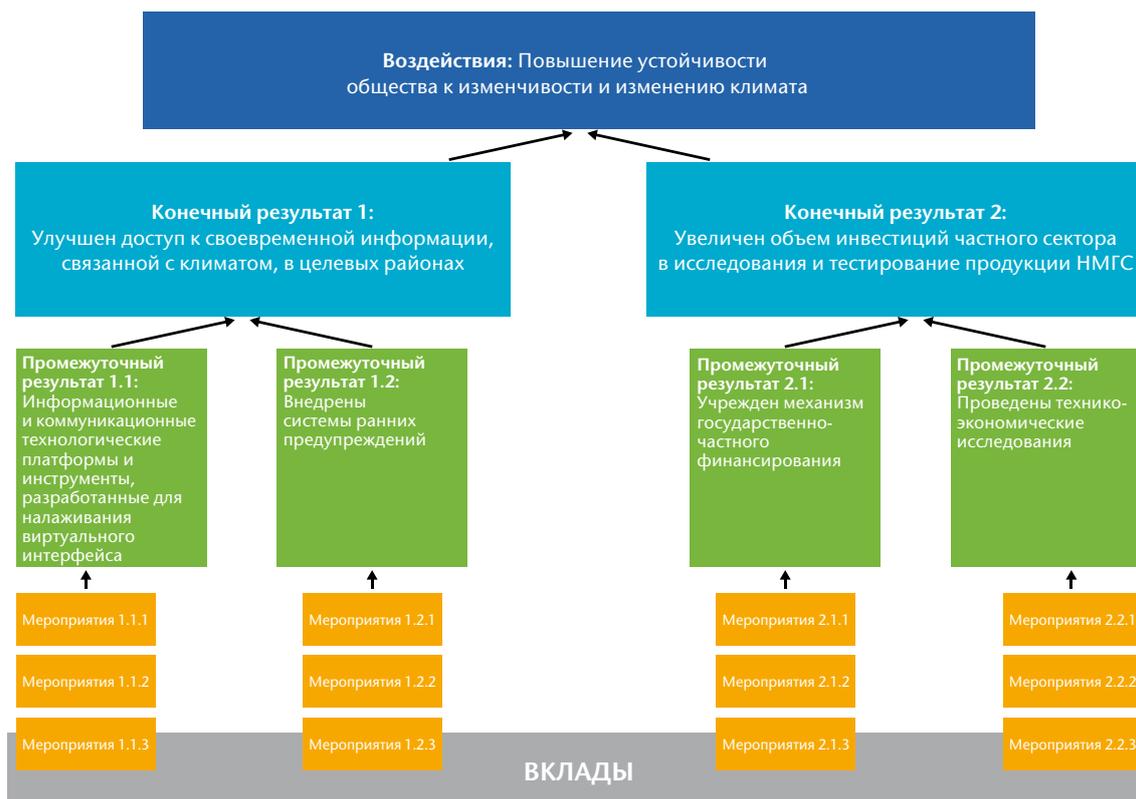


Рисунок 18. Пример 2 логической модели/цепочки результатов НМГС

3.3.5.7 Формулирование заявлений о результатах

При разработке заявлений о результатах следует учитывать несколько аспектов. Во-первых, задаются следующие вопросы:

- Что мы хотим изменить: ситуацию, состояние, уровень знаний, поведение?
- Является ли ожидаемая перемена абсолютной или относительной?
- Кто является выгодополучателями (целевая группа)?
- Каков масштаб изменений (для каждого результата)?
- Охватывают ли результаты все сквозные темы (гендер, окружающая среда) и важные вопросы (бедность и т. д.)?
- Каковы потребности и приоритеты ответственных учреждений и доноров?

Во-вторых, результаты — это намеченные изменения, которые можно продемонстрировать и которые должны произойти в течение жизненного цикла проекта/программы. Их прописывают с использованием *кратких причастий прошедшего времени*.

Например:

- **Повышен** уровень соответствия программы работы НМГС национальным приоритетам в области развития
- **Повышена** осведомленность общественности о вкладе НМГС в обеспечение готовности к бедствиям
- **Расширены** информационно-просветительские механизмы для облегчения участия и вовлеченности частного сектора в том, что касается разработки продукции НМГС

В случае сомнений относительно того, является формулируемый или пересматриваемый результат промежуточным или конечным, следующие вопросы могут помочь прояснить уровень результата.

Промежуточные результаты	Конечные результаты
Это — что-то, что может быть достигнуто с сохранением высокой степени контроля даже при работе с партнерами?	Требуется ли это изменение поведения или условий, которые являются результатом достижения и использования промежуточных результатов, таких как продукция и обслуживание?
Это — что-то, чего возможно добиться с помощью определенного объема ресурсов в течение заданного периода времени?	Может ли это быть достигнуто только в прямом партнерстве с другими заинтересованными сторонами, которые несут взаимную ответственность (меньшая степень контроля)?
Это — достижение, которое можно измерить и относительно которого можно также измерить свою эффективность?	Это — что-то, что будет использоваться на уровне страны? Будет ли проводиться работа с партнерами для достижения этого?
Помогает ли это в достижении конечного результата?	Это — изменение, которое будет заметно и измеримо только через какое-то время в процессе реализации, либо даже только по завершении всей программы?
Является ли это прямым следствием какого-либо вида деятельности?	

3.3.5.8 *Набор инструментов управления, ориентированный на конкретные результаты*

В этой ТИ используются три основных инструмента для планирования, управления и отслеживания результатов на протяжении жизненного цикла реализации проекта и программы.

- Инструмент 1: *Логико-структурный подход* — инструмент управления, который используется для упрощения планирования, реализации и оценки мероприятий в области развития.
- Инструмент 2: *Система оценки эффективности (СОЭ)* — основной инструмент, который используется для организации и мониторинга результатов. СОЭ подробно разъясняется в разделе 3.5.
- Инструмент 3: *Матрица анализа рисков* (см. раздел 3.3.5.9 для получения более подробной информации).

3.3.5.8.1 *Логико-структурный подход*

ЛСП, который сегодня в том или ином виде используется большинством агентств в области предоставления помощи и доноров,¹ — это в высшей степени эффективный инструмент для проведения анализа и осуществления управления. Он представляет собой подход к управлению проектами, который на одной странице позволяет упорядоченно представить компоненты проекта в виде *иерархии логически связанных задач*, определить *показатели* для отслеживания выполнения этих задач, конкретизировать *источники/методы для получения данных* в целях измерения на основе показателей и учета внешних *допущений и рисков*, оказывающих воздействие на успешность проекта.

Разработка логической структуры схожа с решением пазла-головоломки: где-то — непосредственный промежуточный результат, где-то — непосредственный конечный результат ... пока все компоненты не выстроятся в логическую последовательность!

¹ Адаптация логико-структурного подхода агентствами в области предоставления помощи и донорами привела к появлению разночтений в терминологии относительно иерархии целей. Сравнение терминологии различных донорских агентств в отношении результатов/логических структур приведено в таблице 6.

Подсказки: формулирование результатов

При формулировании заявлений о результатах следующие вопросы могут помочь сузить масштаб ожидаемых результатов мероприятий в области развития:

- Что мы хотим изменить: ситуацию, состояние, уровень знаний, поведение? (Это поможет в организации различных уровней результатов ваших видов деятельности и цепочки результатов).
- Является ли ожидаемая перемена абсолютной или относительной?
- Кто является выгодополучателями (целевая группа)? (Учет целевых групп населения или выгодополучателей и уделение им особого внимания в заявлениях о результатах может существенно помочь при написании вашего заявления, так как результаты предполагается преобразовывать в ожидаемые изменения/выгоды для них).
- Каков масштаб изменений (для каждого результата)? (Это послужит проверке того, что результаты будут достижимы).
- Это утверждение сформулировано просто или содержит более одной идеи? Если более одной идеи, можно ли его разбить на отдельные утверждения? Будет ли это заявление о результатах понятно для общественности и партнеров? (Результаты представляют собой картину того, чего вы хотите/ожидаете достичь; они должны быть четко сформулированы и доступны для понимания).
- Охватывают ли результаты все сквозные темы (гендер, управление, питание) и важные вопросы?
 - Гендер: Действительно ли в результатах учитываются гендерные аспекты? Ориентированы ли они на озабоченности, приоритеты и потребности женщин и мужчин, а также девочек и мальчиков?
 - Окружающая среда: Принимали ли вы влияние на окружающую среду во внимание? Будут ли результаты устойчивыми?
- Каковы потребности и приоритеты ответственных учреждений и доноров? (Продуманный план мероприятий должен четко демонстрировать то, каким образом осуществляется реагирование на выявленные потребности и приоритеты).

Кроме того, заявления о результатах должны соответствовать концепции SMART:

S

SPECIFIC (КОНКРЕТНО): Заявление должно содержать ключевые элементы информации, включая то, что мы стремимся изменить, кто извлечет из этого пользу, а также где мы ожидаем, что изменения произойдут.

M

MEASURABLE (ИЗМЕРИМО): Заявление о результатах должно поддаваться определению в том смысле, что показатели должны позволять измерять ожидаемые изменения.

A

ACHIEVABLE (ДОСТИЖИМО): Результат должен быть достигнут с помощью имеющихся ресурсов и в отведенные сроки.

R

RELEVANT (АКТУАЛЬНО): Результат должен учитывать реальные потребности выгодополучателей и приоритетные области в отношении выгодополучателей.

T

TIME-BOUND (СВОЕВРЕМЕННО): Результат может быть получен за период реализации проекта.

Помните, что заявления о результатах должны также:



Логические структуры представляют собой один из способов рассмотреть следующие вопросы до осуществления проекта или программы и найти на них ответы:

- На достижение чего нацелен проект/программа? (воздействия и конечные результаты)
- Каким образом проект/программа этого достигнет? (промежуточные результаты и виды деятельности)
- Каким образом станет известно о том, когда проект/программа достигнет намеченного? (показатели)
- Каким образом можно будет убедиться в том, что проект/программа достигли намеченного? (средства проверки)
- Каковы потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в процессе работы? (риски и допущения)

Логическая структура обычно представляется в виде матрицы из пяти столбцов по пять строк, как показано в таблице 8 ниже. Она особенно полезна для того, чтобы дать заинтересованным сторонам представление об общей картине проекта/программы.

Таблица 8. Шаблон для разработки логической структуры

Уровень результатов	Резюме	Показатели	Средства проверки	Риски и допущения
Воздействия				
Конечные результаты				
Промежуточные результаты				
Виды деятельности		<i>Необходимые ресурсы</i>	<i>Затраты</i>	

См. пример завершенной логической структуры в дополнении 5.

Хорошо подготовленная логическая структура поможет организации планировать виды деятельности, вносящие вклад в обеспечение существенных изменений.

3.3.5.9 Анализ и мониторинг рисков

Эффективное стратегическое планирование означает управление рисками. С практической точки зрения управления рисками означает:

- **выявление** рисков
- **классификация** рисков в матрице анализа рисков
- выработка **стратегии управления рисками**
- выработка **плана мониторинга рисков**

Риски — это внешние или внутренние факторы, которые потенциально могут помешать достижению результатов, либо которые могут оказать существенное негативное влияние на достижение одного или нескольких результатов.

Основной вопрос: Что может пойти не так, а также каким образом организация может этого избежать?

Риск определяется как «угроза или неопределенность, связанные с явлением, способным оказать отрицательное воздействие на достижение результатов, обозначенных в стратегических планах Организации». (ВМО, 2013)

ИЗВЕСТНО ЛИ ВАМ О ТОМ, ЧТО

- a) **объективные заявления**, которые преимущественно используются в логических структурах, отражают прогресс, который намечено достичь, и написаны они в форме настоящего времени;
- b) **заявления о результатах**, которые используются в схемах измерения результатов/эффективности, содержат утверждения об ожидаемых достижениях в конце проекта, программы или указанного периода для организации, и формулируются в прошедшем времени;
- c) и цели, и ожидаемые конечные результаты должны следовать правилам концепции SMART следующим образом:
 - **Specific (конкретно)**: То, что в результате проекта намечено изменить. Вопросы: *Какие изменения ожидаются? Где ожидаются изменения? Кто будет получателем, либо что представляет собой единицу изменения?*
 - **Measurable (измеримо)**: Определение с точностью; измерение и интерпретация должны быть однозначными. Вопросы: *Каким образом будет производиться количественная и/или качественная оценка изменения?*
 - **Achievable (достижимо)**: Убедитесь в том, что намеченное действительно достижимо в указанном объеме. Вопросы: *Входит ли изменение/результат в охват программы? Достижимо ли это в заданные сроки при наличии выделенных ресурсов?*
 - **Relevant (актуально)**: Ориентация на реальные приоритетные потребности и проблемы. Вопросы: *Отражает ли планируемый/ожидаемый результат потребности и приоритеты выгодополучателей?*
 - **Time-bound (своевременно)**: Определите, «когда» ожидается, что произойдет определенное изменение. Вопросы: *Когда/в какой конкретный период времени намечено достижение поставленной цели?*

Стратегии неизменно следует выработать таким образом, чтобы свести к минимуму негативное влияние рисков, когда они возникают, либо чтобы смягчить воздействия в отношении рисков, которые фактически имеют место.

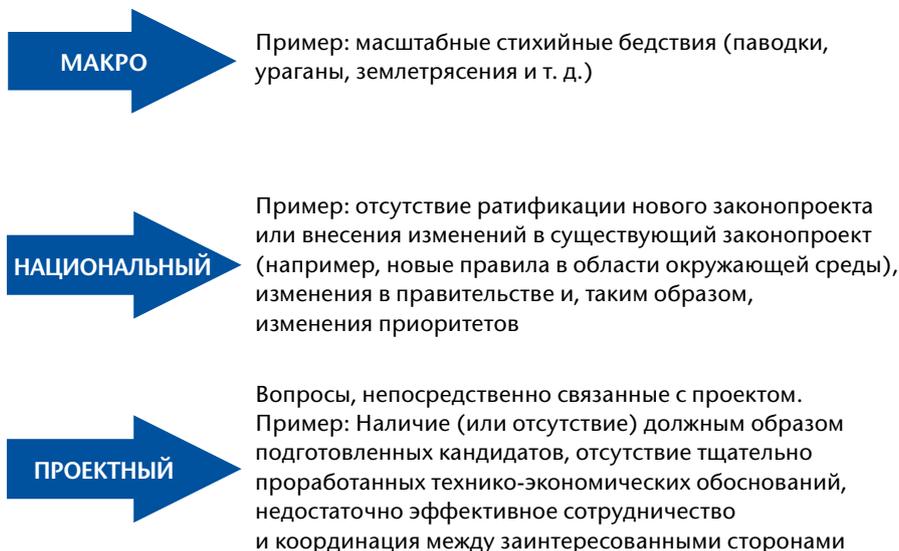
Анализ рисков означает определение шансов того, что условия/вероятность, указанные в проекте или программе, станут реальностью. Риски должны быть идентифицированы (выдвинута гипотеза о рисках) максимально конкретно.



Рисунок 19. Управление рисками

Выявление потенциальных рисков и разработка стратегий реагирования соответствующим образом поможет минимизировать их воздействие на затраты, график и результаты проекта. Гораздо более эффективно заблаговременно иметь готовый план, а не пытаться справиться с рисками, когда они возникают.

Риски могут подпадать под влияние ряда факторов и возникать на различных уровнях:



После выявления и описания всех рисков следующий шаг состоит в определении **вероятности (степени распространенности)** возникновения этих рисков, а также **влияния** этих рисков в случае их возникновения. Это позволяет расставить приоритеты в отношении рисков и оптимизировать использование ресурсов, сосредоточив большую часть своего времени и усилий на наиболее важных рисках.

С точки зрения вероятности существует три уровня:

- **низкая степень вероятности** (например, инопланетное вторжение — вероятность его низка!);
- **средняя степень вероятности** (например, волатильность уровня инфляции);
- **высокая степень вероятности** (например, интенсивное движение в часы пик).

Влияние рисков			
Значительное (3)	Мониторинг рисков	Потребность в снижении рисков	Потребность в снижении рисков
		Мониторинг рисков	Потребность в снижении рисков
	Риск допустим	Риск допустим	Мониторинг рисков
Умеренное (2)	Риск допустим	Риск допустим	Мониторинг рисков
Незначительное (1)	Риск допустим	Риск допустим	Мониторинг рисков
Вероятность риска	Низкая (1)	Средняя (2)	Высокая (3)

Рисунок 20. Матрица анализа рисков

С точки зрения влияния, которое оказывают риски на проект, для каждого из выявленных рисков также выделяется три уровня:

- **незначительное влияние** на проект с несущественным компромиссом в отношении ожидаемых результатов;
- **умеренное влияние**, которое способно поставить под угрозу достижение ожидаемых результатов;
- **значительное влияние**, которое способно воспрепятствовать достижению ожидаемых результатов.

Для каждого выявленного риска использование матрицы, как описано выше, будет полезным при определении того, допустим ли риск, должен ли осуществляться мониторинг риска и проводиться периодический обзор, а также существует ли потребность в последующем смягчении воздействий (уменьшение риска). Риски, приведенные в левом нижнем углу матрицы, как ожидается, будут характеризоваться незначительным воздействием и низкой степенью вероятности и зачастую могут не приниматься в расчет. С другой стороны риски, приведенные в верхнем правом углу, критически важны. В середине приведены риски в умеренной степени важные, возникновение которых следует попытаться уменьшить, либо смягчить воздействие в случае их возникновения. Риски для дальнейшего анализа в матрице мониторинга рисков — это риски, которые считаются достаточно существенными, в зависимости от допускаемой вами степени риска.

3.3.5.9.1 Мониторинг рисков

Мониторинг рисков предполагает использование другого инструмента УОР: матрицы мониторинга риска. По мере изменения рисков потребуются отслеживание применения и эффективности стратегий реагирования, а также тяжести (воздействий) или частоты (возникновения) всех изначально выявленных рисков. Это означает, что со временем определенные риски видоизменяются, исчезают или появляются.

Таблица 9. Пример — матрица мониторинга рисков

Область риска	Вероятность	Влияние	Показатель	Частота проведения мониторинга	Реагирование на риски
Слабая координация и связь с ключевыми партнерами и заинтересованные стороны	Низкая	Вероятно	Уровень удовлетворенности относительно коммуникации/ вопросы координации	Ежемесячно	Смягчение воздействий: выработка детального плана коммуникации. Организация сессии по обмену дополнительной информацией.
Слабые компоненты инфраструктуры, которые необходимы для поддержки предоставления обслуживания, такого как высокопроизводительные вычислительные технологии	Высокая	Вероятно	Наличие адекватной инфраструктуры	Ежеквартально	Смягчение воздействий: Развитие партнерских отношений с организациями частного сектора

3.3.5.9.2 Стратегии реагирования на риски

Для тех рисков, которые считаются достаточно серьезными на основании сочетания воздействий и вероятности возникновения, должны вырабатываться стратегии реагирования. Наиболее распространенные стратегии реагирования на риски:

- Избежание
- Перенос
- Смягчение воздействий
- Принятие

Избежание

Несмотря на то, что невозможно избежать всех нежелательных явлений, некоторые из них могут быть устранены в случае принятия соответствующих мер. Стратегии избегания рисков могут включать:

- изменение плана проекта или намеченных промежуточных результатов таким образом, чтобы избежать возникновения рисков
- прекращение или отказ от проведения мероприятий
- добавление дополнительных ресурсов для гарантии того, что критичный крайний срок будет соблюден

Перенос

Стратегия переноса в управлении рисками состоит в том, чтобы возложить ответственность за риски на сторону, не относящуюся к проекту. Риск не исчезает — просто ответственность за риск возлагается на кого-то другого. Стратегии переноса, как правило, позволяют разделять риски или выносить их за пределы проекта, как правило, в обмен на финансовую компенсацию. Это может быть сделано:

- путем приобретения страхового обеспечения
- за счет поручения субподрядчику выполнения той части проекта, которая представляет собой риск

Например, перенос рисков представляет собой распространенный ответ на ситуации, когда наблюдается отсутствие безопасности (например, в странах, затронутых конфликтами). Когда правительства направляют средства через гуманитарные учреждения Организации Объединенных Наций и/или выступают в качестве партнеров специализированных неправительственных организаций, которые обладают существенным опытом работы в весьма небезопасных районах, они прибегают к стратегии переноса рисков, поскольку знают о том, что опытный персонал и надежные системы и процедуры этих организаций способны обеспечить бóльшую эффективность.

Смягчение воздействий

Стратегия смягчения воздействий используется для уменьшения либо вероятности возникновения, либо воздействия неприемлемых рисков до уровня, на котором бремя последствий оказывается ниже максимально допустимого уровня риска. Например, установка детекторов дыма и систем пожаротушения, а также законопроекты, запрещающие парковку перед пожарной колонкой, относятся к стратегии смягчения воздействий. На самом деле, ни один из этих шагов не способен предотвратить пожар, но может помочь сократить масштаб воздействий за счет обеспечения условий для максимально оперативного реагирования на чрезвычайную ситуацию.

Осуществление проектов или программ, ведение диалога по вопросам политики и принятие целевых мер в области развития потенциала, как правило, как раз основываются на смягчении воздействий рисков.

Принятие

Может случиться, что в некоторых ситуациях соответствующую стратегию по максимальному уменьшению вероятности возникновения или воздействий риска найти не представляется возможным, либо выработанная стратегия может оказаться практически не применимой или излишне затратной. В этих случаях альтернативным решением будет принятие рисков. Принятие риска не означает, что ничего не будет сделано в отношении рисков, если и когда они возникнут. Это просто означает, что что-то будет предпринято только в том случае, если риски действительно возникнут.

Существует два вида принятия: активное и пассивное. Принятие происходит пассивно, когда ничего не предпринимается для планирования на случай возникновения риска. Единственные действия, которые необходимы, — документирование рисков, информирование соответствующих заинтересованных сторон об их существовании, а также обеспечение готовности понести ответственность за последствия в случае, если риск возникнет. Принятие происходит активно, когда подготовлен план по реагированию на риски для того, чтобы избежать импровизации в случае возникновения риска. Это может быть сделано, например, путем разработки плана на случай непредвиденных обстоятельств.

Остаточные риски

В некоторых случаях стратегия реагирования на риски не позволяет устранить риски или осуществить их перенос в полном объеме. Риски или часть риска, которые сохраняются после реализации выбранной стратегии реагирования, называются остаточными рисками. Остаточные риски включают риски, которые были приняты, и риски, в отношении которых не было выявлено стратегии реагирования. В случае, если выбранная стратегия состояла в том, чтобы смягчить воздействия рисков, эти риски должны пройти переоценку в соответствии с их новым уровнем воздействия и вероятностью после осуществления стратегии смягчения воздействий.

Ключевые вопросы для рассмотрения группой по вопросам стратегического планирования в отношении рисков

- Что могло бы случиться, что могло бы повлиять на нашу способность достигнуть своих целей? (выявление рисков, консолидация и классификация)
- Насколько велика вероятность, что риски возникнут? (вероятность возникновения)
- Какова может быть степень серьезности рисков? (расстановка приоритетов: воздействие проявлений риска)
- Какова десятка наших основных рисков? (окончательное уточнение основных рисков)
- Что еще нам известно о наших основных рисках? (углубленный анализ)
- Что мы можем предпринять, с тем чтобы управлять рисками? (планирование действий — стратегия в отношении рисков)
- Как мы осуществляем мониторинг рисков? (мониторинг рисков)

3.4 Этап осуществления

Успех этой стратегии заключается не только в самом стратегическом плане, но и в способности организации реализовывать его. Известно, что провал многих инициатив в области планирования был связан со слабыми сторонами в процессе осуществления. Этап осуществления сосредоточен на исполнении стратегического плана. Он включает выработку плана действий или оперативного плана. Стратегического плана без реалистичного оперативного плана категорически недостаточно. Подробная информация о том, как разработать оперативный план, ориентированный на методы логической структуры, приведена ниже.

3.4.1 **Выработка плана действий или оперативного плана**

План действий/оперативный план содержат подробное описание промежуточных результатов и видов деятельности, которые необходимы для достижения конечных результатов в стратегическом плане, а также для оперативных бюджетных и кадровых потребностей.

План действий поможет организации оставаться сосредоточенной и убедиться в том, что она по-прежнему находится на пути достижения своих целей.

«ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ПРОЦЕСС, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ПРОЕКТА. ЭТО — ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ТОГО, ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО, КОГДА, КЕМ, А ТАКЖЕ ТОГО, КАКИЕ РЕСУРСЫ ИЛИ ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ НАМЕЧЕННОГО».

Источник: Shapiro, J., *Strategic Planning Toolkit*

План действий представляет собой документ в области планирования, который содержит подробную информацию о шагах, которые необходимо предпринять, с тем чтобы достичь желаемого конечного результата, а самое главное — о том, каким образом будет осуществляться каждый шаг (кем и когда), каким образом будет оцениваться достижение желаемого конечного результата и какие ресурсы потребуются для реализации плана действий.

Каким образом/руководящие указания:

- уточнять области результатов, над достижением которых планируется работать;
- для каждой области результатов перечислить шаги, необходимые для их достижения;
- последовательность шагов в логическом порядке с использованием таких инструментов, как диаграмма Ганта;
- подготовить резюме промежуточных результатов;
- распределить ответственность за каждый из соответствующих видов деятельности;
- подготовить краткое резюме потребности в области людских ресурсов;
- подготовить смету вероятных затрат;
- включить все это в расписание плана работы.

Таблица 10. Базовая модель для создания вашего плана действий (пример)

Конечный результат: расширение использования продукции и обслуживания Членами в целях повышения устойчивости на национальном уровне к воздействиям опасных метеорологических, климатических, гидрологических и других связанных с окружающей средой явлений			
Промежуточный результат 1.1: внедрены системы заблаговременного предупреждения о многих опасных явлениях			
Виды деятельности	Временные рамки (даты начала, завершения)	Ответственное лицо	Затраты/исходные данные
Вид деятельности 1: участие в заседаниях Группы по координации проверки оправдываемости прогнозов Комиссии по основным системам			
Вид деятельности 2: выработка руководящих указаний и передовых практик			

КРАТКИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Термин «мониторинг и оценка» — широко используемое выражение. Даже если эти слова часто встречаются в сочетании, как если бы они были единым понятием, но по сути мониторинг и оценка — это два различных набора видов организационной деятельности. Понятия связаны, но не вполне идентичны.

Мониторинг — это систематический сбор и анализ информации по ходу осуществления проекта. Он ориентирован на повышение эффективности и результативности проекта. Это помогает осуществлять работу в нужном русле и создает возможности для того, чтобы руководство было в курсе в случае, если дела идут не так.

Оценка является сравнением фактических воздействий проекта с учетом согласованных стратегических планов. Она обращена к тому, что вы намеревались сделать, тому, что уже достигнуто, а также тому, каким образом это достигнуто. Более конкретно, оценка сосредоточена на актуальности, эффективности, действенности, воздействиях и устойчивости проекта.

3.5 Этап измерения эффективности

Как узнать о том, что желаемое достигнуто?

Крайне важно для оценки и обзора осуществления и успеха стратегии и сопутствующего оперативного плана, с тем чтобы понять, достигается ли прогресс, и знать, что является неэффективным и может потребовать адаптации. Часть стратегического плана, в которой резюмируется то, каким образом будет измеряться прогресс и каким образом о нем будет сообщаться, именуется в настоящем документе рамочной основой в области мониторинга и оценки.

Рамочная основа в области мониторинга и оценки в первую очередь предполагает определение показателей (мер), которые можно эффективным и надежным образом отслеживать на протяжении жизненного цикла стратегии, а также обеспечение наличия необходимых ресурсов, чтобы иметь возможность собирать, анализировать и сообщать эту информацию. Она также предполагает выработку плана для того, что будет рассматриваться и оцениваться на протяжении жизненного цикла стратегии, а также то, каким образом это будет осуществляться. В этой связи рамочная основа в области мониторинга и оценки является первоочередным механизмом поддержки для учреждения подотчетности организации в отношении осуществления ее стратегического плана. Опыт показывает, что крайне важно разрабатывать эту систему одновременно с целеполаганием в рамках конкретной стратегической основы.

ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ?

Для получения точной и актуальной информации о ходе работы:

- для получения регулярной обратной связи и информации о ранних признаках достижения прогресса, либо его отсутствия;
- для отслеживания фактической эффективности/ситуации на основании того, что планировалось/ожидалось.

Для обучения и принятия решений:

- для выявления ранних признаков областей потенциальных проблем и возможного успеха;
- для принятия корректирующих мер;
- для совершенствования формата и повышения эффективности текущих программ;
- для получения знаний о том, что эффективно, а что неэффективно.

Для улучшения подотчетности:

- с целью убедиться в том, что программа/процесс сохраняют актуальность и достижение результатов осуществляется, как намечалось;
- с целью выработки общего суждения об эффективности мер.

Таблица 11. Различия между мониторингом и оценкой

Область	Мониторинг	Оценка
Частота	Непрерывность и регулярность	Периодически/эпизодически: по важным вехам, таким как в середине или в конце проекта/программы
Основные действия	Отслеживание/надзор: документирование хода работы	Углубленный анализ: сравнение намеченного с фактически достигнутым
Цель	Повышение эффективности, информирование ответственных за принятие решений и за управление в ходе осуществления	Оценка эффективности, результативности, охвата, воздействия и выработки программ и обучения в будущем
Основная область работы	Исходные данные, промежуточные результаты, процессы, планы работы	Результаты в отношении затрат, общей актуальности, воздействия, устойчивости
Ответы на вопросы	Ответы относительно того, какие мероприятия были реализованы и какие результаты достигнуты	Ответы относительно того, почему и каким образом были достигнуты результаты
Источники информации	Плановые системы, полевые наблюдения, отчеты о ходе работы и т. д.	То же самое, плюс опросы, анкеты, исследования
Кем предпринято	Руководители проектов, персонал на местах, кураторы, спонсоры, сообщество	Руководители программ, спонсоры, внешние специалисты по оценке

3.5.1 **Мониторинг с использованием системы оценки эффективности**

В частности, СОЭ служит руководством в вопросах планирования систематического сбора данных о ходе реализации проекта или программы на основе ожидаемых и полученных результатов. Кроме того, при помощи СОЭ описываются основные элементы системы мониторинга и обеспечивается регулярность и своевременность сбора информации об эффективности.

Основными элементами СОЭ являются:

- Ожидаемые результаты
- Оценочные показатели
- Исходные показатели
- Целевые задачи
- Источники данных
- Методы
- Частотность
- Ответственность

Таблица 12. Шаблон системы оценки эффективности

Ожидаемые результаты	Показатели	Исходные показатели	Целевые задачи	Источники данных	Методы сбора данных	Частота	Ответственность
Воздействия							
Конечные результаты							
Промежуточные результаты							

Колонка 1 СОЭ отражает цепочку результатов — от уровня промежуточных результатов до воздействий — сформулированную в логической модели. Просто скопируйте и вставьте свою логическую модель в эту колонку. Следует отметить, что с точки зрения цепочки результатов, виды деятельности в СОЭ не включаются, включаются только результаты.

В колонке 2 приведены показатели эффективности. Показатель эффективности — это переменная, которая позволяет провести проверку в отношении изменений в мероприятиях в области развития. См. 3.5.2—3.5.6 для получения более детальной информации об показателях и примерах.

Колонка 3 содержит исходные данные по каждому из выбранных показателей. Сбор исходных данных является весьма важным видом деятельности в любом механизме мониторинга и оценки. Исходные данные относятся к текущей ситуации или отправной точке ожидаемого результата области проекта или программы до проведения мероприятий, в отношении которых изменения могут быть измерены за определенный период времени с использованием показателей. Без исходных данных был бы ожидаемый результат и способ измерения прогресса в получении этого результата (показатель), но не было бы точки отсчета для измерения.

В колонке 4 отображаются целевые задачи, которые уточняют конкретные значения показателей эффективности (только промежуточные результаты и конечные результаты) на всем протяжении цикла проекта/программы и показывают, что должно быть достигнуто. Целевые задачи представляют собой четко сформулированные утверждения о желаемых и измеримых результатах, ожидаемых по какому-либо показателю в конкретный момент времени. Постановка этих задач должна опираться на реалистичный подход и основываться на планируемых мероприятиях. Постановка целевых задач предназначена для того, чтобы заинтересованные стороны представляли себе то общее изменение, на осуществление которого нацелена программа, с тем чтобы руководители могли понимать, идет ли работа по плану. Целевые задачи зачастую ставятся на ежегодной основе, однако могут ставиться и на более краткосрочной или долгосрочной временной основе (ежеквартально, два раза в год и т. д.), в зависимости от условий. По необходимости может производиться разбивка целевых задач, а также использоваться концепция SMART (конкретно, измеримо, достижимо, актуально и своевременно).

Колонка 5, озаглавленная «источники данных», относится к тому, «где» данные можно найти или «к кому» следует обращаться для получения доступа к данным с целью создания информационной основы по каждому показателю. Источники данных могут включать отдельных лиц, организации или учреждения, но может также включать и конкретную документацию. Необходимо определить источник данных по каждому показателю (и результату), который был выбран. Важно выявить широкий спектр источников данных для того, чтобы избежать необходимости переключаться с одного источника данных на другой в середине проекта/программы, а также риска поставить под угрозу надежность данных.

Колонка 6, озаглавленная «методы», указывает на то, каким образом собирается информация. Существуют различные методы сбора данных, отражающие различные способы сбора необходимых данных (например, перепись, наблюдения, опросы и т. д.)

Колонка 7 «частота» отражает то, как часто будут собираться данные в ходе реализации проекта/программы. По прогрессу, достигаемому в отношении результатов, могут готовиться сообщения за различные периоды времени (ежеквартально, раз в полгода, раз в год или даже реже), в зависимости от целого ряда факторов. Однако в целом, чем выше результат находится в цепочке результатов, тем реже требуется мониторинг.

В колонке 8 «ответственность» описывается то, кто несет ответственность за сбор, анализ и подготовку сообщений о собираемых данных. Ответственные лица могут меняться в ходе осуществления программы.

В таблице ниже приведена структура СОЭ, в которой особо подчеркиваются 8 основных элементов.

Таблица 13. Система оценки эффективности с примерами обзорно

Колонка 1: Ожидаемые результаты	Колонка 2: Оценочные показатели	Колонка 3: Исходные показатели	Колонка 4: Целевые задачи	Колонка 5: Источники данных	Колонка 6: Методы	Колонка 7: Частота	Колонка 8: Ответст- венность
Промежуточный конечный результат 1: Расширение стратегической вовлеченности частного сектора в поддержку научно- исследова- тельской деятельности НМГС в отношении продукции	Процентная доля изменения финансового вклада партнера в исследования и тестирование продукции	10% изменение за предыдущий период	Не менее 5% увеличение за предыдущий период	Ежегодно отчеты НМГС	Обзор документов	Ежегодно	Секретариат ВМО



Рисунок 21. Порядок реализации системы оценки эффективности

3.5.2 **Мониторинг результатов: особое внимание к показателям**

Разработка показателей является ключевым шагом для измерения изменений за прошедшее время. Если показатели не отобраны надлежащим образом, СОЭ в целом будет иметь недостатки, поскольку весь объем информации по итогам мониторинга восходит к показателям. Для выбора показателей необходимо обратиться к различным аспектам, связанным с конкретными результатами. Например, если результаты находятся в плоскости совершенствования метеорологического обслуживания и его предоставления, показатели могли бы быть ориентированы на ряд секторов, пользующихся обслуживанием, и/или качество продукции/обслуживания, и/или среднее время, необходимое для получения доступа к обслуживанию, и т. д. По каждому конкретному результату может быть целый ряд аспектов. Поэтому выбранные показатели должны быть в максимальной степени привязаны к намеченным изменениям.

Существует шесть критериев отбора показателей. По каждому показателю задайте себе следующие вопросы:

- **Актуальность:** Действительно ли он позволяет измерить результат?
- **Надежность:** Носит ли эта мера последовательный характер в контексте времени?
- **Полезность:** Будет ли эта информация полезной для принятия решений и обучения?
- **Ясность:** Является ли показатель точным и однозначным?
- **Доступность по цене:** Имеются ли в рамках проекта средства для того, чтобы осуществлять сбор информации?
- **Простота:** Будет ли легко осуществлять сбор и анализ информации?

3.5.3 **Типы показателей**

Показатели могут быть либо **количественными**, либо **качественными**. Количественные показатели имеют численное выражение. Их, как правило, легче разрабатывать и собирать по ним информацию, поскольку они предполагают наличие достоверных данных. Примером возможного количественного показателя для ожидаемого результата «увеличение объема инвестиций частного сектора в исследования в области продукции НМГС и апробирование» может быть: *количество официальных совещаний между НМГС и партнерами из частного сектора для обсуждения научных исследований и инноваций в отношении продукции.*

Качественные показатели отражают восприятие, суждения или даже отношение. Они могут включать применение знаний, качество участия, воспринимаемое изменение, ощущение благополучия и т. д. Сбор данных по качественным показателям требует большего объема ресурсов, времени и анализа. Примером возможного качественного показателя для ожидаемого результата «расширение доступа к своевременной информации, связанной с климатом, в целевых районах» может быть: *степень использования основными заинтересованными сторонами климатической продукции/обслуживания.*

Таблица 14. Примеры количественных и качественных показателей

Количественные показатели	Качественные показатели
<ul style="list-style-type: none"> • Количество • Процентная доля • Частота • Соотношение • Темпы • Доля • Разница с ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Восприятие • Качество • Степень • Присутствие • Уровень • Соответствие • Степень, в которой...

Все показатели, перечисленные в таблице, носят *нейтральный характер*, то есть, ни по одной из целевых задач нет уточнений (например, количество официальных совещаний с участием НМГС и партнеров из частного сектора в сравнении с 30 созванными официальными совещаниями). Это связано с тем, что в СОЭ отдельный столбец выделяется для целевых задач, а показатели используются для измерения того, достигается ли прогресс.

Кроме того, показатели нейтральны в том смысле, что не уточняется направление хода желаемых изменений. Это указывается в заявлении о результатах (например, процент отраслей промышленности, имеющих доступ к климатическим данным для использования в процессе принятия решений, в сравнении с *увеличением* в процентном выражении в отраслях промышленности доступа к климатическим данным для использования в процессе принятия решений).

3.5.3.1 *Уровень показателей*

Различные типы показателей необходимы для оценки прогресса в достижении результатов. В рамках структуры УОР существует два типа показателей — показатели в области развития и показатели в области процесса.

Показатели развития используются для измерения результатов в области развития (конечных результатов и уровней воздействия) и используются для измерения среднесрочных и долгосрочных изменений (например, *% сообществ, не испытывавших отсутствия продовольственной безопасности на протяжении последних двенадцати месяцев*).

Показатели процесса используются на уровне мероприятий и промежуточных результатов (например, *количество обученных людей, тип закупленного оборудования, закупленного, объем вложенных в деятельность средств и т. д.*) и предназначены просто для демонстрации того, что осуществление мероприятий завершено.

Косвенные показатели

Показатели не всегда практически применимы и могут потребовать расширенного и затратного процесса сбора данных. Измерение увеличения доходов сельского населения, например, потребует изучения доходов и расходов домохозяйств, которое отнимает много времени, требует больших выборок и привлечения внешних экспертов, а также является затратным. Вместо этого могут применяться косвенные показатели для определения того, увеличились ли доходы в сельской местности, непрямым способом, таким как оценка количества крыш с металлическим настилом или велосипедов (имущество), которые могли быть приобретены домохозяйствами за весь период реализации проекта. Другие примеры включают использование объявлений о вакансиях в газетах как сигнала о тенденции к расширению возможностей в области занятости, а также мониторинг роста потребления удобрений как раннего сигнала того, что растут объемы производства сельскохозяйственной продукции. Как правило, косвенные показатели могут использоваться, если:

- результат невозможно отследить напрямую, например, эволюция качества жизни или организации;
- стоимость непосредственного измерения слишком высока;
- результат достигается только после завершения жизненного цикла проекта.

Эти различные показатели на разных уровнях более подробно описаны ниже.



Рисунок 22. Примеры показателей для каждого уровня результатов

3.5.4 Элементы показателей

Упрощенно, показатели состоят из трех элементов:

- Единица измерения (т. е. количественного или качественного)
- Единица анализа (т. е. предмет/тема, которая затрагивается)
- Условия (конкретная ситуация, обстоятельства, факторы, состояние дел и т. д., подлежащие измерению)

Единица измерения	Единица анализа	Условия
Количество	новых законов,	которые были приняты, с тем чтобы предоставить НМГС доступ к связанным с погодой данным из частного сектора
Процентная доля	НМГС (по регионам),	предоставляющих ежеквартальные предупреждения о циклонах
Уровень доверия	среди фермеров в сельской местности (ж/м)	в вопросах безопасности патрулируемых полицейскими сельских дорог, которые ведут к рынкам

Рисунок 23. Элементы показателей

3.5.5 **Сколько имеется показателей?**

Множественные показатели необходимы для измерения промежуточных результатов, конечных результатов и воздействий должным образом. Общее правило заключается в выборе двух-трех показателей по каждому уровню результатов, некоторые из которых бы носили количественный, а некоторые — качественный характер. Это делается для того, чтобы те же результаты измерялись под разными углами (триангуляция). Главное, чтобы показатели устанавливались для сбора только того, что **необходимо** для измерения соответствующих результатов. Сбор слишком большого объема информации является дорогостоящим, затратным с точки зрения времени и зачастую ненужным.

3.5.6 **Разбивка показателей**

Показатели должны по возможности подвергаться разбивке, с тем чтобы убедиться в том, что получаемые результаты выгодны для всех и отражают реальные условия.

Агрегированный показатель (например, *процентная доля отраслей промышленности, которые пользуются доступом к климатическим данным для использования в процессе принятия решений*) полезен, поскольку дает общую картину. Однако он не отражает реальных условий с точки зрения того, «кто» или «какой» сектор пользуется доступом к данным, что способно скрыть фактическое изменение, которое произошло. Например, знания о том, какие отрасли промышленности используют данные для планирования и принятия решений, еще более полезны для представления о том, где реально произошли изменения.

Заключительное слово по показателям

- Выберите соответствующее количество показателей. Слишком много показателей — незначительное внимание ко времени и ресурсам, которые необходимы для сбора данных; слишком мало показателей — отсутствие возможности должным образом измерять результаты.
- Показатели должны соотноситься с заявлением о результатах. Например, для результата «расширение доступа к климатической продукции и обслуживанию» показатель «количество разработанных научно-исследовательских предложений» будет неуместен, поскольку он является показателем процесса. С его помощью не измеряется фактическое расширение доступа к обслуживанию, а выработка научных предложений не означает, что доступ к этому обслуживанию имеется. Более эффективным показателем было бы следующее: «количество секторов промышленности, использующих климатические данные в своем ежегодном планировании».
- Обеспечьте разбивку показателей и наличие достаточного количества гендерных или включающих гендерные аспекты показателей.
- Обратите особое внимание на надежность своих показателей и избегайте неоднозначных определений (например, «количество метеорологов, утративших мотивацию» можно истолковать по-разному. Лучше было бы сформулировать показатель таким образом: «количество метеорологов, которые столкнулись с «выгоранием» за прошедший год»).
- Показатели не должны быть сложными (например, использование показателя «количество метеорологов, прошедших обучение» в отличие от «количества метеорологов, прошедших обучение и выступающих в качестве наставников на основе обучения»).
- Показатели должны быть нейтральными и не должны указывать направление. Направление задается в заявлении о результатах (т. е. не указывается «увеличение процентной доли НМГС, которые получают техническое содействие со стороны партнеров из частного сектора», вместо этого формулировка звучит следующим образом: «процентная доля НМГС, которые получают техническое содействие со стороны партнеров из частного сектора»).

Это называется **разбивкой**, при которой вычленяются конкретные характеристики измерения. Разбивка может производиться по различным направлениям: пол, уровень дохода, возможности, возраст, географическое/топографическое месторасположение, этническая принадлежность и т. д.

Некоторые примеры могут включать:

- *Количество метеорологов, прошедших обучение в течение последних двенадцати месяцев* (с разбивкой по полу, НМГС и региону)
- *Количество стран, пользующихся доступом к прогнозам погоды* (с разбивкой по регионам и видам прогнозов)

3.5.7 **Разработка системы мониторинга**

Разработка и осуществление системы мониторинга с целью организации информации, консолидации данных, а также отчетности о результатах обобщенным образом важно для организаций, которые работают с УОР. **Система мониторинга** является, по сути, системой, используемой для мониторинга эффективности и организации данных таким образом, чтобы позволить пользователям отчитываться о результатах.

Построение эффективной системы мониторинга предполагает следующие элементы:

- **Диагностика** — оценка до создания системы должна проводиться, с тем чтобы адаптировать ее к организации. На самом деле понимание потока информации и институционализация систематического потока данных в направлении верхнего центрального уровня крайне важно для эффективности любой системы мониторинга.
- **Подготовка** — определение методов и инструментов сбора данных, а также руководящих указаний для анализа и отчетности.
- **Управление** — распределение ответственности за виды деятельности и определение средств контроля качества.
- **Квалифицированные и преданные своему делу сотрудники** — вне зависимости от того, насколько эффективна система мониторинга, поддержание системы и проведение постоянного мониторинга требуют определенного набора навыков.

3.5.8 **Отчетность на основе результатов**

Используя СОЭ:

- Применяйте выбранные показатели для отражения достигаемого прогресса в получении ожидаемых результатов и проводите сравнение с исходным уровнем.
- Проводите мониторинг по своим показателям с достаточной заблаговременностью, чтобы иметь возможности для анализа данных и подготовки надлежащей отчетности.
- Проводите мониторинг на постоянной основе в течение всего периода исполнения.

Общие положения:

- Описывайте то, что изменилось (в отношении ожидаемых результатов и воздействий с использованием показателей), а не то, что было сделано.
- Краткость очень важна: перечисляйте мероприятия, но избегайте описательного отчета о процессе, сосредоточьтесь на изменениях.
- Всегда увязывайте свои промежуточные результаты с тем, «почему» вы к их получению вообще стремитесь, и проводите соответствующие параллели.
- Отражайте также все незапланированные/неожиданные результаты.
- Обозначьте основные пробелы и вызовы и опыт передовой практики, которые следует воспроизводить, а также любые извлеченные уроки и рекомендации для совершенствования управления проектами.

Таблица 15. Примеры вопросов для отчетности на основе результатов

Примеры вопросов для отчетности на основе результатов
<ul style="list-style-type: none">• Что изменилось после завершения осуществления мероприятий? (относится к результатам)• Кто принимал непосредственное участие, и что сейчас ими делается иначе? (относится к результатам)• Какие изменения в организации или сообществе наблюдались за прошедшее время? На кого это оказало воздействие? (относится к воздействиям)• Каким образом известно о том, что какое-либо лицо, организация или ситуация изменились в сравнении с исходной ситуацией? (относится к показателям)• Что помогало или мешало в достижении результатов? (относится к проблемам или передовой практике); Произошло ли что-либо неожиданное?• Что следует делать иначе в осуществлении последующей деятельности или проектов с целью улучшения выработки подобных программ? (относится к извлеченным урокам)

3.6 Этап обзора и модификации

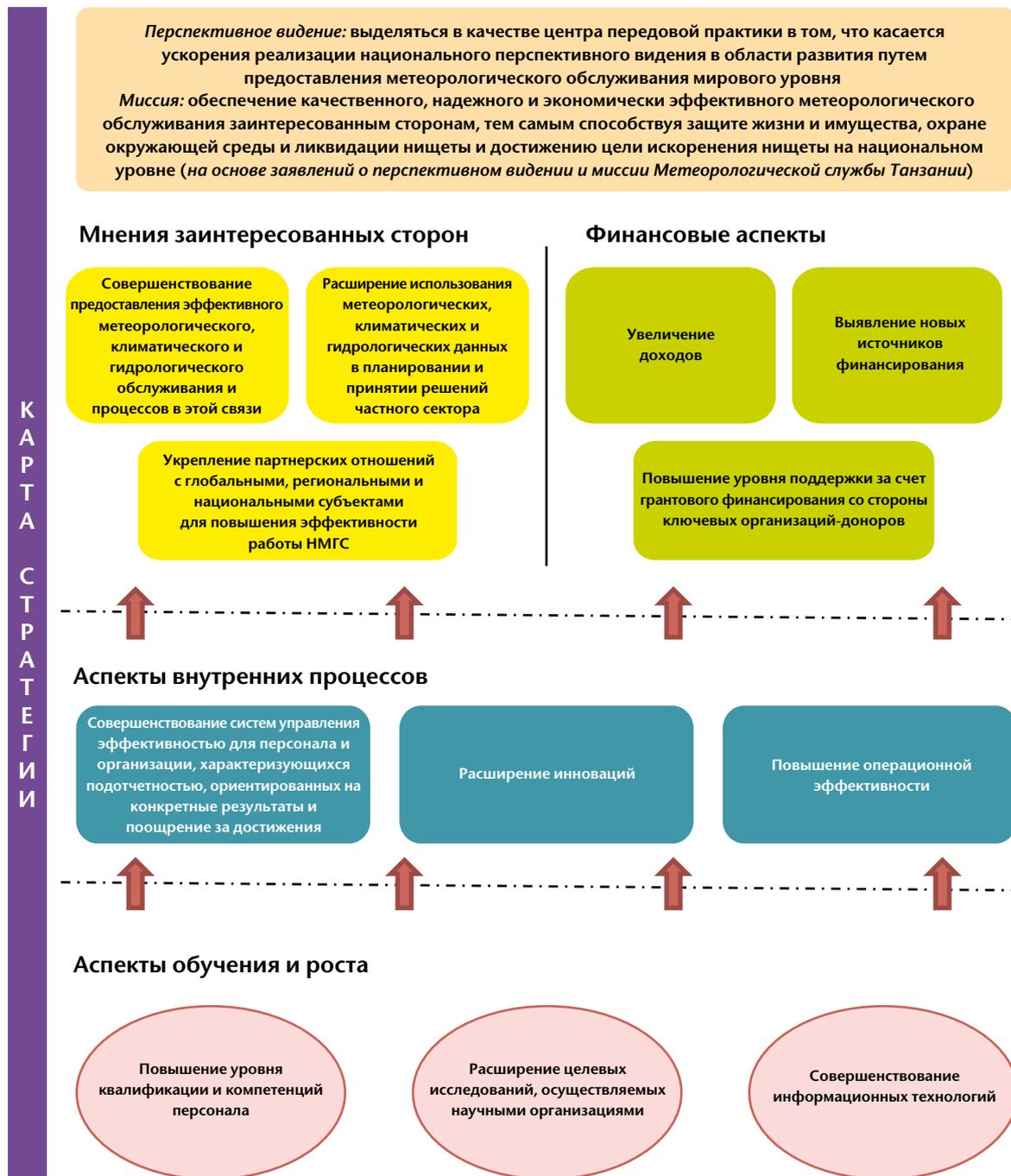
Стратегический план — не догма.

Следует стремиться к тому, чтобы частые серьезные изменения не производились без разумного обоснования, однако внесение некоторых коррективов в том, что касается направлений деятельности организации, важно и необходимо для того, чтобы стратегический план оставался актуальным с точки зрения потребностей людей, интересам которых он служит, а также меняющегося потенциала различных частей организации, которая его осуществляет.

Стратегический документ динамичен. Он может и должен корректироваться по мере необходимости в ходе осуществления на основе новых данных мониторинга, исследований, оценки, а также данных, получаемых из других источников.

ДОПОЛНЕНИЕ 1. ОБРАЗЕЦ КАРТЫ СТРАТЕГИИ И СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ НМГС

Образец карты стратегии



Образец сбалансированной системы показателей на основе стратегии для НМГС

Перспективное видение: выделяться в качестве центра передовой практики в том, что касается ускорения реализации национального перспективного видения в области развития путем предоставления метеорологического обслуживания мирового уровня

Миссия: обеспечение качественного, надежного и экономически эффективного метеорологического обслуживания заинтересованным сторонам, тем самым способствуя защите жизни и имущества, охране окружающей среды и ликвидации нищеты и достижению цели искоренения нищеты на национальном уровне

Задачи	Измерение	Целевые задачи	Инициативы
Финансовые аспекты			
Выявить новые источники финансирования	Количество выявленных новых источников финансирования (по типу)	Как минимум три новых выявленных источника подтверждают заинтересованность в предоставлении финансирования	Стратегия в области мобилизации ресурсов
Повысить уровень поддержки за счет грантового финансирования от ключевых международных организаций в области развития	Процентная доля программ, финансируемых за счет грантовых ресурсов доноров	50 %	Стратегия в области мобилизации ресурсов
Увеличить доходы	Изменение в процентном соотношении объема годовых продаж метеорологической, климатической и гидрологической продукции/обслуживания	15 % в год	
Аспекты заинтересованных сторон			
Расширить использование метеорологических, климатических и гидрологических данных в планировании и принятии решений частного сектора	Процентная доля отраслей частного бизнеса, использующих метеорологические, климатические и гидрологические данные в производстве/оперативной деятельности	30 %	Обзор годовых отчетов в отрасли
Добиться усовершенствования в предоставлении эффективного метеорологического, климатического и гидрологического обслуживания и процессов в этой связи	Изменение в процентах степени удовлетворенности жителей метеорологическим, климатическим и гидрологическим обслуживанием и процессами в этой связи	15 % в год по сравнению с предыдущим годом	Реализация стратегии в области предоставления обслуживания

Укрепить партнерские отношения с глобальными, региональными и национальными субъектами для повышения эффективности работы НМГС	Доля случаев нового взаимодействия/ отношений с компаниями на глобальном, региональном и национальном уровне, вносящего вклад в осуществление программ НМГС	10 % в год	Разработка стратегии партнерских отношений
Аспекты внутренних процессов			
Повысить эффективность систем управления для сотрудников и организации, которые бы характеризовались подотчетностью, ориентацией на конкретные результаты и поощрением за достижения	Наличие системы управления эффективностью и оценки	Наличие системы управления эффективностью и оценки к 2018 г.	Внедрение системы управления эффективностью и оценки
Расширить масштаб инноваций	Новая продукция в поступлениях в процентном выражении	30 %	Проведение конкурса инноваций среди сотрудников
Повысить операционную эффективность	Процент сокращения отходов	50 %	План сокращения объема отходов
Аспекты обучения и роста			
Повысить уровень квалификации и компетенций персонала	Процент сотрудников, прошедших обучение в год (с разбивкой на новых и имеющих, мужчин и женщин)	Как минимум 15 % ежегодно	Осуществление плана обучения
Расширить целевые исследования, осуществляемые научными организациями	Количество научно-исследовательских работ, написанных совместно НМГС и высшими учебными заведениями, которые представлены на национальных площадках	Как минимум 2 ежегодно	Осуществление плана проведения исследований
Добиться усовершенствования информационных технологий	Оценка зрелости с точки зрения информационных технологий	4,2 (из 5) к 2020 г.	Применение системы оценки жизненного цикла

ДОПОЛНЕНИЕ 2. ШАБЛОНЫ СССВУ И ПЭСТПЭ

Образец заполненного шаблона анализа СССВУ для НМГС

ВНУТРЕННИЙ УРОВЕНЬ	
<i>Сильные стороны (здесь перечислите все то, что, на ваш взгляд, делает вашу организацию замечательной! На что вы можете опираться в предоставлении своего обслуживания?)</i>	<i>Слабые стороны (Что пока еще не совсем так, как должно быть? Чего не хватает?)</i>
<ul style="list-style-type: none">• Твердая приверженность со стороны высшего руководства• Знающие, высококвалифицированные и опытные специалисты• Хорошо организованная НМГС, работающая 24 часа в сутки 7 дней в неделю с охватом всех субрегионов• Надежные информационные системы управления	<ul style="list-style-type: none">• Недостаточная значимость продукции и обслуживания в среде правительственных министерств, ведомств и учреждений• Бюрократия в том, что касается критериев закупок, вызывает задержки при найме квалифицированного персонала• Недостаточность эффективных механизмов для сотрудничества с частным сектором и научными учреждениями
ВНЕШНИЙ УРОВЕНЬ	
<i>Возможности (здесь перечислите любые потенциальные возможности для того, чтобы действительно подтолкнуть свою организацию к прогрессу, которыми вы пока не воспользовались)</i>	<i>Угрозы (здесь перечислите все, что могло бы помешать вам в достижении своих целей — таких, как финансирование, в наличии которого вы пока не уверены, отношения, которые могут прекратиться и т. д.)</i>
<ul style="list-style-type: none">• Растущая осведомленность общественности и лиц, принимающих решения, в отношении того, каким образом на повседневную жизнь и устойчивое развитие общества воздействуют ресурсы, связанные с погодой, климатом, водными ресурсами, и природная окружающая среда (волны тепла, паводки и т. д.)• Растущий спрос на все более широкий спектр обслуживания в области окружающей среды• Существование Всемирного банка и других учреждений в области развития как потенциального источника финансирования метеорологических и гидрологических проектов в области развития• Возможности налаживания прочных партнерских отношений и сотрудничества между ВМО и другими учреждениями Организации Объединенных Наций, действующих сообща по проектам и инициативам• Возможность использования новых и развивающихся технологий	<ul style="list-style-type: none">• Неспособность справляться с быстро меняющейся средой и условиями• Недостаточное признание социально-экономической ценности НМГС и их обслуживания• Недостаток государственного финансирования для поддержки удовлетворения потребностей национальной метеорологической и гидрологической инфраструктуры• Истощение обученного персонала

Образец анализа ПЭСТПЭ

Вопрос	Воздействие на бизнес
Политические аспекты	
a) Возрастающая политическая актуальность и связанные со здравоохранением трудности	a) Сокращения (потери бизнеса) создают большие трудности в области ценообразования
b) Правительства стремятся к экономии средств в сфере здравоохранения	b) Повышенный уровень трудностей в области ценообразования
c) Гармонизация в вопросах здравоохранения в масштабах Европы	c) Референтное ценообразование, преодоление ценовых пределов
Экономические аспекты	
a) Глобальный экономический кризис	a) Нежелание потребителей тратить на здравоохранение
b) Снижение уровня индивидуального располагаемого дохода	b) Опять же — повышенный уровень трудностей в вопросах ценообразования; однако объем рынка, вероятно, будет расти по причине старения населения
c) Увеличение количества групп покупателей, что создает трудности в вопросах ценообразования	c) Потребность во введении процессов, ведущих к созданию добавленной ценности
d) Снижение темпов роста фармацевтики	d) Рост давления со стороны акционеров
Социальные/культурные аспекты	
a) Информированность пациентов, меняющиеся ожидания	a) Еще большие трудности в связи с обслуживанием клиентов, рост потребности в просвещении и в большей прозрачности цен
b) Активность пациентов/общественности также возрастает (например, использование новых технологий в области социальных сетей)	b) Потребность в более эффективном сборе информации
c) Старение населения и рост масштабов ожирения	c) Объем рынка, вероятно, будет расти по мере роста озабоченности вопросами состояния здоровья
Технологические аспекты	
a) Новые информационные и коммуникационные технологии (социальные СМИ)	a) Новые цифровые возможности: создание новых электронных моделей
b) Индивидуально настроенная обработка	b) Передача сообщений непосредственно пациентам
c) Реклама, адресованная непосредственно пациентам	c) Потребность в более реактивных средствах предоставления обслуживания

Законодательство	
a) Изменения законов о рекламе	a) Необходимость во внимании к вопросам образования
b) Увеличение количества судебных споров	b) Качество обретает особую значимость
c) Изменчивость на глобальном уровне	c) Невозможность рационализации (для американского и европейского рынков требуются различные формулы)
Окружающая среда	
a) Повышение значимости повестки дня в области окружающей среды и рост осведомленности сообществ	a) Выявление эко-возможностей для выхода с ними на рынок

(Источник: http://suranjanmktg.blogspot.com/2011_10_03_archive.html)

**ДОПОЛНЕНИЕ 3. ЗАПОЛНЕННАЯ МАТРИЦА АНАЛИЗА С УЧАСТИЕМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

Заинтересованные стороны	Интересы	Ожидания	Потенциал
<i>Перечень заинтересованных сторон</i>	<i>Отметьте их (заинтересованных сторон) интересы в том, что касается НМГС</i>	<i>Детально опишите их ожидания от взаимоотношений с НМГС</i>	<i>Перечислите вклады, которые они могли бы внести в деятельность НМГС</i>
Другие правительственные подразделения (указать)	Заинтересованы в данных, получаемых НМГС в области ...	Получение доступа к обновленной информации и данным	Обеспечение НМГС внутренней статистикой или данными
Частный сектор			
Университеты	Доступ к исследованиям, проводимым НМГС	Сетевое взаимодействие по тематическим вопросам	Обмен научно-исследовательской информацией
Организации гражданского общества			

ДОПОЛНЕНИЕ 4. РАБОЧИЙ ЛИСТ ЗАЯВЛЕНИЯ О МИССИИ

Этот рабочий лист поможет НМГС определить все элементы заявления о миссии. Он основан на формате заявления о миссии с вопросом к НМГС об описании того, чьим интересам она служит, чем занимается и каким образом. Для каждого элемента имеются соответствующие ключевые вопросы, которыми руководствуются сотрудники на всем протяжении процесса.

Элементы заявления о миссии	
Чьим интересам служит организация?	<ul style="list-style-type: none">• Кому предлагается наша продукция и обслуживание?• Каковы характеристики целевой группы населения или рынка?• Где находится целевая группа населения или рынок?
Чем занимается организация?	<ul style="list-style-type: none">• Какая нами предлагается продукция и обслуживание?• Чего хотят или к чему стремятся наши выгодополучатели или клиенты?• Насколько хорошо имеющаяся у нас продукция и обслуживание отвечает потребностям и запросам наших клиентов или выгодополучателей?
Для чего осуществляет свою деятельность организация?	<ul style="list-style-type: none">• Каковы потребности и желания наших клиентов или выгодополучателей?• Что мы можем сделать для удовлетворения наиболее насущных потребностей?
Каким образом осуществляет свою деятельность организация?	<ul style="list-style-type: none">• Какие стратегии будут использоваться, чтобы обеспечить должную продукцию и обслуживание для наших клиентов/ выгодополучателей?• Могут ли быть реализованы стратегии, учитывая имеющиеся ресурсы и условия, в которых мы работаем?

ДОПОЛНЕНИЕ 5. ОБРАЗЕЦ ЛОГИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

Ожидаемые результаты	Объективно проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Конечный результат 1: Совершенствование предоставления эффективного метеорологического, климатического и гидрологического обслуживания и процессов	Уровень удовлетворенности жителей метеорологическим, климатическим и гидрологическим обслуживанием и процессами	Страновой обзор	Адекватный бюджет для финансирования обзора
Конечный результат 2: Укрепление партнерских отношений с глобальными, региональными и национальными субъектами для повышения эффективности работы НМГС	Доля случаев нового взаимодействия/ отношений с компаниями на глобальном, региональном и национальном уровне, которые вносят вклад в осуществление программ НМГС	Меморандум о взаимопонимании (MoV)	Готовность партнеров обеспечивать как программную, так и административную поддержку НМГС
Промежуточный результат 1.1: Внедрены системы заблаговременного предупреждения о многих опасных явлениях	Количество систем заблаговременного предупреждения	Ежегодный отчет	Наличие ресурсов
Промежуточный результат 1.2: Точные прогнозы и предупреждения выпускаются региональным центром	Количество прогнозов/ предупреждений	Метеорологические и климатические отчеты	Системы баз данных поддерживаются/ обновляются на регулярной основе
Промежуточный результат 1.3: Разработаны и внедрены планы управления паводками	Количество сообществ с планами управления паводками	Ежегодный отчет	Наличие ресурсов
Промежуточный результат 2.1: Разработаны соглашения о сотрудничестве	Количество подписанных MoV (Меморандумов о взаимопонимании)	Подписанные MoV	Улучшение координации и возможностей вести переговоры НМГС
Промежуточный результат 2.2: Реализована коммуникационная стратегия	Количество лиц, охваченных коммуникационной стратегией	Отчет по итогам коммуникации	Наличие ресурсов для проведения коммуникационной кампании
Промежуточный результат 2.3: Разработан план мобилизации ресурсов для оказания поддержки исследованиям и инновациям НМГС	Количество профинансированных научно-исследовательских/ технико-экономических обоснований	Научно-исследовательские и технико-экономические обоснования	Наличие ресурсов для проведения исследований/ обзоров

ГЛОССАРИЙ

Воздействие	Устойчивое изменение состояния, которое можно отнести к достижению среднесрочных конечных результатов. Фактическое или намеченное изменение в развитии человеческого потенциала, измеряемое по уровню благосостояния людей.
Деятельность	Действия, которые предпринимаются, или работа, которая осуществляется, за счет чего исходные ресурсы, такие как финансы, техническое содействие и другие виды ресурсов, мобилизуются для получения конкретных промежуточных результатов.
Задача	Что организация планирует осуществить, чтобы добиться прогресса в достижении своих целей.
Заявление о результатах	Заявление о результатах разъясняет достижения, ожидаемые в конце проекта, программы или за определенный период, и составляется в форме прошедшего времени.
Заявления о задачах	В заявлениях о задачах отражается прогресс, достижение которого намечается, и они составляются в форме настоящего времени.
Источники данных	Источники данных относятся к тому, «где» данные можно найти или «к кому» следует обращаться для получения доступа к данным с целью формирования информационной основы по каждому показателю. Источники данных могут включать отдельных лиц, организации или учреждения, но могут также включать и конкретную документацию.
Исходные данные	Исходные данные относятся к текущей ситуации или отправной точке ожидаемого результата проекта или программы до проведения мероприятий, в отношении которых изменения могут быть измерены за определенный период времени с использованием показателей.
Исходные ресурсы	Финансовые, людские, материальные, технические и информационные ресурсы, которые используются для мероприятий в области развития.
Конечные результаты (непосредственные)	Изменения, которые непосредственно связаны с промежуточными результатами осуществления какой-либо инициативы: изменения в части навыков, информированности, знаний, доступа или возможностей среди выгодополучателей.
Конечные результаты (среднесрочные)	Изменения, которые, как правило, происходят тогда, когда достигнут один или более непосредственных конечных результатов: изменение в поведении или практике среди выгодополучателей.
Конечный результат	Намеченные или достигнутые краткосрочные или среднесрочные воздействия промежуточных результатов по итогам осуществления какой-либо инициативы.

Логическая структура	Логическая структура — инструмент управления, который используется для содействия планированию, реализации и оценке мероприятий в области развития. Это подход к управлению проектами, который в рамках единого документа позволяет свести компоненты проекта в иерархию логически связанных целей; в нем определяются показатели для отслеживания достижения этих целей, конкретизируются источники/методы получения данных для измерения показателей и учитываются внешние допущения и риски, которые оказывают воздействие на успех проекта.
Метод сбора данных	Метод сбора данных указывает на способ, при помощи которого собирается информация. Существуют различные методы сбора данных, отражающие различные способы сбора необходимых данных (например, перепись населения, наблюдения, опросы и т. д.)
Миссия	Предназначение организации; чем организация занимается и для чего.
Мониторинг	Мониторинг — это «систематический и непрерывный сбор информации для оценки прогресса и демонстрации результатов» (Kusek and Risk, 1952). Это систематический сбор и анализ информации в ходе осуществления проекта. Он ориентирован на повышение эффективности и результативности проекта.
Остаточный риск	Риск или часть риска, которые сохраняются после реализации выбранной стратегии реагирования, называются «остаточными рисками».
Отчет на основе результатов	Отчет на основе результатов представляет собой документ, демонстрирующий прогресс в достижении результатов и изменения, которые произошли в результате осуществленных мероприятий.
Оценка	Оценка — это сопоставление фактических воздействий проекта с согласованными стратегическими планами. В процессе оценки рассматривается, что было запланировано сделать и что было достигнуто, а также, каким образом это было достигнуто. Более конкретно, оценка сосредоточена на актуальности, эффективности, действенности, воздействиях и устойчивости проекта.
Перспективное видение	Перспективное видение — это взгляд в будущее относительно идеального положения дел или условий, которые организация стремится изменить или сформировать.
План действий	План действий — это документ в области планирования, в котором изложена подробная информация о шагах, которые будут предприняты для достижения желаемого конечного результата, а самое главное — о том, каким образом будет осуществляться каждый шаг (кем и когда), как достижение желаемого конечного результата будет оцениваться, а также какие ресурсы требуются для реализации плана действий.

Планирование действий	Планирование действий представляет собой процесс, обеспечивающий руководство для повседневной деятельности по организации проекта. Это процесс планирования того, что должно быть сделано, когда, кем, а также того, какие ресурсы или исходные данные необходимы для осуществления намеченного.
Показатель	Показатель эффективности — это переменная, которая позволяет провести проверку в отношении изменений в мероприятиях в области развития.
Промежуточные результаты	<p>Продукция или обслуживание, которые проистекают непосредственно из деятельности организации, политики, программы или инициативы.</p> <p>Промежуточные результаты представляют собой новую продукцию, товары и обслуживание, либо изменения в том, что касается навыков и возможностей отдельных лиц или учреждений, которые являются результатом завершения осуществления мероприятий.</p>
Результат	Результат — это изменение, которое можно описать, измерить или рассчитать, являющееся итогом причинно-следственной связи.
Риск	Риск — это возможность возникновения критического состояния или ситуации, способной помешать достижению ожидаемых результатов.
Сбалансированная система показателей	Сбалансированная система показателей — это стратегическая модель планирования, которая была разработана для оценки эффективности работы организации по четырем аспектам, а именно: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и рост.
Система мониторинга	Система мониторинга является по существу системой, используемой для мониторинга эффективности и для организации данных таким образом, чтобы позволить пользователям отчитываться об этих результатах.
Система оценки эффективности	Система оценки эффективности — это инструмент управления, ориентированного на результаты, который служит руководством в вопросах планирования систематического сбора данных о ходе реализации проекта или программы на основе ожидаемых и полученных результатов. Кроме того, при помощи этого инструмента описываются основные элементы системы мониторинга и обеспечивается регулярность и своевременность сбора информации об эффективности.
Стратегический план	Стратегический план представляет собой документ, который используется для распространения внутри организации и для передачи ее заинтересованным сторонам информации о целях организации, мерах, которые необходимы для достижения этих целей, а также обо всех других критических элементах, выработанных в ходе планирования.

Стратегическое планирование	«Упорядоченные усилия, приводящие к принятию основополагающих решений и мер, которые формируют и задают направление в отношении того, чем является организация, чьим интересам она служит, чем занимается, для чего осуществляется ее деятельность, с особым вниманием к будущему. Эффективное стратегическое планирование отображает не только направление, в котором движется организация, и меры, необходимые для обеспечения прогресса, но и также то, каким образом ей станет известно о том, успешна ли она» (Balanced Scorecard Institute, 2016).
Стратегия	Это то, что организация будет делать для выполнения задач (в краткосрочной перспективе), а также для того, чтобы сыграть свою роль в изменении ситуации к лучшему (в долгосрочной перспективе).
Теория изменений	Теория изменений представляет собой причинно-следственную модель отношений. В ней определяются все формирующие блоки, которые требуются для того, чтобы обеспечить достижение заданной долгосрочной цели. В ней разъясняется то, каким образом и для чего ожидается реализация намеченных изменений.
Управление рисками	Управление рисками состоит в выявлении рисков, классификации рисков в матрице анализа рисков, разработке стратегии управления рисками и плана управления рисками.
Управление, ориентированное на результаты	Управление, ориентированное на результаты, — это подход к управлению, в котором учитываются стратегии, люди, процессы и измерения для улучшения процесса принятия решений, такие как прозрачность и подотчетность. Оно основано на производстве результатов, оценке эффективности, обучении, адаптации и подготовке отчетов об эффективности.
Целевые задачи	Целевые задачи представляют собой четко сформулированные утверждения о желаемых и измеримых результатах, ожидаемых по какому-либо показателю в конкретный момент времени. Постановка этих задач должна опираться на реалистичный подход и основываться на планируемых мероприятиях.
Цель	Цель — это то, что организация считает нужным изменить.
Ценности	Ценности относятся к принципам, убеждениям и основным допущениям, которыми руководствуется организация.
Цепочка результатов	Цепочка результатов иллюстрирует взаимосвязь влияния в направлении от исходных ресурсов/видов деятельности к промежуточным результатам, от промежуточных результатов к конечным, а от конечных результатов — к воздействиям, причем все они связаны каузальными отношениями (причинно-следственными связями) и поддерживаются за счет некоторых допущений/гипотез о контексте развития или факторах, которые способны повлиять на каузальные отношения.

СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Всемирная метеорологическая организация (2011). *Стратегический план ВМО на 2012–2015 гг.* (ВМО № 1069). Доступен по ссылке http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1069_ru.pdf.
- . (2013). *Рамочная основа ВМО для менеджмента рисков* (ВМО № 1111). Доступна по ссылке http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1111_ru.pdf.
- . (2014). *Стратегия ВМО в области предоставления обслуживания и план ее осуществления* (ВМО №1129). Просмотрено 12 марта 2016 г. по ссылке http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1129_ru.pdf.
- . (2015). *Стратегический план ВМО на 2016—2019 гг.* (ВМО № 1161). Просмотрено по ссылке http://library.wmo.int/opac/doc_num.php?explnum_id=3113.
- Balanced Scorecard Institute. *Strategic Planning Basics*. Accessed 21 March 2016 at <http://balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics>.
- Barrows, Ed. (2009, March 13). *Four Fatal Flaws of Strategic Planning*. Harvard Business Review. Accessed 20 March 2016 at <https://hbr.org/2009/03/four-fatal-flaws-of-strategic.html>.
- Canadian International Development Agency. (2011). *Results-Based Management Tools at Global Affairs Canada: A How-to Guide*. Available online.
- . (2011). *Logic Model – Terms and Definitions*. Available at [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Results-basedManagement/\\$file/RBM-LOGIC_MODEL-Def.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Results-basedManagement/$file/RBM-LOGIC_MODEL-Def.pdf).
- DiNapoli, Thomas P. (2003, May). *Local Government Management Guide: Strategic Planning*. Accessed 20 March 2016 at https://www.osc.state.ny.us/localgov/pubs/lgmg/strategic_planning.pdf.
- European Commission.(2006). *Guidelines on Proposal Evaluation and Selection Procedures*. Available at <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/66623291EN6.pdf>.
- Hansen, Jens J. (2008). *A Strategic Planning Template for Dummies*. Woodhill Park Retreat. Accessed 20 March 2016 at http://www.edmonton.ca/programs_services/documents/PDF/StrategicPlanningForDummies.pdf.
- Kusek, J.Z and R.C. Risk. (1952). *Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank.
- Management Sciences for Health. *Mission Statement Worksheet*. Available at <http://www.thehealthcompass.org/sbcc-tools/mission-statement-worksheet>.
- Martin, Roger L. (2014, January–February). *The Big Lie of Strategic Planning*. Harvard Business Review. Accessed 20 March 2016 at <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>.
- Mittenthal, R.A. (2002). *Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders*. TCC Group briefing paper. Available at http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf.
- McNamara, Carter. (n.d.). *All About Strategic Planning*. Accessed 18 March 2016 at <http://managementhelp.org/strategicplanning/#anchor4293674666>.
- NOAA Coastal Services Center. *Preparing to Write Your Strategic Plan*. Social Science Tools for Coastal Programs. Charleston, SC.

NOAA National Weather Service. (2011, June). *Strategic Plan: Building a Weather-Ready Nation*. Available at http://www.nws.noaa.gov/com/weatherreadynation/files/strategic_plan.pdf.

Organization for Economic Co-operation and Development. (1991). *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*. Available at <http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf>.

Organization for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Available at <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

Ronchetti, Jan L. (n.d.). An integrated balanced scorecard strategic planning model for nonprofit organizations. *Journal of Practical Consulting*. Accessed 18 March 2016 at http://www.tphlink.com/uploads/1/1/4/0/11401949/guide_to_implementing_the_bsc.pdf.

Rugh, J. (n.d.). *The Rosetta Stone of Logical Frameworks: Comparisons Between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/Logical Frameworks*.

Shapiro, Janet. (n.d.). *Strategic Planning Toolkit*. CIVICUS. Accessed 22 February 2016 at <http://www.civicus.org/view/media/Strategic%20Planning.pdf>.

Third Plateau. (2015, June). *Are You Ready for Strategic Planning? – Consider these Checklists First*. Available at <http://www.thirdplateau.com/are-you-ready-for-strategic-planning-consider/>.

Ward, Susan. (2016, August). *How to Write a Vision Statement*. Available at <http://sbinfocanada.about.com/od/businessplanning/a/writevision.htm>.

W.K. Kellogg Foundation. (2001). *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, Michigan. Accessed 17 February 2016 at <http://www.smartgivers.org/uploads/logicmodelguidepdf.pdf>.

World Bank. (2001). *Strategic Planning: A Ten-step Guide* (Emily Gantz McKay, ed.). Available at http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf.

За дополнительной информацией просьба обращаться по адресу:

World Meteorological Organization

7 bis, avenue de la Paix – P.O. Box 2300 – CH 1211 Geneva 2 – Switzerland

Communication and Public Affairs Office

Тел.: +41 (0) 22 730 83 14/15 – Факс: +41 (0) 22 730 80 27

Э-почта: cpa@wmo.int

www.wmo.int