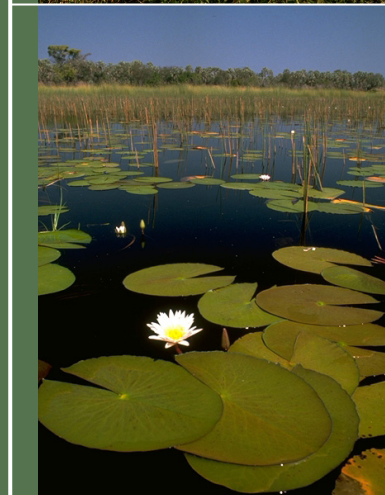
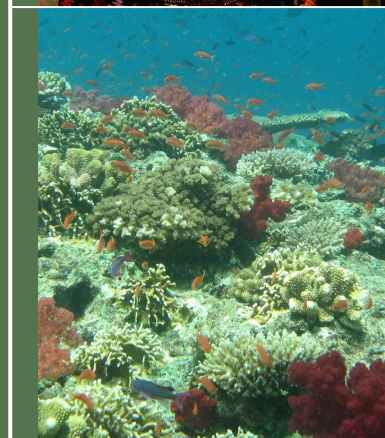
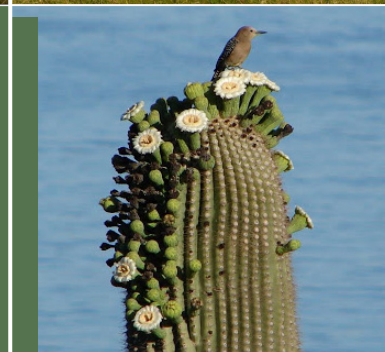


Открытые стандарты практики охраны природы

Версия 3.0 / Апрель 2013



Conservation Measures Partnership (CMP) является консорциумом природоохранных организаций, чья миссия состоит в разработке, тестировании и продвижении принципов и подходов для достоверной оценки и повышения эффективности природоохранных мероприятий.





Открытые Стандарты для Практики Охраны Природы разработанные партнерством [Conservation Measures Partnership \(CMP\)](#) лицензируются в соответствии с лицензией [Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License](#).

Открытые Стандарты Практики Охраны Природы, Версия 3.0, является результатом совместных творческих усилий, полевых испытаний, обсуждений и дискуссий членов *Conservation Measures Partnership (CMP)* и их партнеров.

Понимание лицензии Creative Commons License: согласно лицензии Creative Commons, вы можете использовать *Открытые Стандарты Практики Охраны Природы*, а также адаптировать или модифицировать их по своему усмотрению, если вы: а) ссылаетесь на оригинал *Открытых Стандартов* (соглашаясь с оригиналом), и б) публикуете производную работу в соответствии с аналогичной лицензией (*Creative Commons*). Вы также можете формально внести изменения следующим образом: отправьте свои предложения руководящему составу CMP, который рассмотрит вопрос о включении ваших поправок в следующей официальной версии *Открытых Стандартов*. Этот процесс гарантирует, что *Стандарты* будут непрерывно совершенствоваться благодаря вкладу широкого круга практиков, а так же адаптироваться к потребностям отдельных организаций и при этом продолжает соответствовать методологии и качеству согласованных практик и рекомендаций.

Что такое Conservation Measures Partnership (CMP)? CMP является консорциумом природоохранных организаций, чья миссия состоит в разработке, тестировании и продвижении принципов и подходов для достоверной оценки и повышения эффективности природоохранных мероприятий. Каждая организация в рамках CMP усердно работает над достижением сохранения биоразнообразия и демонстрации результатов, а так же совершенствованием подходов к проектированию, управлению и оценки природоохранных мероприятий.

Организации в рамках CMP/Члены CMP: African Wildlife Foundation, CATIE (Protected Areas & Biological Corridors Program), Conservation International, David and Lucile Packard Foundation, Defenders of Wildlife, Forever Costa Rica, Foundations of Success, The Gordon and Betty Moore Foundation, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, Keith Campbell Foundation for the Environment, Latin American School for Protected Areas Management, The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust, Margaret A. Cargill Foundation, National Audubon Society, National Fish and Wildlife Foundation, Rainforest Alliance, Rare Conservation, The Nature Conservancy, US Fish and Wildlife Service (Wildlife Without Borders), Walton Family Foundation, Wildlife Conservation Network, Wildlife Conservation Society, and WWF.

Изменения и обновления: Этот документ был одобрен партнерством *Conservation Measures Partnership (CMP)*. Однако, члены CMP будут продолжать тестирование и совершенствование данной методологии в соответствии с принципами процесса адаптивного менеджмента. Обновленные версии, инструктивные материалы и дополнительная информация о CMP, могут быть найдены по адресу: www.conservationmeasures.org.

Мы приглашаем к сотрудничеству всех тех, кто применяет *Открытые Стандарты*, пожалуйста, присылайте свои замечания и предложения по электронному адресу: CMPinfo@conservationmeasures.org.

Оглавление

Предисловие.....	1
Возникновение и Эволюция <i>Открытых Стандартов</i>	4
Применение <i>Открытых Стандартов</i>	5
<i>Принципы Использования Открытых Стандартов</i>	7
1. Концептуализация.....	12
1А. Формирование цели планирования и проектной команды.....	12
1В. Определение зоны деятельности проекта, ожидаемых результатов и природоохранных объектов.	14
1С. Определение критических угроз	17
1D. Анализ ситуации.....	18
2. Планирование действий и мониторинга	23
2А. Разработка целей, стратегий, предположений и задач.....	24
2В. Разработка Плана Мониторинга	33
2С. Разработка Оперативного Плана	37
3. Реализация действий и мониторинга	39
3А. Разработка детального краткосрочного плана работы и графика	39
3В. Разработка и уточнение бюджета проекта	40
3С. Реализация планов	42
4. Анализ, Реализация, Адаптация	42
4А. Подготовка данных для анализа.....	42
4В. Анализ результатов	43
4С. Адаптация Стратегического Плана	44
5. Приобретение и распространение знаний	46
5А. Документирование приобретенных знаний	46
5В. Распространение полученных знаний.....	46
5С. Создание информационно-образовательной среды	48
Замыкания цикла	49
Приложение 1. Глоссарий.....	50
Приложение 2. Определения и Критерии Ключевых Терминов	56
Приложение 3. Резюме Стандартов Практики и их Итоги.....	58
Приложение 4. Примеры применения <i>Открытых Стандартов</i> в тематическом проекте.....	60

Предисловие

Международное сообщество по охране природы работает над разрешением больших, комплексных и неотложных экологических проблем, где ставки высоки. Люди во всем мире рассчитывают на нас; они доверяют нам, они работают вместе с нами, и выделяют значительные ресурсы для защиты нашей планеты. Но, отсутствие функциональной системы для оценки эффективности наших действий, это та проблема, с которой мы сталкиваемся. Хотя немалые успехи были достигнуты, немногие организации могут с уверенностью сказать, что именно способствовало их успеху, что можно улучшить в дальнейшем и какие именно подходы должны быть пересмотрены.

Возможно ли, чтобы без тщательной оценки результатов и дисциплинированного документирования наших усилий, мы смогли бы совершенствовать принципы и подходы, наиболее способствующие достижению поставленных природоохранных целей? Сможет ли природоохранное сообщество стать более эффективными? Как мы можем делиться ценным опытом друг с другом более результативно? Возможно ли более успешное демонстрация наших достижений, привлекая общественную и политическую поддержку и, следовательно, расширяя ресурсы, действительно необходимые для разрешения, зачастую, кризисных проблем с которыми мы сталкиваемся?

Международное сообщество по охране природы нуждается в методологии проектного менеджмента, сосредоточенной на достижении четко поставленных природоохранных целей, как главных факторов для принятия всех решений касающихся планирования, управления и мониторинга проектов. Более того, путем применения принципов адаптивного менеджмента, необходимо систематически оценивать результаты проекта и использовать приобретенные знания непосредственно для совершенствования дизайна и стратегий проекта. В основе этой практики также заложен процесс использования результатов проведенной работы и тестирования, подход к решению сложных природоохранных задач - для обмена опытом с коллегами и сторонниками по всему миру. В совокупности этот подход сможет способствовать расширению поддержки общественности - в отношении мероприятий направленных на охрану природы.

Для решения этой задачи, консорциум природоохранных организаций – *Conservation Measures Partnership (CMP)* работал на протяжении десяти лет, чтобы объединить принципы и передовые методы в области адаптивного управления и создал *Открытые Стандарты Практики Охраны Природы* (далее *ОС* или *Открытые Стандарты*).¹ *ОС* нацелены на улучшение результатов практики охраны природы и представляют собой передовую и проверенную опытом методологию, объединяющую стандартные принципы, подходы и терминологию в области планирования, управления, и мониторинга природоохранных проектов. Эти *Стандарты* были созданы для применения в любом географическом, временном или программном сценарии.

Консорциум привержен идее, что глобальные усилия по сохранению природы и экологии будут наиболее эффективны, если мы будем использовать, воспроизводить, и делиться

¹ Мы используем термин «*Открытые стандарты*» согласно Open Source/ Creative Commons, что означает что стандарты, разработанные в рамках общественного сотрудничества, являются свободно доступными для всех, и не являются собственностью какой либо одной организации.

опытом тех практик и стратегий, которые приводят к наиболее высоким результатам. Таким образом, мы избежим ошибок, повторяя то, что не даёт эффекта. Чтобы реализовать эту идею члены консорциума стремятся:²

- Формулировать желаемые результаты проекта согласно четко поставленным природоохранным целям, а не в соответствии с действиями, запланированными на время длительности проекта. Одного выполнения поставленных задач не достаточно для достижения цели. Проект должен иметь четко обозначенные краткосрочные результаты (например, привлечение средств, принятие законов), а также долгосрочные результаты, (например, искоренение критической угрозы, улучшение статуса вида) достижение которых систематически измеряется и оценивается.
- Четко указывать, как именно запланированные действия приведут к достижению поставленных результатов. Так же, как ученый заявляет гипотезы, прежде чем он разрабатывает эксперимент для их проверки, важно сформулировать четкую «Теорию Изменения» прежде чем начать реализацию проекта.
- Тщательно следить за прогрессом в достижении заданных результатов проекта. Оценка результатов проекта не должна быть отложена на период окончания проекта. Вместо этого, заданные краткосрочные и долгосрочные показатели проекта систематически оцениваются - для определения степени эффективности действий и доступности решений, необходимых для улучшения результатов.
- Адаптировать стратегии согласно результатом систематической оценки показателей проекта. Простое измерение эффективности ничего не даст. Полученные данные должны быть использованы для усовершенствования дизайна и стратегий проекта, определения и аннулирования того, что не является результативным и дублирования того, что имеет доказательство эффективности.
- Делиться результатами с уважением, честностью и откровенностью, чтобы создать атмосферу способствующую распространению новых знаний и обмену опытом. Мы не всегда сможем добиться успеха, но если мы будем откровенны и прагматичны относительно оценки наших результатов, мы всегда сможем научиться чему-то новому.

Открытые Стандарты Практики Охраны Природы представляют собой проектный цикл, состоящий из следующих пяти стадий:

СТАДИЯ 1	Концептуализация
СТАДИЯ 2	Планирование Действий и Мониторинга
СТАДИЯ 3	Реализация Планов и Мониторинга
СТАДИЯ 4	Анализ, Реализация, Адаптация
СТАДИЯ 5	Приобретение и Распространение Знаний

Открытые Стандарты предназначены для описания процесса, необходимого для успешной реализации природоохранных проектов.³ Они не являются рецептом, который

² Полная версия, согласованная с членами консорциума СМР находится по адресу www.conservationmeasures.org.

должен быть соблюден с точностью. Скорее, *Открытые Стандарты* предназначены главным образом для *руководства программными решениями* в управлении проектами. Важно отметить, что они предоставляют рекомендации относительно управления такими административными процессами как бюджет, контракты и управление персоналом.

Стандарты, как правило могут быть приведены в действие, как только проектная команда примет решение, касающееся определения объекта природоохраны (Что?) и его место расположения (Где?). Дополнительно, геоинформационные системы могут быть использованы для определения точных географических приоритетов. *Открытые Стандарты* не предназначены для конкуренции с этими системами. Как только основополагающие «Что?» и «Где?» вашего проекта определены, *Открытые Стандарты* послужат эффективной методологией для достижения охраны выбранных объектов.

Открытые Стандарты были разработаны в качестве дорожной карты - на пути к повышению эффективности и результативность. Методология *Открытых Стандартов* способствует четкому определению шагов необходимых для достижения высокого качества в управлении проектами, обеспечивает ясность на протяжении всей длительности проекта и представляет собой структурированный подход к оценке (как внутренней, так и внешней) результатов действий. Мы надеемся, что *Стандарты* будут способствовать не только повышению качества исполнения отдельных проектов, но также, расширению сотрудничества между природоохранными организациями – важным аспектом, способствующим повышению эффективности совместных международных, межорганизационных мероприятий, касающихся критических целей экологии и защиты природных ресурсов.

Мы приветствуем комментарии от всех, кто применяет *Открытые Стандарты*, пожалуйста, присылайте свои предложения, по электронному адресу: CMPinfo@conservationmeasures.org.

³ Все природоохранные мероприятия в не зависимости от масштаба, могут быть описаны термином «проект» - набор действий предпринятых для достижения четко поставленных целей и задач. В этом документе мы используем термин «проект» для обозначения проектов и групп проектов (т. е. «программ») любого масштабах.

Возникновение и Эволюция Открытых Стандартов

Открытые Стандарты Практики Охраны Природы являются результатом работы консорциума природоохранных организаций – *Conservation Measures Partnership (CMP)*. В качестве отправной точки для создания *Стандартов* члены консорциума использовали результаты инициативы 2002 года, которая была сосредоточена на измерении эффективности природоохранных мероприятий - *Measuring Conservation Impact (MCI)*.⁴ В процессе этой инициативы, были изучены методологии проектного управления сфер природоохраны, здравоохранения, планирование семьи, международного развития, социальных услуг, образования и бизнеса, с целью определения общих понятий и наиболее оптимальных подходов для проектного планирования, управления и мониторинга. Результаты были собраны в серию основополагающих принципов реализации проекта (планирования, управления и мониторинга). Основываясь на этих

Текстовое Окно 1. Что Нового в Версии

Версия 3.0 отражает коллективный вклад и совместные усилия членов и партнеров *CMP*, которые применяют методiku *Открытых Стандартов* и имеют представление относительно того, как эта методика может быть усовершенствована.

Основные нововведения Версии 3.0:

- Стадии 1 и 2 расширены и отражают широкий вклад членов *CMP* и их опыт реализации *Стандартов*.
- Объекты человеческого благосостояния, их роль и взаимосвязь с природоохранными стратегиями и целями.
- Воздействие меняющегося климата и рекомендации относительно реализации проекта в условиях его непредсказуемого воздействия.
- Больше внимания уделено процессу разработки и выбора стратегий – ключевому шагу в управлении природоохранными проектами.
- Подробные инструкции, касающиеся необходимости анализа заинтересованных сторон и их основных интересы.
- Уточнены способы применения *Открытых Стандартов* в рамках проектов тематического, а не географических направления.

принципах, члены консорциума создали *Открытые Стандарты* – методика проектного управления, представленную в виде проектного цикла, основанную на принципах адаптивного менеджмента и адаптированных к сфере охраны природных ресурсов.

Члены консорциума *Conservation Measures Partnership* работали над практической реализацией *Открытых Стандартов* и их усилия были главной движущей силой в учреждении *ОС* как общепринятой практики в рамках природоохранного сообщества. Этот динамический процесс, включил в себя постоянное усовершенствование *Стандартов*, разработку подробных инструкций по их применению, проведение тренингов и поддержка проектных команд в их успешной реализации. Сеть тренеров *Открытых Стандартов (Conservation Coaches Network/CCNet)* и ее региональные франшизы служат механизмом для расширения круга пользователей *Стандартов* по всему миру. Более того, благодаря широкомасштабному применению *Открытых Стандартов* по всему миру и коллегам, делившимся

⁴ Инициатива MCI была проведена под руководством *Foundation of Success (FOS)* в сотрудничестве с *Wildlife Conservation Society (WCS)* и *Conservation International (CI)* при финансовой поддержке фонда *Gordon and Betty Moore Foundation*.

опытом реализации методики, СМР имеет возможность для постоянного усовершенствования.

Открытые Стандарты также послужили основой для разработки программы *Miradi Adaptive Management Software Program* (*Miradi* означает «проект» на суахили). Многие диаграммы в этом документе были созданы в *Miradi*. Эта программа проводит пользователей через все этапы проектного цикла представленные в *Открытых Стандартах*. Более того, эта программа дает командам возможность графически изображать и подробно документировать детали проекта на всех стадиях, например, цели, задачи, критические угрозы, теории изменения, индикаторы эффективности, а также план работы и бюджет. Программа *Miradi* уже была переведена на несколько языков и переводы на новые языки продолжают. Самые последние обновления включают себя «приборную панель», веб-сайт для представления высокоуровневых данных от *Miradi* и онлайн-версии *Miradi*, что облегчит более плавный обмен файлами и, в долгосрочной перспективе, разрешить ввод и вывод данных в режиме онлайн манипуляции. Дополнительную информацию см. на сайте www.Miradi.org.

Начиная с выхода версии *2.0 Открытых Стандартов* в 2007 году, консорциум помог организовать две «Measures Summit» встречи, объединяющих широкое сообщество практикующих организаций, заинтересованных в измерении эффективности природоохранных мероприятий и практике адаптивного управления в целом. *СМР* также расширил свое членство - включая природоохранные некоммерческие организации, спонсоров и правительственные программы. Следовательно, более широкий коллективный опыт будет способствовать дальнейшей эволюции *Открытых Стандартов*.

Применение *Открытых Стандартов*

Эффективное применение *Открытых Стандартов Практики Охраны Природы* это, отчасти - наука и, отчасти, искусство. Вам потребуется навык и дисциплина для систематического и методичного выполнения стадии проекта, и талант, для искусного применения этих теоретических методик на практике. Любая проектная команда сможет извлечь пользу от использования данного подхода и со временем усовершенствоваться, как в науке, так и в искусстве применения *Открытых Стандартов*.

Этот документ содержит краткое описание стадий (и шагов) проектного цикла *Открытых Стандартов* и ожидаемых итогов применения этой методологии (см. [Приложение 3](#)). Стадии и шаги обозначены цифрами, а итоги ромбами (♦). Конечно, не все элементы методики являются приемлемыми для всех проектов, поэтому по мере необходимости они должны быть адаптированы к ситуации, в которой реализуется проект.

Хотя мы изображаем *Открытые Стандарты* в виде линейной последовательности шагов или стадий, этот процесс редко применяется линейно и/или от начала до конца. На практике, это скорее представляет собой ряд повторных шагов, через которые проходит проект в процессе реализации (достижении поставленных целей и задач).

На первый взгляд, процесс, описанный в этом документе, может показаться сложным и несколько обременяющим, но скорее всего вы уже не раз прошли через большинство из стадий, описанных здесь, даже, если у вас не было официального названия или процесса - для их осуществления. Вы не должны ожидать, что ваш проект даст безупречные результаты, когда вы впервые будете проходить через каждую его стадию. Методика *Открытых Стандартов* представляет собой повторяющийся цикл. Идея заключается в том, чтобы целенаправленно, и в то же время быстро, пройти стадии проектного цикла, разработать достойный набросок проектного плана, основываясь на новых данных, доступных в процессе развития и оценки проделанной работы и, со временем, основываясь на новых данных, полученных в процессе реализации и оценки работы, модифицировать все необходимые элементы проекта. Если вы столкнулись с проблемой отсутствия каких-либо данных, пусть вас это не останавливает – четко сформулируйте вашу гипотезу и двигайтесь вперед, используя лучшую информацию доступную вам на данный момент. Документируйте все предположения и решения, которые вы делаете. Эффективное планирование и реализация построены на осуществлении четко поставленных последовательных действий, основанных на предположениях, которые вы можете систематически проверять.

Рисунок 1. Проектный Цикл методологии CMP Открытые Стандарты Версия 3.0



Принципы Использования Открытых Стандартов

Существуют основные принципы, которые должны быть применены к методике *Открытых Стандартов* в целом. Чтобы не перечислять их для каждой стадии, мы описываем их здесь. Эти основные принципы включают в себя:

- **Привлечение заинтересованных сторон (стейкхолдеров)** – на каждой стадии реализации проекта важно определить и привлечь, соответствующих внутренних и внешних заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) это отдельные лица, группы или учреждения, которые заинтересованы, будут затронуты или могут повлиять на деятельность и результаты вашего проекта. Внутренние и внешние заинтересованные стороны будут различаться в зависимости от контекста проекта.

Внутренние заинтересованные стороны это, как правило, сотрудники проектной команды и партнеры, непосредственно отвечающие за планирование и реализацию проекта. Вашими проектными партнерами могут быть другие организации, ученые, члены сообщества и правительственные чиновники. Ключевые лица, уполномоченные принимать решения, которые могут влиять на стратегическое направление и/или финансовые ресурсы, доступные проекту, так же, считаются внутренними заинтересованными сторонами.

Внешние заинтересованные стороны – это лица и организации, заинтересованные в проекте, имеющие ту или иную связь с проектом или имеющие влияние на исход проекта, но не несущие прямой ответственности за его реализацию (см. [Шар 1D](#) для получения дополнительной информации об анализе заинтересованных сторон).

- **Развитие сети партнерств** - аналогичным образом, вам необходимо будет formalизовать деловые отношения с организациями-партнерами, и поддерживать их на протяжении реализации вашего проекта. Успешность проекта зачастую зависит от наличия надежных и доверительных отношений с вашими партнерами. Как правило, многие природоохранные проекты, не обладают достаточным опытом или ресурсами, необходимыми для выполнения всех стадий цикла проекта. Также, большинство, если не все, проекты направлены на создание условий благоприятных для продолжения природоохранных действий долгосрочно, т.е - после завершения первоначального проекта. Что бы обеспечить это продолжение, вам необходимо культивировать прочные отношения и эффективный обмен информацией с вашими партнерами, как во время осуществления первоначального проекта, так и за долго после его окончания. Это значит, создание надежных партнерских отношений с ранних этапов проекта, и их оценка на протяжении реализации проекта.
- **Создание информационно-образовательной среды** - проектные команды должны быть готовы делать ошибки, отмечать успехи и извлекать уроки во время каждой стадии проекта, несмотря на результат, этот подход критически важен для анализа и понимания, почему одни стратегии преуспели, а другие - нет. Организационная атмосфера, благоприятствующая созданию информационно - образовательной среды способствует эффективному извлечению важных уроков, как из успехов проектов, так и из их неудач. Создание такой атмосферы требует самоотдачи всех членов организации, в независимости от должности и роли.

- **Документирование решений** - нельзя не подчеркнуть критическую значимость документирования мотивов принятых вами решений, на каждом этапе планирования, управления и исполнения проекта. Это не только предоставит вам возможность проанализировать, почему ваши стратегии оказались более или менее успешными, но также поможет вашим коллегам и стейкхолдерам следовать логике принятых вами решений и выбранных стратегий. Вы можете документировать каждый шаг и каждое принятое проектное решение, но это может стать обременительным. В начале проекта нужно принять решение о том, какой уровень документации подходит именно вашему проекту.
- **Внесение необходимых коррективов** - стадии, описанные в данном документе, как правило, могут быть применены к любым природоохранным проектам, но они так же могут быть модифицированы с учетом специфики индивидуальных проектов. В частности, уровень детализации проекта должен соответствовать масштабу проекта, его комплексности, а так же уровню проектных инвестиций (чем больше инвестиции, тем больше деталей). Более того, есть вероятность того что некоторые проектные группы посчитают, что в случае их проекта некоторые шаги - не являются необходимостью. Команды должны адаптировать изложенные проектные стадии (и шаги) по мере необходимости и согласно параметрам их проекта.

Предположения, сделанные при разработке *Открытых Стандартов*

При создании этого документа мы сделали ряд предположений, а именно:

- ***Некоторые проектные критерии уже установлены*** - методология *Открытых Стандартов* подразумевает, что вы и/или ваша организация уже определились, где и над решением какой проблемы, вы будете работать. Четкое обозначение проектных целей, критериев и приоритетов - является основополагающей ступенью для применения Стандартов. Некоторые методы *Открытых Стандартов* могут быть полезны для формулировки приоритетов. Более того, знания, приобретенные в ходе использования методики *Стандартов* в течение реализации проекта, могут быть применены для определения критериев и приоритетов в последующих фазах проекта.
- ***Немногие проекты начнут применение Открытых Стандартов с самой первой стадии (Концептуализация)*** – конечно же, в идеале *Открытые Стандарты* должны быть применены с самого начала проекта, в реальности - большинство из нас уже работают над действующими проектами. В этом случае, вы можете применить *Стандарты* задним числом и использовать предложенную методику для модификации вашего проекта, переоценки его ключевых критериев и, как результат, улучшения качества проекта. Если же, вы только начинаете планировать ваш проект, применение *Открытых Стандартов* с самого начала предоставит вам возможность быть более основательными в вашем подходе к разработке деталей проекта.
- ***Открытые Стандарты являются «идеалом»*** – трудно представить, что каждый проект будет реализовывать все принципы и подходы, изложенные в *Открытых Стандартах*. На первый взгляд эта методика может показаться слишком сложной, и состоящей, казалось бы, из бесконечных вопросов, на которые надо ответить, и шагов, которые нужно выполнить. Но помните, *Стандарты* были созданы для

определения эталона - того, что является идеалом в рамках планировании, управлении и мониторинга природоохранного проекта. Они могут быть использованы в качестве эталона достижения любым менеджером проекта, но не всегда могут быть полностью воплощены в реальность по целому ряду причин, влияющих на каждый отдельный этап проекта. Однако, важным является то, что проходя через стадии *Стандартов* вы будете следовать систематическому и логическому подходу к реализации проекта. Например, вы не станете определять ваши показатели (*Стадия 2В*), прежде чем решите, над каким объектом вы будете работать (*Стадия 1В*). Также, если вы не в силах повлиять на какой-либо из параметров вашего проекта, вы будете иметь четкое представление о том, как этот фактор может повлиять на ваш проект в целом.

- ***Каждый проект является индивидуальным*** - по аналогии с предыдущим предположением, каждый проект каким-то образом отличается от средней нормы. Мы не определяли эти *Стандарты* по принципу - «один подход для всех». Наоборот, мы разработали эту методологию в достаточно общем формате, чтобы предоставить проектным командам возможность внести необходимые им изменения и адаптировать принципы *Стандартов*, к контексту их конкретного проекта. Тестирование *Стандартов*, на проектах разных контекстов, будет продолжать совершенствовать их основополагающую методику, делая ее все более эффективной и многофункциональной.
- ***Открытые Стандарты будут меняться с течением времени*** - *Стандарты* не претендуют на то, чтобы быть последним словом, в деле повышения результативности охраны природы. Скорее, они представляют собой собрание лучших идей, относительно того, какие решения нужно предпринять, в какой последовательности и, какие вопросы необходимо задать для успешного осуществления проектов любого контекста. Независимо от того, где и над чем вы работаете, *Открытые Стандарты* могут быть использованы, как компас в разработке эффективного проекта. Полагаясь на богатый опыт организаций применяющих *Открытые Стандарты*, СМР намерен регулярно обновлять и совершенствовать эту методику.
- ***Открытые Стандарты могут быть применены к проектам любых масштабов*** – *Стандарты* не были разработаны исключительно для проектов, чьи усилия сконцентрированы только на определенных географических объектах. Проекты, с различными географическими масштабами и задачами, извлекут пользу от применения этой методики (крупномасштабные экорегионы, ландшафты, коридоры или одновременное управление несколькими маломасштабными объектами, для достижения крупномасштабного воздействия). Более того, проекты не только с географическим, но также и с тематическим направлением смогут применять эту методику (например, проект, сфокусированный на изменении законодательства, как способе снижения угрозы, или - проект, сфокусированный на защите определенного вида животных). Методика *Открытых Стандартов* может быть использована для разработки программ финансирования, а также для определения взаимосвязи между программными целями и индивидуальными грантами.

- **Методика Открытых Стандартов может быть реализована при помощи любых практик управления проектами** - Стандарты представляет собой собрание лучших идей в области планирования, управления и мониторинга проектов охраны окружающей. Они предлагают вашему вниманию шаги к реализации успешного проекта в независимости от того какими практиками управления проектами вы решите воспользоваться для их реализации (например, MARXAN, Структурированное Принятие Решений и т.д.)
- **Открытые Стандарты ориентированы на определение и последовательное систематическое использование, точно сформулированной проектной терминологии** - дебаты относительно значения таких технических терминов, как - «цель», «задача», «стратегия», «проект», «природоохранный объект», «стадия», «предположение» «результат» - могут быть бесконечными. Каждый офис, организация и даже сотрудник, имеют свой собственный набор проектных терминов, которому они отдают предпочтение. Единого правильного набора терминов не существует, однако, методика *Стандартов* настаивает на том, чтобы все члены вашей проектной команды, а также ваши внутренние и внешние заинтересованные стороны, использовали заранее согласованную, четкую и общепринятую проектную терминологию, которая знакома и понятна всем. Имея это в виду, мы тщательно отобрали технические термины, использованные в этом документе, подчеркнули их при первом употреблении, систематически использовали их на протяжении всего документа и так же включили их в глоссарии в конце документа. Выбор данного набора терминов основан на общепринятых терминах, используемых в рамках - управления, планирования, мониторинга и оценки проектов, специалистами разных отраслей.



Открытые Стандарты в условиях изменения климата

Изменение климата происходит с настораживающей быстротой. В ближайшие десятилетия средняя приземная температура повысится на 2°C, это в свою очередь приведет к повышению уровня мирового океана, что, соответствующим образом, окажет влияние на изменение сезонности, количество штормов, а также периодичность и объем уровня осадков.

Методика *Открытых Стандартов* обеспечивает рамки для повышения эффективности усилий направленных на снижение последствий воздействия изменяющегося климата. И, несмотря на то, что во время первоначальной разработки *Открытых Стандартов* изменение климата едва ли было в поле зрения природоохранного сообщества, сегодня это - глобальная проблема и должна быть учтена во время разработки и реализации любой природоохранной инициативы. На момент выпуска версии 3.0, члены *СМР* все еще работали над адаптацией предлагаемой методологии к прогнозированию и изучению возможных последствий изменения климата и, как, наиболее эффективным способом, учесть потенциальные факторы воздействия меняющегося климата, во время планирования проекта. Вероятно, эти дискуссии будут продолжаться еще не одно десятилетие, но работа над усовершенствованием методики *Открытых Стандартов*, с учетом воздействия меняющегося климата, поможет поставить акцент на последствиях воздействия этого феномена - на экологию и биоразнообразии и то, что можно и нужно предпринять, чтобы минимизировать или смягчить последствия.

Примечания, касающиеся реализации *Открытых Стандартов* в условиях меняющегося климата выделены в текстовых окнах на протяжении всего документа. *СМР* продолжает работу над их дополнением и совершенствованием и призывает проектные команды стремиться: 1) учитывать существующие и будущие последствия изменения климата, наряду с традиционными угрозами 2) разрабатывать и осуществлять планы, которые смогут позволить ответить на будущие изменения климата.

Примечания в текстовых окнах сфокусированы на адаптации к климатическим изменениям, не смягчении их воздействия. Оба подхода одинаково важны, но стратегия адаптации более логично вписывается в философию методики *Открытых Стандартов* (например, разработка стратегий для работы над такой критической угрозой, как парниковый газ). Однако, важно учесть, что реализация эффективной стратегии адаптации потребует разработки новых методов и подходов.

1. Концептуализация

Первая стадия проектного цикла включает определение основных параметров вашего проекта, в рамках подготовки к планированию инициативы, к реализации которой, вы приступите в последующих стадиях. В частности, эта стадия включает в себя формирование проектной команды и четкое определение географической и/или тематической зоны деятельности вашего проекта, ожидаемого результата, описывающего то, чего вы намерены достичь и объекты природоохраны, которые будут в центре внимания вашей работы.

Эта стадия также включает анализ контекста, в котором будет осуществляться ваш проект - обозначение угроз, направленных на заданный объект, и возможностей, которые могут реализоваться во время осуществления проекта, а также определение ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

1А. Формирование цели планирования и проектной команды

Цель Планирования

Планирование проекта имеет множество целей, но *поддержка принятия решений*, как на протяжении процесса планирования проекта, так и в ходе его последующей реализации, является его наиболее важной функцией. Вы должны четко сформулировать, почему вы планируете осуществление проекта, включая то, какие конкретные лица и какие решения составленный вами план будет поддерживать. Вам также, возможно, будет полезно пересмотреть миссию вашей организации и ее главные приоритеты. Это сможет прояснить ранее принятые решения, ожидания со стороны руководства, сроки принятия решений и планы относительно финансирования. Все это поможет вам - определить, сколько усилий вы должны потратить на планирование проекта и какие стадии проектного цикла будут наиболее важными, а какие менее важными (например, если цели и задачи вашего проекта уже выбраны и оценка уровня угрозы уже была сделана, тогда, просмотрев их, вы сразу перейдете к анализу общей ситуации и стратегиям). Аналогично, когда вы начинаете процесс планирования, вы должны полагаться на данные других подобных проектов или, более ранних версий, этого же проекта.

Если, вы планируете проект совместно с партнерами, вам следует сравнить ваши миссии и приоритеты перед началом вашего сотрудничества и определить, где ваши интересы и ценности могут быть совместимы, а также там, где они могут конфликтовать (иногда они называются первичными интересами, описанных в разделе 1D. Анализ Ситуации).

Проектная команда

Проект, в конечном счете, разрабатывается и осуществляется конкретной группой лиц, составляющих вашу проектную команду. Члены проектной команды, это сотрудники вашей организации, а также другие ключевые внутренние и внешние партнеры. Один из членов команды, как правило, назначается руководителем проекта. Руководитель проекта несет ответственность за общую координацию и реализацию проекта. Вам должно быть ясно, какую роль выполняет, и какую обязанность несет каждый из членов команды. Состав команды может меняться по мере продвижения через стадии проектного цикла. Важным моментом является определение и использование имеющихся навыков и опыта в

составе команды, а так же определение недостающей экспертизы, чтобы обеспечить наличие всех необходимых компонентов, для реализации проекта на всех его стадиях. В дополнение к группе проекта, вы можете пригласить одного или нескольких советников, к которым, основная проектная группа, возможно, обратиться за экспертизой. По завершению анализа заинтересованных сторон ([Стадия 1D](#)), вы должны пересмотреть состав проектной команды и решить, следует ли включить в состав команды какую-либо из заинтересованных сторон, определенных в шаге 1D. Если такое решение принято, то вам потребуется быть уверенным и последовательным, в процессе присоединения новых членов команды. Такого рода повторяющийся шаг, между проектными стадиями, является отличительной характерной чертой цикличного подхода адаптивного управления.

По завершению шага 1A. вы:

- Определите цель планирования и решите, что именно ваш план вам будет давать.*
- Определите, какие решения, касающиеся вашего проекта, уже были приняты и как они могут повлиять на дальнейший процесс планирования.*
- Учредите состав проектной команды, в том числе, руководителя проекта, основных членов команды и советников.*
- Очертите область экспертизы и ключевые навыки, каждого члена команды.*
- Определите недостающие квалификации, необходимые вашей команде.*
- Четко установите роли и обязанности каждого члена проектной команды.*

1В. Определение зоны деятельности проекта, ожидаемых результатов и природоохранных объектов.

Зона деятельности

Прежде чем решить, какие меры вы предпримите (какие стратегии, вы будете реализовывать), вы должны иметь четкое представление о том, чего именно вы хотите достигнуть. Зона деятельности проекта определяет общие параметры, того, где и/или - на что проект надеется оказать влияние. Зонами деятельности проектов географического направления являются - специфические географические местоположения, такие проекты как правило, работают над охраной и/или эффективным управлением и использованием заказников и природоохранных зон. Проекты тематического направления, в свою очередь, направлены на оказание влияния на специфические объекты природоохраны, биоразнообразия и критические угрозы, эти проекты могут иметь географическую и/или тематическую зону деятельности. Проекты, географического направления, всегда должны иметь подробные карты месторасположения.

Ожидаемый результат

В дополнение, к определению зоны деятельности вашего проекта, необходимо решить - каковым является его желаемый, конечный результат. Конечный, ожидаемый результат проекта это - описание желаемого состояния или конечного условия, природоохранного объекта - над достижением которого вы работаете. Он может быть резюмирован как стратегическое заявление проекта, которое должно соответствовать следующим критериям - быть относительно *общим, кратким и амбициозным* (см. [Приложение 2](#)).

Природоохранные объекты

Проекты, как правило, концентрируются на ограниченном количестве природоохранных объектов (также известных как объекты сохранения биоразнообразия). Для проектов географического направления природоохранными объектами могут быть - конкретные виды флоры и фауны, и их места обитания или экосистемы выбранные, чтобы представить полный набор биоразнообразия в заданной зоне реализации проекта. Выбранные объекты - являются основой для определения целей, выбора стратегий и последующей оценки эффективности проекта. Теоретически, проекты географического направления



В рамках изменения климата 1.

Зона деятельности

При определении зоны деятельности проекта важно рассмотреть, как изменение климата может повлиять на выбранную территорию в будущем. Вы можете рассмотреть сценарии вероятности расширения экосистем или ареалов, перераспределение видов в пределах экосистем, и т.д. Аналогично, вы можете предположить возможность изменения уровня океана и другие изменения, влияющие на объекты охраны и, как следствие, на выбранную вами зону деятельности. Выбор зоны деятельности проекта всегда должен быть основан на передовых научных исследованиях. Однако, имейте в виду, что точные последствия изменения климата, невозможно предугадать. Мониторинг вашего проекта, будет критически важным для проверки гипотез и принятия решений, касающихся изменения зоны деятельности проекта в будущем.

сконцентрированы на охране всех объектов биоразнообразия, в пределах заданной проектной территории.

Проекты тематического направления, как правило, имеют более узкую специальность, и концентрируют свои усилия на охране специфических биологических видов, критических угрозах и т.д. Эти проекты не направлены на охрану всех объектов биоразнообразия, в пределах проектной территории. Большинство проектов географического направления могут быть успешно обусловлены восемью, или менее, хорошо подобранными природоохранными объектами. Проекты географического направления, с большим территориальным охватом, могут сфокусироваться над меньшим количеством природоохранных объектов или над совокупностью природоохранных объектов (например, вместо одного вида птиц, над популяцией птиц). Проекты тематического направления, зачастую, характеризуются как проекты, нацеленные на работу над одним природоохранным объектом или над одной, специфической угрозой, которой подвержены сразу несколько природоохранных объектов (например, программа сохранения голубых китов или сокращение мировой торговли видами, находящимися под угрозой исчезновения).

При необходимости, вы можете разработать карты месторасположения природоохранных объектов. Выбор объектов, зачастую, требует вмешательства экспертов и анализа географических данных, в различных разрешениях. Если ваш природоохранный объект простирается на большой территории (например, ареал распространения определенного вида или целая экосистема), то, возможно, вам стоит разбить этот объект на несколько подгрупп с четко обозначенными географическими параметрами (например, зона обитания определенного вид птиц).



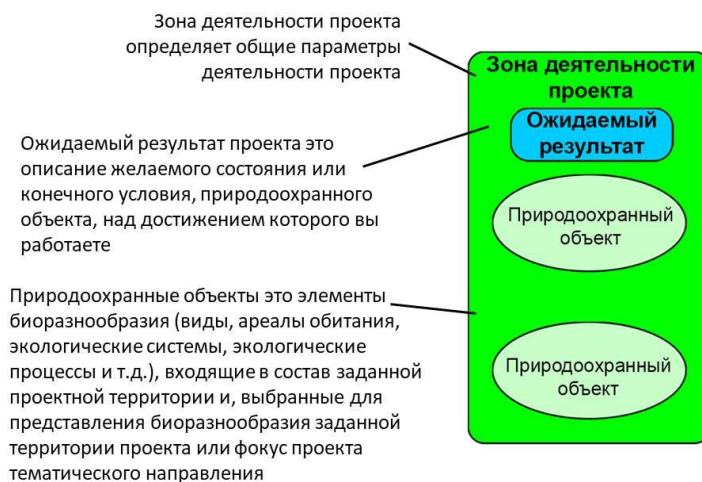
В рамках изменения климата 2. Природоохранные объекты.

При выборе природоохранных объектов стоит задуматься о том, будут ли избранные ареалы, экосистемы, и/или виды, актуальны в будущем, учитывая прогнозируемые изменения климата. Также, стоит задуматься о том, как изменение климата может подействовать на жизнеспособность избранных объектов и являются ли, запланированные вами действия, по-прежнему эффективными для поддержания или улучшения статуса объекта.

Если вы сотрудничаете с организациями, чьи приоритеты не связаны с охраной природы, вам необходимо продемонстрировать, как предложенная вами деятельность по охране природы, в конечном итоге, окажет положительное влияние на людей. В таких случаях, в дополнении к природоохранным объектам, в состав проекта могут быть включены объекты человеческого благосостояния. Согласно определению проекта “Оценка экосистем на пороге тысячелетия”, основные компоненты благосостояние человека включают: 1) базовые материальные потребности в нормальной жизни, 2) здоровье, 3) нормальные социальные отношения, 4) безопасность и 5) свободу выбора и действий. В рамках, природоохранного проекта объекты человеческого благосостояния, включают в себя - компоненты человеческого благополучия, которые напрямую зависят от статуса природоохранного объекта. Объекты человеческого благосостояния могут быть внесены во время выполнения [Стадии 1D](#), Анализ Ситуации.

Далее, вам необходимо определить текущее состояние каждого природоохранного объекта. На самом базовом уровне, это включает в себя формулировку общей оценки «здоровья» каждого выбранного объекта. Более досконально - оценка формулирования ключевых экологических характеристик каждого объекта, определение показателей каждой характеристики «здоровья» объекта, вычисление приемлемого диапазона изменчивости каждого показателя и, наконец, определение текущего состояния объекта, согласно заданным показателям. Эти данные являются основополагающими компонентами формулировки целей вашего проекта (см. [Стадия 2А](#)).

Рисунок 2. Образец модели проекта, включающий зону деятельности, ожидаемые результаты и природоохранные проекты.



По завершению шага 1В. вы:

- Сформулируете краткое описание зоны деятельности проекта.*
- Создадите карту проектной территории, если в этом есть необходимость. (ArcGIS файл или эскиз от руки).*
- Сформулируете стратегическое заявление вашего проекта.*
- Выберете природоохранные объекты, внесете короткое объяснение причин, по которым они выбраны, а так же, создадите карту расположения этих объектов, если в этом есть необходимость.*
- Опишете состояния каждого избранного природоохранного объекта.*

1С. Определение критических угроз

После того как вы приняли решение, на каких природоохранных объектах будет сосредоточен ваш проект, вам необходимо определить - какие прямые угрозы,⁵ непосредственно, влияют на состояние/здоровье этих объектов. Прямые угрозы - это, прежде всего, *деятельность человека*, которая напрямую оказывает влияние на объект (например, несбалансированный улов рыбы, охота, бурение нефтяных скважин, строительство дорог, загрязнение окружающей среды или внедрение экзотических инвазивных видов). Это могут быть и *природные явления*, вызванные человеческой деятельностью (например, повышение уровня океана, вызванное глобальным потеплением) или, в редких случаях, *природные явления*, влияние которых обостряется из-за других видов деятельности человека (например, потенциальные цунами, которые угрожают последнему сохранившемуся виду азиатских носорогов). При необходимости, можно создать карту территориально-пространственного масштаба воздействия угроз.

В рамках анализа контекста вашего проекта, важно обозначить приоритетность всех угроз оказывающих влияние на ваши природоохранные объекты, чтобы вы могли сконцентрировать ваши усилия именно там, где они наиболее необходимы. Эти угрозы будут характеризованы как критические угрозы – те угрозы, которые имеют



В рамках изменения климата 3. Оценка критических угроз и степени уязвимости

Изменение климата может способствовать возникновению новой угрозы и / или, взаимодействовать с другими угрозами, что может привести к усугублению статуса природоохранной цели.

Чтобы рассчитать потенциальный результат воздействия изменения климата на природоохранные объекты, можно провести анализ - на оценку степени его уязвимости. Это поможет проектной команде определить, каким именно последствиям изменения климата может быть уязвим ваш объект (например, повышение температуры, изменения количество осадков, экстремальные явления, такие как штормы и засухи, окисление океана и повышение уровня мирового океана). Более того, вы также можете проанализировать способность ваших объектов к адаптации в условиях меняющегося климата. Вы, также, можете включить воздействие изменения климатических параметров в вашей концептуальной модели (см. [Стадия 1D](#)).

Чтобы адекватно обусловить и включить воздействие изменения климатических параметров, в контекст вашего проекта, вам необходимо учесть экологические последствия, вызванные этими изменениями, в рамках вашей концептуальной модели и включить влияние изменения климата, как дополнительный стресс (не угрозу), на ваш объект. Таким образом, вы сможете определить, является ли изменение климата причиной возникновения новых стрессов и / или, какое воздействие оказывает изменение климата на существующие угрозы, не связанные с изменением климата.

⁵ В некоторых ситуациях термин «угроза» может нести негативную коннотацию, особенно при сотрудничестве с заинтересованными сторонами, чьи действия или профессии могут быть отождествлены как «угроза». В таком случае термин «угроза» может быть заменен менее спорным синонимом - «источник стресса».

наибольшее влияние на ваш объект и должны быть рассмотрены в первую очередь. В процессе этого анализа, важно принять во внимание абсолютно все угрозы, которые имеют то или иное влияние на ваши природоохранные объекты, вне зависимости от того, имеет ли ваша организация необходимые ресурсы и экспертизу для их разрешения.

Существует ряд методик и способов для оценки степени воздействия угроз, которые могут быть использованы в процессе установки приоритетов. Большинство из них оценивают степень воздействия угрозы с точки зрения масштаба или степени пагубности её воздействия на природоохранный объект. Взятые вместе, эти два критерия оценивают общую величину воздействия угрозы. Другие, часто используемые, критерии измерения воздействия - включают в себя постоянство/необратимость и срочность. В зависимости от обстоятельств, вы можете определить уровень влияния угрозы относительно проектной территории в целом, или на конкретные природоохранные объекты, в том числе на те, которые составляют единый проект тематического направления.

По завершению шага 1С. вы:

- Формулируете список прямых угроз и, при необходимости, создадите карту территориально-пространственного масштаба, воздействия каждой из угроз.*
- Классифицируете степень воздействия сформулированных прямых угроз, согласно вышеперечисленным критериям и установите, какие из них являются наиболее критическими.*

1D. Анализ ситуации

На этом шаге вы опишите контекст вашего проекта. Анализ ситуации - это процесс, который поможет вам и вашей проектной команде прийти к общему пониманию контекста - как будет осуществляться ваш проект, с учетом биологических, экологических, социальных, экономических, политических и организационных систем и процессов, которые могут повлиять на интересующие вас природоохранные объекты. В зависимости от масштаба проекта и имеющихся ресурсов, анализом ситуации может быть, как научное исследование территории проекта, так и менее формальное изучение документации, и опрос заинтересованных сторон, имеющих опыт работы над той или иной проблемой и/или знакомых с ландшафтом проекта. Этот шаг является одним из наиболее важных стадий в цикле любого проекта, однако именно этот шаг, зачастую, упущен во время планирования природоохранных проектов. Чем лучше вы понимаете контекст, в котором будет осуществляться ваш проект, тем значимее, вы будете в выборе наиболее эффективных стратегий, которые помогут вам достичь заданные природоохранные цели и задачи проекта.

Этот шаг использует за основу - принятые вами решения, касающиеся структуры вашего проекта (зона деятельности, объекты природоохраны, прямые угрозы и критические угрозы). Он включает в себя - завершение анализа ситуации, при помощи определения ключевых факторов, являющихся причиной возникновения прямых угроз, которые в свою очередь, воздействуют на природоохранные цели. Анализ ситуации, также включает - формулировку косвенных угроз (также известных как причины и факторы), возможностей

и благоприятных условий. Эти факторы могут быть, как местного, так и глобального масштаба.

Каждый фактор, как правило, может быть связан с одним или несколькими заинтересованными сторонами (стейкхолдерам) - лицами, группами или организациями, которые заинтересованы в/или могут повлиять на природные ресурсы, в рамках проектной зоны и/или, напрямую зависят от результата действий проекта. Все эти стороны, могут извлечь выгоду или же рискуют проигрышем, в случае - если условия объекта меняются или остаются неизменными. В рамках анализа ситуации проекта, необходимо провести анализ всех заинтересованных сторон.

Проведение этого анализа может помочь определить:

- Потенциальный риск, конфликт и трудности, которые могут сказаться на планируемых программах, проектах и мероприятиях
- Возможности и варианты новых партнёрств, которые могут быть изучены и развиты
- Наиболее уязвимые или обособленные группы, которые обычно, исключены из процесса планирования

Вы должны учесть, как сильных и влиятельных стейкхолдеров, так и тех, которые занимают менее сильную позицию и находятся в неблагоприятном положении. Рассматривая стейкхолдеров - имейте в виду, кто-то из них может быть важным стратегическим партнером (см. [Стадия 1А](#)). Не забывайте, что вы и ваша команда тоже являетесь стейкхолдерами.

Важным результатом, проведения этого анализа, является формулировка основных интересов всех сторон – то, в чем заинтересованы ваши стейкхолдеры в первую очередь и что является для них приоритетом. Зная, что является главным для каждой из заинтересованных сторон, вы сможете понять логику их решений и создать более продуктивную рабочую атмосферу. Например, организация по охране природы заинтересована в обеспечении выживания тропических лесов (в рамках *Открытых Стандартов* этот первичный интерес фиксируется, как желаемый статус природоохранного объекта); частное лицо заинтересовано в наличии в лесу продуктов питания для своей семьи; и организация заинтересована - в наличии долгосрочного доступа к чистой питьевой воде. Конечно же, вы, организация по охране окружающей среды, не сможете способствовать достижению интересов всех ваших стейкхолдеров. Однако, вам важно знать, об этих интересах и понимать, какое влияние они могут оказать на ход вашего проекта. Некоторые из этих интересов могут быть включены в проект - в роли объектов человеческого благосостояния или пользы, или могут привести к пересмотру уже заданных объектов охраны природы. Другие интересы могут быть обозначены как ограничения или возможности, которые должны быть учтены при выборе потенциальных стратегий проекта. Оглашение интересов, также, обозначит сферу компромиссов, поможет избежать конфликта и не неосознанного ущемление интересов. Например, в результате анализа, вы можете обнаружить, что один из ваших стейкхолдеров - фермер, основным интересом которого является обеспечение его семьи, путем выращивания крупного рогатого скота. Из-за этого, фермер может иметь негативное отношение к волкам, несмотря на то, что статистические данные показывают низкий

процент соотношения потерь - домашнего скота от хищников. Команда, чей проект работает над охраной популяции волков, рассмотрит этот факт, как потенциальное ограничение или косвенную угрозу и, в дальнейшем, примет решение о том, как эта ситуация может повлиять на их охрану волков в будущем и есть ли необходимость разработать стратегию, для разрешения этого нюанса (см. [Стадия 2А](#)).

Концептуальная модель – это лучший способ для описания взаимоотношений между природоохранными объектами, угрозами, возможностями и заинтересованными сторонами. Концептуальная модель - является инструментом, который визуально отображает отношения между различными факторами, в вашем анализе ситуации (см. Рисунок 3 для образца модели и Рисунок 4 в качестве примера, основанной на реальном проекте; для образца, основанного на проекте тематического направления см. [Приложение 4](#)). Правильно разработанная концептуальная модель - предоставляет собой четкую иллюстрацию причинно-следственных связей, которые, вы и ваша команда считаете действительными, в контексте заданного тематического или географического проекта. Модель должна быть, как можно проще и в то же время, и включать наиболее важные детали. Концептуальная модель, более масштабного проекта - будет менее подробной, чем модель проекта меньшего масштаба. Чтобы убедиться, что ваша концептуальная модель является четким описанием того, что в действительности происходит в зоне деятельности вашего проекта и что все задействованные лица с ней согласны, вы должны - всегда разрабатывать ее совместно с вашей проектной командой. Аналогичным образом, по завершению концептуальной модели, вам необходимо проконсультироваться со всеми стейкхолдерами и партнерами, чтобы убедиться, что модель описывает ситуацию, которая отражает реальность, отображает мнения группы в целом и понятна всем задействованным лицам. По мере разработки модели, вам следует учитывать данные, которые вам не известны на момент разработки и, какие из них, могут потребоваться для дальнейших исследований.

Рисунок 3. Образец концептуальной модели, представляющей основные составляющие проекта

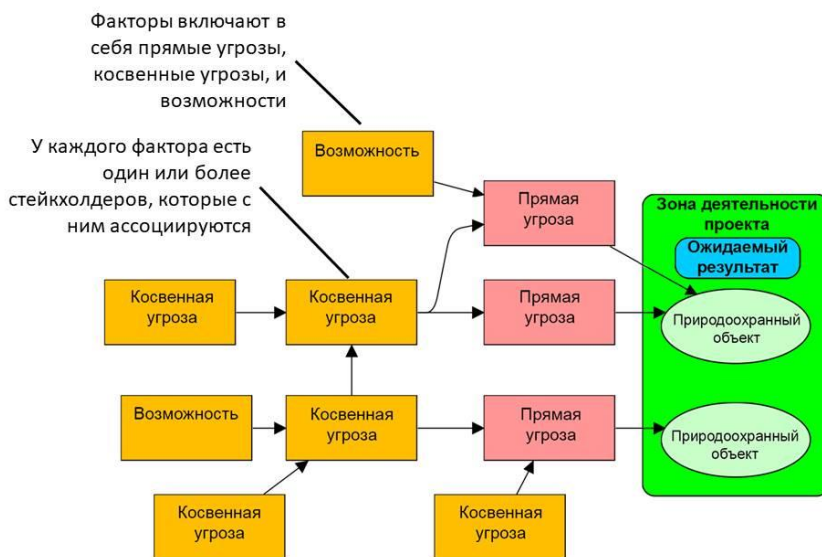
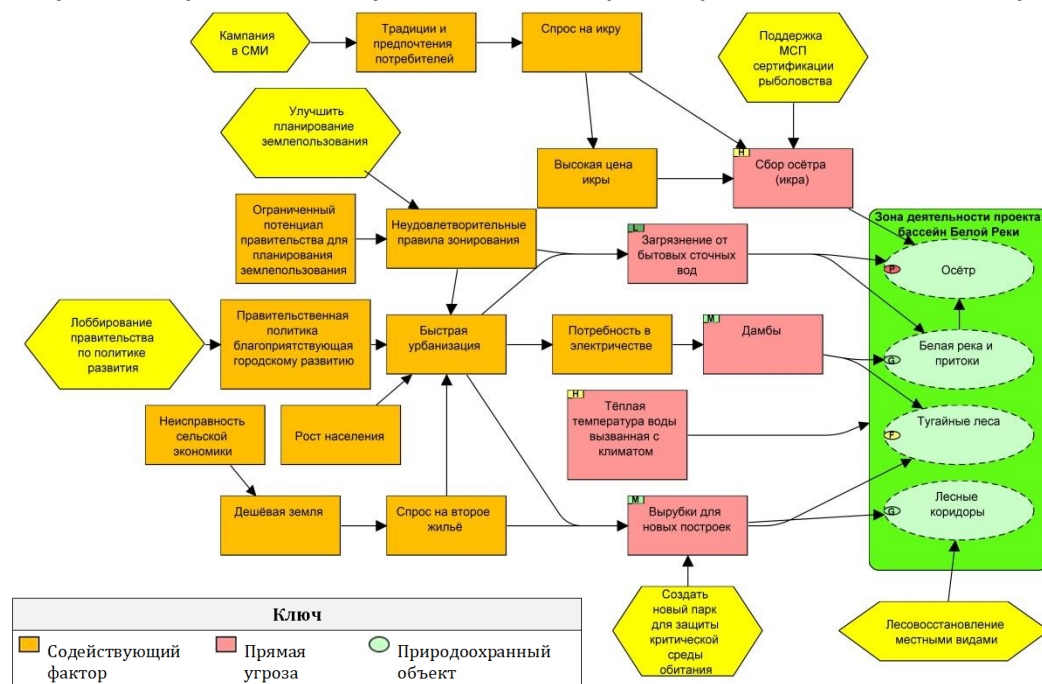
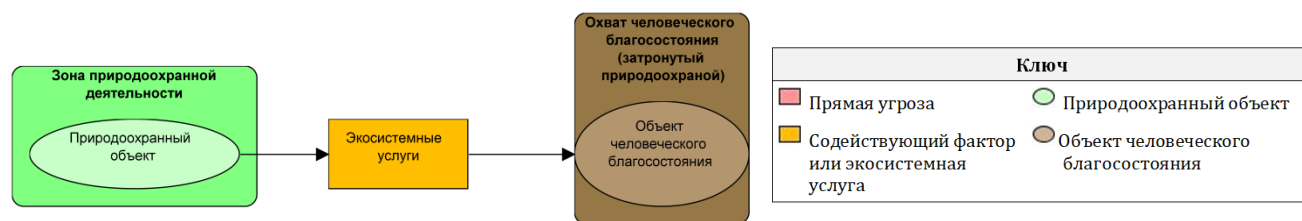


Рисунок 4. Образец концептуальной модели проекта речного бассейна Белой реки



Проектная команда, желающая обозначить преимущества природоохранной деятельности для людей, может включить объекты человеческого благосостояния в состав концептуальной модели проекта.⁶ В рамках природоохранного проекта, объекты человеческого благосостояния включают в себя только те компоненты человеческого благополучия, которые напрямую зависят от статуса природоохранного проекта. Например, доход, основанный на лесном хозяйстве, может считаться объектом человеческого благосостояния - в рамках проекта посвященного охране лесных ресурсов для биоразнообразия и их расчетливого использования. Все объекты человеческого благосостояния - должны представлять собой совокупность потребностей человека, напрямую связанных со статусом природоохранного объекта проекта.

Рисунок 5. Образец взаимоотношения объекта природоохраны и объекта человеческого благосостояния



⁶ Согласно определению проекта “Оценка экосистем на пороге тысячелетия”, основные компоненты благосостояния человека включают: 1) базовые материальные потребности в нормальной жизни, 2) здоровье, 3) нормальные социальные отношения, 4) безопасность и 5) свободу выбора и действий.

В концептуальной модели объекты человеческого благосостояния, как правило, показаны справа от объектов природоохраны. Они напрямую зависят от статуса объектов природоохраны и благ экосистемы, которые, в свою очередь, зависят от сохранения биоразнообразия (рис. 5 и рис. 6). Хотя, объекты человеческого благосостояния критически важны, они не являются движущей силой вашего проекта. Поэтому, они рассматриваются во время анализа ситуации, а не во время формирования задач вашего проекта - определение зоны деятельности проекта, ожидаемых результатов и природоохранных объектов (Стадия 1В). В Стадии 2А, посвященной предположениям и задачам, вы ознакомитесь с термином социально положительных результатов, которые так же, могут быть результатом природоохранных мероприятий, но коренным образом отличаются от объектов человеческого благосостояния.

Рисунок 6. Образец концептуальной модели включающей объекты человеческого благосостояния

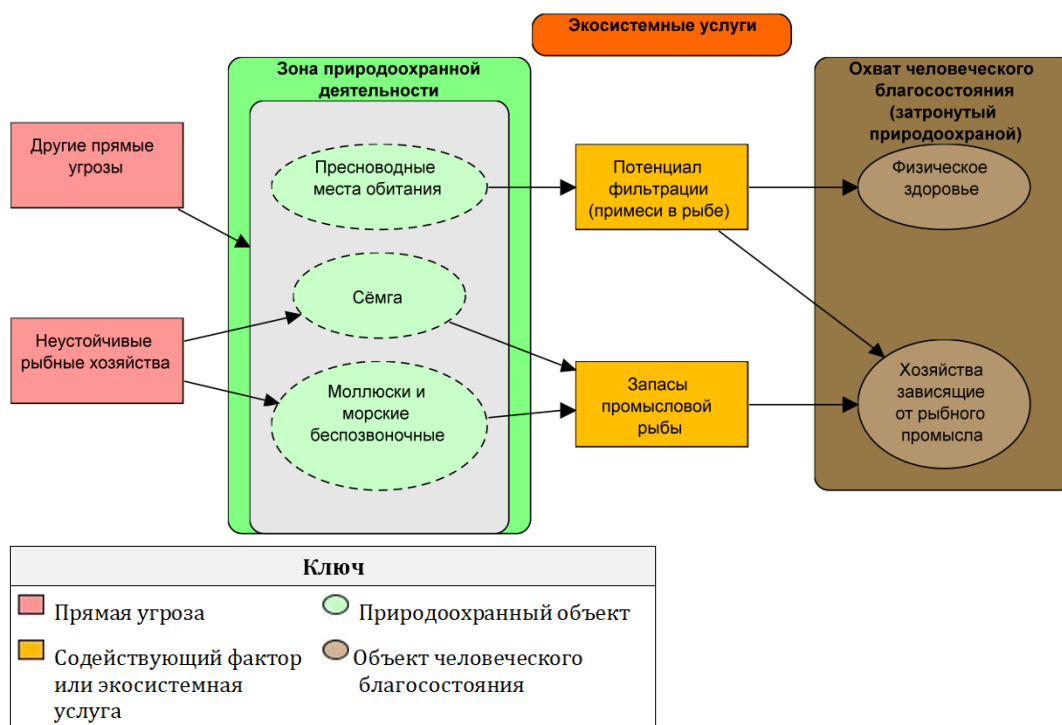
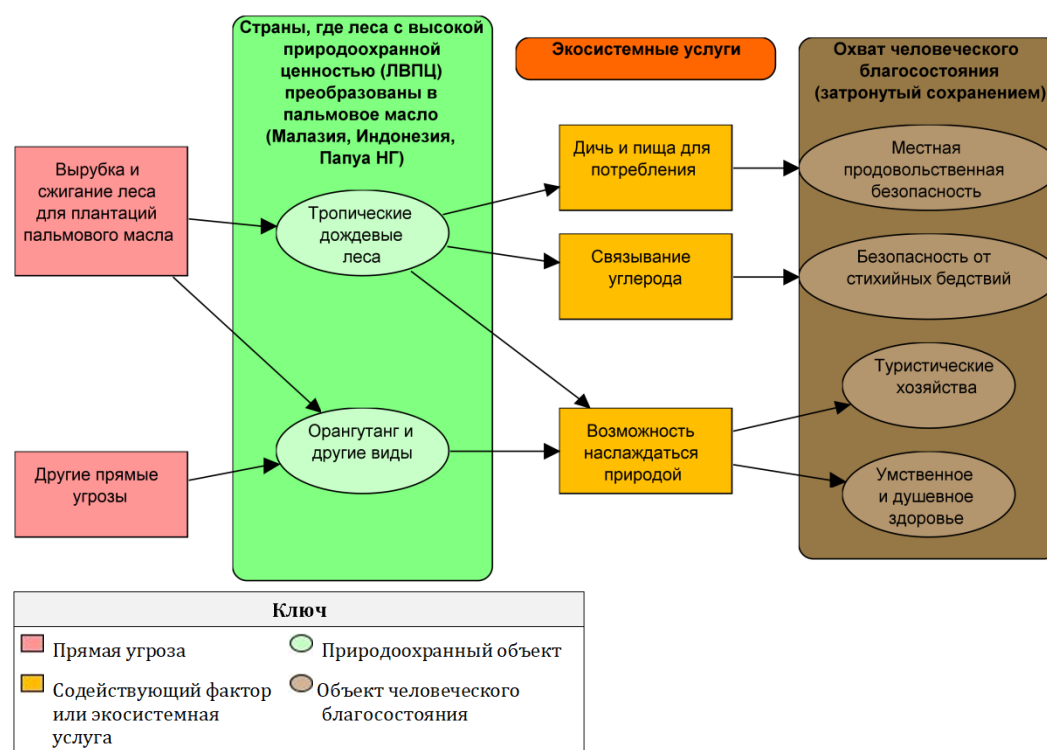


Рисунок 7. Образец проекта тематического направления объекты человеческого благосостояния



По завершению шага 1D. вы:

- Сформулируете список косвенных угроз и возможностей.*
- При необходимости, добавите объекты человеческого благосостояния с кратким описанием логики вашего решения.*
- Проведете анализ всех заинтересованных сторон и их основных интересов.*
- Завершите начальную версию концептуальной модели - иллюстрируя причинно-следственные связи между факторами присутствующими в рамках вашего проекта.*
- Проконсультировавшись с членами команды, внесете необходимые поправки.*

2. Планирование действий и мониторинга

После того как вы сформулировали основные параметры вашего проекта, вы приступите к следующей стадии - разработке конкретных стратегий, которые будут реализованы. В частности, эта стадия включает в себя - разработку целей, стратегий и задач вашего проекта, а также, определение сделанных вами предположений, согласно которым, реализация выбранных стратегий, приведет к достижению заданных целей. Все эти компоненты - цели, стратегии, задачи и предположения составят общий План Действий вашего проекта.

2А. Разработка целей, стратегий, предположений и задач

Цели

Четкая формулировка того, чего именно вы хотите достичь, в конечном итоге вашего проекта - это важнейший элемент вашего Плана Действий. Цели - напрямую связаны с природоохранными объектами вашего проекта и представляют собою описание желаемого статуса объекта, в долгосрочной перспективе. Цель, это официальное утверждение конечного результата воздействия, которого вы желаете достичь. Правильно сформулированная цель отвечает следующим критериям: *напрямую связана с объектами проекта, ориентирована на оказание воздействия, измерима, ограничена во времени и конкретна* (см. [Приложение 2](#)). Если, вы провели анализ общей оценки «здоровья» ваших объектов ([Стадия 1В](#)), то вам уже известны основные составляющие вашей цели, так как, вы уже знаете какие параметры являются необходимы для “здоровья” вашего природоохранного объекта (его ключевые экологические характеристики), вы знаете в рамках какого периода вы надеетесь их достигнут и какие показатели вам необходимо отслеживать для оценки статуса “здоровья”. Формулировка Цели - это всего лишь перевод этой информации в формат утверждения. Возвращаясь к примеру проекта речного бассейна Белой реки (Рисунок 4), цель для лесного коридора (объекта природоохраны данного проекта), может быть сформулирована следующим образом: *К 2030 году, лесной коридор соединяющий речной бассейн Белой реки с Лос-Грильос, не фрагментирован и имеет ширину не менее 5 км.*



В рамках изменения климата 4. Установка целей

Учитывая возможные воздействия меняющегося климата на обозначенные вами во время анализа ситуации, убедитесь, что заданные вами цели являются реалистичными и могут быть достигнуты.

Если, в состав проекта входят объекты человеческого благосостояния, которые, в свою очередь, претендуют на достижение результатов, положительно влияющих на благосостояния человека, то вы, так же, должны задать цели - относительно желаемого воздействия на человеческое благосостояние. Команда, так же, может определить ключевые характеристики “здоровья” человеческого благосостояния, но важно помнить, что обозначенные характеристики должны быть напрямую зависимы от статуса объекта природоохраны и/или предоставляемых им благ. Например, команды занимающаяся охраной природы, вероятнее всего, не поставит перед собой цель человеческого благосостояния, связанную с снижением случаев заболевания ВИЧ-инфекцией или диабетом, хотя это очень важно для здоровья человека. Однако, команда может поставить перед собой цель человеческого благосостояния, связанную с улучшением доступа к продовольствию, поскольку, охрана объектов экологии способствует улучшению опыления зерновых культур.

Стратегии

Как только вы определили, какова цель вашего проекта (то чего именно вы хотите достичь), вам необходимо решить, какие действия должны быть приняты чтобы достичь этой цели (ваши стратегии и действия). Стратегическое планирование включает в себя -

принятие решений, касающихся того, где и как вы будете работать, и реализовывать свои планы – а также, того, где и над чем вы не будете работать.

Ключевые точки внедрения: на какие факторы вы будете оказывать давление

В первую очередь, вам необходимо расставить приоритеты и принять решение, на какой именно фактор в вашей концептуальной модели вы хотите оказать влияние – то есть, определить вашу ключевую точку внедрения.

Теоретически, любой фактор в концептуальной модели предоставляет собой возможность для вмешательства; на практике, это может быть прямое восстановление объекта, удаление или уменьшение угрозы, воздействие на косвенные угрозы или возможности. В некоторых случаях, наиболее очевидной точкой внедрения является воздействие на прямую угрозу (например, проект по искоренению растений-паразитов). Но, за частую, вы сможете усилить свои преимущества, если - точкой вашего внедрения будет косвенная угроза или возможность, которая является частью цепочки факторов, оказывающих воздействие на прямую угрозу вашего объекта.

Стратегии: как вы будете оказывать влияние

Определившись с ключевыми точками внедрения вашего проекта, вам необходимо составить список возможных стратегий и выбрать те стратегии, которые имеют наибольший потенциал воздействия (потенциал достижения целей



В рамках изменения климата 5. Ключевые точки внедрения в условиях меняющегося климата

При определении точек ключевого вмешательства стратегий связанных с адаптацией в условиях меняющегося климата, следуя логике, описанной ранее, разработайте стратегии которые:

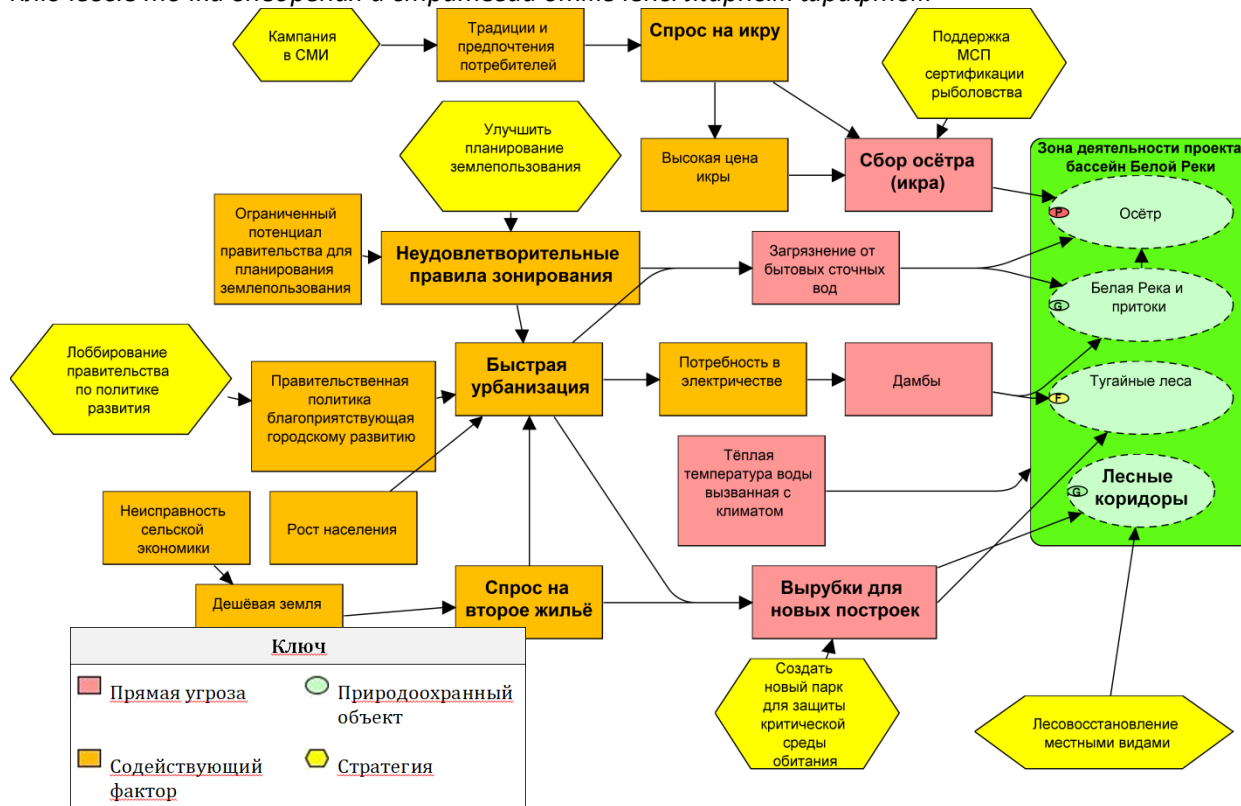
- Способствуют снижению стрессов, связанных с климатическими изменениями, воздействуя на не климатические угрозы (например, уменьшите сельскохозяйственную очистку прибрежных участков реки, обеспечивая тень для берегов и защищая ее от высушивания в случае повышения температуры);
- Способствуют восстановлению природных комплексов, с учетом уменьшения воздействия климата (например, насаждение засухоустойчивых видов растений для восстановления среды обитания);
- Способствуют снижению угрозы, не связанной с воздействием климата, чтобы повысить расположенность объекта к адаптации (например, снижение угрозы путем создания заказников, обеспечивающих связь между раздробленными территориями среды обитания, и предоставляющих возможность свободной миграции животных в более подходящие для них районы, в условиях меняющегося климата); и / или
- Способствуют охране и/или восстановлению объектов, которые в меньшей степени будут подвержены влиянию меняющегося климата (например, охрана , холодных водотоков, которые в дальнейшем, послужат важной средой обитания для криофильных видов, так как, мене холодные водотоки нагреются значительно быстрее в условиях повышающейся температуры.)

Все вышеизложенные стратегии направлены на адаптацию в условиях меняющегося климата. Ваш проект также может непосредственно работать над предотвращением воздействия изменения климата, однако, это зачастую сложно реализовать в рамках небольшого проекта.

вашего проекта). **Стратегия** – система действий направленных на достижение целей и задач проекта сосредоточенная на достижении желаемого воздействия, создания возможностей и нейтрализации ограничений. Стратегии могут быть представлены широким кругом мероприятий по охране природы. Например, восстановление местообитаний, защита земель, изменение законодательства или образование.

Рисунок 8. Образец концептуальной модели для проекта речного бассейна Белой реки включающий

Ключевые точки внедрения и стратегии отмечены жирным шрифтом



Выбор стратегии это, как правило, трехступенчатый процесс, который включает в себя следующие этапы - изучение существующих/протестированных стратегий, разработка новых стратегий и выбор стратегий - наиболее оптимальных для вашего проекта.

Процесс изучения существующих стратегий, это исследование того, какие меры были предприняты другими организациями/командами в подобных ситуациях и увенчались ли их действия успехом. Используя опыт ваших коллег и учитывая контекст проекта, определенный во время анализа ситуации, вы и ваша команда разработаете список потенциальных стратегий. Последняя ступень процесса, это выбор стратегий, которые подойдут именно вашему проекту. Независимо от того, сколько стратегий вы выберете, вам необходимо учесть следующее: вероятность успешности стратегии, вероятность ее реализации, стоимость и факторы, на которые выбранная стратегия будет направлена. Выбранные вами стратегии должны быть: *связанными, целенаправленными, осуществимыми и соответствующими* (то есть, должны соответствовать заданным вашим проектом объектам природоохраны) (см. [Приложение 2](#)). При выборе стратегий, также стоит принять во внимание основные интересы всех заинтересованных сторон, это поможет избежать конфликтов и будет способствовать участию заинтересованных сторон, на протяжении всей длительности проекта. Командам следует учесть другие важные критерии стратегии - рентабельность (техническая, финансовая и/или политическая), стоимость, ниша, значимость влияния-данная стратегия сможет показать и возможность привлечения дополнительных средств). В зависимости от вашей ситуации, одни критерии будут более важны для вас чем другие. Имейте в виду, что, при выборе ваших стратегий, вам придется идти на компромиссы, так как, найти стратегии, которые не только отвечают всем критериям, но и соответствуют всем интересам ваших стейкхолдеров, будет непросто.



В рамках изменения климата 2. Стратегии

Стратегии, направленные на повышение способности объектов к адаптации в условиях меняющегося климата, должны быть сопоставлены с другими потенциальными стратегиями, направленными на разрешение угроз или факторов, не связанных с климатом. Процесс расстановки приоритетов может показаться не легким, учитывая непостоянный характер последствий меняющегося климата.

В первую очередь, определите, какие из ваших стратегий не только благоприятствуют снижению угроз не связанных с изменением климата, но также смогут способствовать адаптации объектов природоохраны в условиях меняющегося климата. Реализация стратегий, с такими характеристиками, должна быть вашим приоритетом.

Предположения

После того, как вы выбрали стратегии, вам необходимо четко обозначить, как именно, согласно вашей гипотезе, каждая, из выбранных стратегий, будет способствовать достижению цели. А именно, четко изложить сделанные вами предположения, согласно которым именно эти стратегии будут способствовать достижению поставленных природоохранных целей. Цепь результатов - является одним из инструментов для графическое изображение этих предположений. Цепь результатов - описывает предположения в причинно-следственном последовательном формате развития («если ... то ... »), и, обуславливает необходимую последовательность краткосрочных и

долгосрочных промежуточных результатов, ведущих к достижению заданных природоохранных целей.⁷

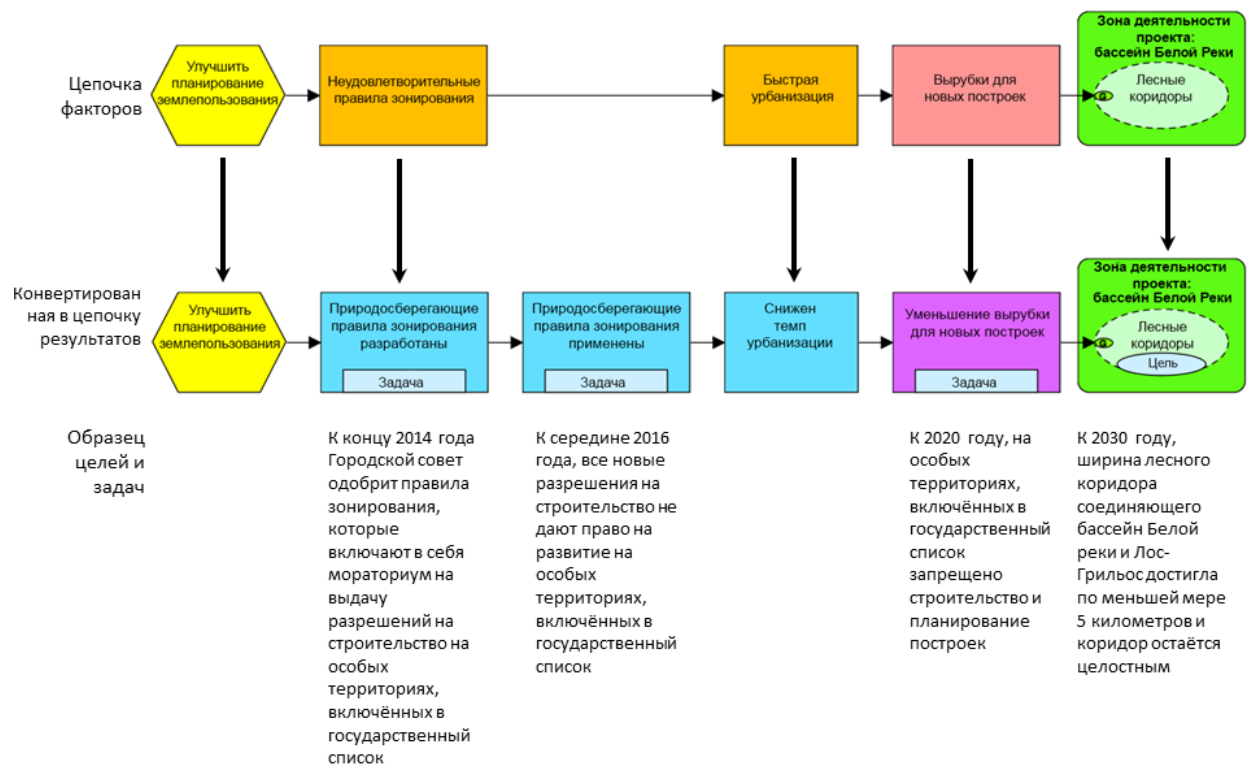
Вы можете использовать вашу концептуальную модель, как основу для создания цепочек результатов (см. Рисунок 5). Это наглядно отобразит, как именно реализация, выбранных вами стратегий, окажет влияние на “нынешнее состояние мира” (сформулированное вами во время анализа ситуации и отраженное в концептуальной модели) и приведет к “желаемому состоянию мира” (изображенного вашей цепочкой результатов). Рисунок 10 изображает как в реальной ситуации, проектная команда, используя цепочку факторов из Рисунка 8, конвертировала концептуальную модель - в цепочку результатов и добавила задачи (подробно описанные далее).

Рисунок 9. Образец цепочки факторов концептуальной модели и соответствующей цепочки результатов



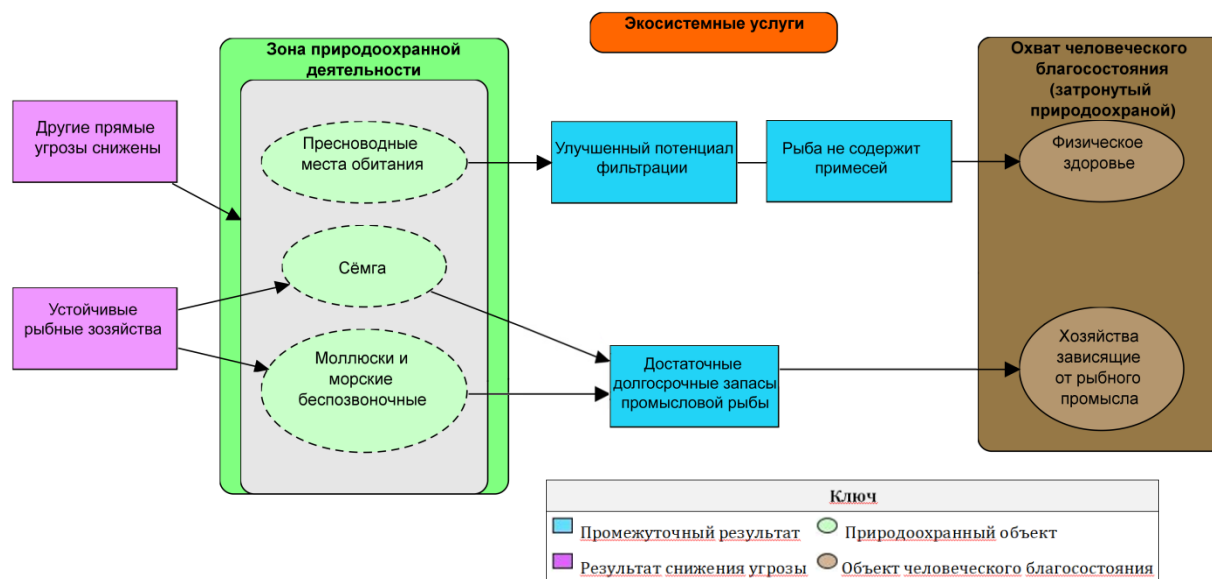
⁷ Некоторые считают, что цепочка результатов это тоже самое, что и логическая схема, но эти два инструмента значительно отличаются друг от друга. Логические схемы обеспечивают простой подход к организации целей и задач, и в отличие от цепочек результатов, они не отображают четкую связь между стратегиями, задачами и целями. Логические модели - более схожи с цепочками результатов, но цепочки результатов имеют дополнительное преимущество - они включают более подробную информацию и отображают прямую связь между промежуточными результатами.

Рисунок 10. Образец цепочки результатов для улучшения планирования землепользования в районе месторасположения речного бассейна



Если концептуальная модель вашего проекта включает объекты человеческого благосостояния, то вы, также, можете использовать цепочки результатов для графического изображения того, как именно объекты природоохраны обеспечат экосистемные услуги и будут способствовать человеческому благосостоянию (см. Рисунок 11 для примера правой части цепочки результатов, включающей объекты человеческого благосостояния). Однако, вы должно иметь четкое представление о том, при каких условиях ваши действия напрямую способствуют благосостоянию человека (через услуги экосистемы), а когда они способствуют улучшению человеческого благосостояния, непосредственно, через реализацию стратегий природоохраны (см. конец раздела стадии 2А для более подробного объяснения).

Рисунок 11. Образец цепочки результатов включающей объекты человеческого благосостояния



Задачи

Цепочки результатов, так же являются очень полезным инструментом, для определения краткосрочных задач, которые приводят к долгосрочным результатам. Задачи - это официальные утверждения краткосрочных результатов (или промежуточных результатов), воздействия подробно описывающее необходимые изменения, критически важные для достижения целей. Задачи, четко обуславливают желаемые изменения в статусе факторов (прямых или косвенных угроз и возможностей), которые вы желаете реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Во время формулировки ваших задач, помните, что задачи должны соответствовать следующим критериям: быть *ориентированными на достижение результата, измеримыми, ограниченными во времени, конкретными и практичными* (Текстовое окно 2).

Как показано на рисунке 10, ваши задачи напрямую связаны с изменениями, которых вы надеетесь достичь, относительно статуса факторов вашей цепочки результатов. Для начала, учитывая цель заданную относительно вашего объекта природоохраны, сформулируйте задачи, касающиеся прямых угроз. Важно проработать определение

Текстовое окно 2. Критерии «правильных» Задач

«Правильная» Задача соответствуют следующим критериям:

- Ориентирована на достижение результата** - представляет собой необходимые изменения в критической угрозе и факторах возможностей, влияющих на одну или несколько природоохранных целей или цели проекта
- Измерима** - поддается измерению по определенной стандартной шкале (число, процент, доля, «все или ничего»)
- Ограничена во времени** - достижима в течение определенного периода времени, как правило, 3-10 лет
- Конкретна** – четко сформулирована и одинаково понимаема всеми участниками проекта
- Практична** - достижима в рамках проекта, на соответствующей проектной территории, а также, в свете политической, социальной и финансовой обстановки

каждой из ваших задач, и убедитесь, что они соответствуют заданным критериям. Цели и задачи вашей цепочки результатов представляют собой четкую формулировку того, чего вы пытаетесь достичь и ваших предположения о том, как именно, избранные вами стратегии, помогут вам этого достигнуть. Таким образом, именно эти компоненты цепочки результатов становятся основой меры измерения, согласно которой, вы будете оценивать успех вашего проекта.

Цели и задачи вышей цепочки результатов, представляют собой четкую формулировку того, чего вы пытаетесь достичь и ваших предположения о том, как именно, избранные вами стратегии, помогут вам этого достигнуть. Таким образом, именно эти компоненты цепочки результатов становятся основой меры измерения, согласно которой, вы будете оценивать успех вашего проекта.

Текстовое окно 3. Формулировка «Правильных» Задач

Во время формулирования ваших задач, помимо выше перечисленных критериев, вам, так же, стоит учесть следующие рекомендации:

- Уточните, какова степень изменений, которые вам необходимо достигнуть, чтобы добиться ощутимых природоохранных результатов.
- Используйте существующую информацию для разработки задач. При возможности, определите исходные базовые данные и показатели ваших задач и целей (это поможет с четкостью измерить уровень вашего успеха на протяжении длительности проекта).
- Убедитесь, что взаимосвязи и взаимовлияния всех задач и стратегий вам ясны. Задачи, принадлежащие единой цепочке результатов, всегда должны иметь логическую последовательность. Также, имейте в виду, что стратегии вашей концептуальной модели (являющиеся частью разных цепочек результатов) могут способствовать друг другу. Таким образом, ваша природоохранная цель, может быть, достигнута благодаря влиянию сразу нескольких стратегий.
- При возможности, используйте проверенные теоретические модели и рекомендации экспертов, для определения единиц измерения задач (и целей).

Пример:

***Цель:** Сохранение биоразнообразия бассейна Белой реки, для удовлетворения - культурных, экономических и духовных потребностей, настоящего и будущих поколений.*

***Результат:** К 2015 году, лесной коридор связывающий бассейн Белой реки с Лос-Грильос не фрагментирован и имеет ширину не менее 5 км.*

***Задача 2. :** К концу 2008 года, законодательство в поддержку зонирования (как средства обеспечения требуемого природоохранного режима бассейн Белой реки), разработано и одобрено городским советом.*

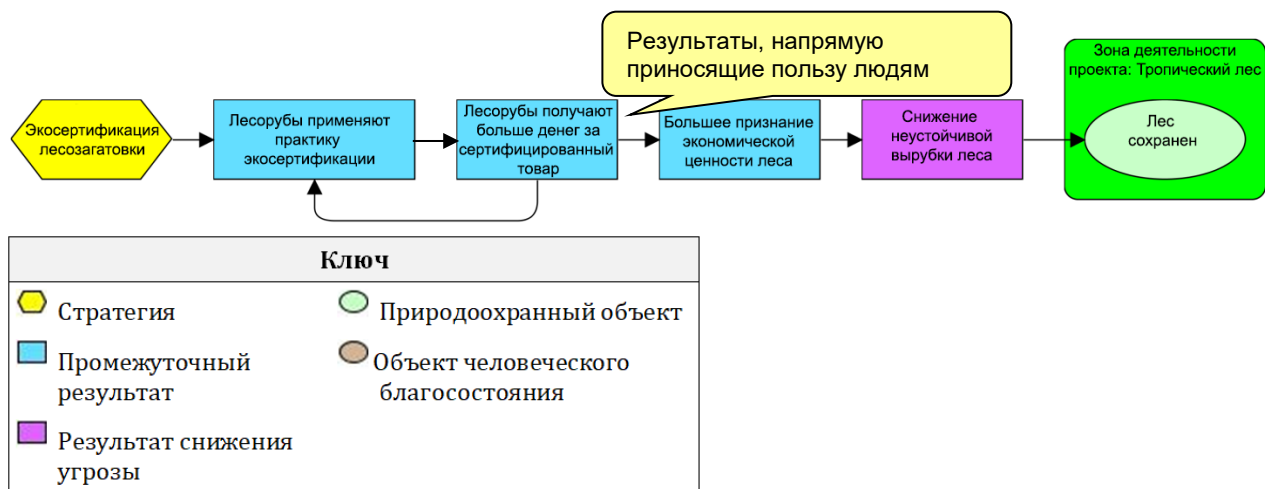
***Задача 3. :** К концу 2012 года, строительство на территориях граничащих с природоохранными зонами, в радиусе 30км от лесного коридора, связывающего бассейн Белой реки с Лос-Грильос не проводится, не разрешено и не планируется.*

Конечные версии, вашего анализа ситуации, целей, стратегий, цепочек результатов и задач, должны быть закреплены в вашем Оперативном Плане.

Пояснение понятий Социальных Благ и Объектов Человеческого Благополучия

Ранее мы пояснили, как «здоровые» природоохранные объекты, способствуют созданию доступа к услугам экосистем, критически важных для благополучия людей. Кроме того, организации по охране природы, зачастую, работают над критическими социальными проблемами, разрешение которых, имеет преимущества, выходящие далеко за рамки охраны природы (например, создание системы эффективного управления или обеспечение доступа к альтернативным источникам средств существования). В таких случаях, реализация природоохранных стратегий способствует обеспечению социальных благ. Однако, такие преимущества не являются эквивалентом объекта человеческого благополучия. Это преимущества, которые существуют благодаря реализации стратегий, служащих исключительно целям природоохраны. Объекты человеческого благополучия, в свою очередь, представляют собой потребности людей, которые будут удовлетворены (или улучшены), в результате успешной охраны ареала, вида, зоны обитания и источников услуг экосистем. Например, проектная команда может принять решение введения обязательной эко-сертификации, как стратегии по улучшению охраны леса (см. Рисунок 1). Логика этой стратегии заключается - в увеличение компенсации для лесозаготовителей, в качестве стимула для внедрения лучших, одобренных практик лесопользования и улучшения охраны лесов. Увеличение доходов лесозаготовителей является прямым (и необходимым) результатом этой стратегии, а также, тем результатом, который приносит пользу человеку. Поразмыслив, можно так же прийти к выводу, что охрана леса (главная цель природоохраны в контексте данного проекта) так же, обеспечит стабильное наличие лесоматериалов (услугу экосистемы) и таким образом, будет продолжать способствовать человеческому благополучию (благодаря долгосрочному источнику дохода от лесоматериалов). Многие другие услуги экосистем могут, так же - стать доступными, благодаря охране здорового леса, например, доступ к чистой воде, наличие доступа к которой, является прямым фактором человеческого благополучия. Несмотря на то, что природоохранные проекты зачастую приносят пользу людям, важно понимать (и принимать) компромиссы, связанные с реализацией таких проектов.

Рисунок 1. Пример природоохранной стратегии, которая напрямую приносит пользу людям



По завершению шага 2А. вы:

- Сформулируете цель для каждого объекта природоохраны, а также, если уместно, для каждого объекта человеческого благосостояния.*
- Определите ваши ключевые точки внедрения и завершите общий список приемлемых стратегий.*
- Расставьте приоритеты и выберите наиболее подходящие вам стратегии.*
- Составите цепочки результатов, отражающие ваши предположения относительно того как именно реализация избранных стратегий приведет к достижению поставленной цели.*
- Сформулируете задачи промежуточных результатов.*
- Завершите формулировку ваших стратегий, цепочек результатов и задач.*
- Составите Оперативный План.*

2В. Разработка Плана Мониторинга

Этот шаг включает в себя - разработку Плана Мониторинга, который будет использован для оценки предположений, взятых за основу вашей цепочки результатов и оценки прогресса, в достижении поставленных целей и задач. Этот план, также пригодится для установления ресурсов - необходимых для осуществления проекта, графика сбора и анализа данных, а также, отметки потенциальных рисков, которые должны быть учтены.

Ваша аудитория и их информационные потребности

Первая часть разработки вашего плана мониторинга включает в себя определение аудитории, а также ее информационных потребностей. Эффективный мониторинг, использует минимальное количество финансовых и кадровых ресурсов для предоставления минимального количества информации, необходимой, для уверенного определения реализации вашего проекта - согласно заданному плану (и вашим первоначальным предположениям), достигаете ли вы - поставленных задач и, какие корректирующие меры, необходимы - для получения намеченных результатов. Первое, к чему вы должны приступить, это определить, для кого вы осуществляете мониторинг (кто входит в состав вашей аудитории), что они хотят знать, каков уровень точности необходим, для удовлетворения их информационных потребностей. Например, одной из ваших аудиторий, могут быть менеджеры или спонсоры, перед которыми вы несёте ответственность, за результаты вашего проекта. Но, скорее всего, ваша самая главная аудитория - это ваша собственная проектная команда. В духе, основополагающих принципов адаптивного менеджмента, результаты процесса мониторинга являются важнейшим барометром успеха и, в первую очередь, служат вашей команде. Благодаря мониторингу, вы сможете проверить значимость ваших первоначальных гипотез и предположений, изложенных в цепочках результатов, отследить достигаются ли намеченные задачи в соответствии с запланированным, извлечете необходимый опыт и знания, которые могут быть использованы для улучшения текущих и будущих проектов, а также, поспособствовать накоплению знаний в организации. В следующей таблице, перечислены наиболее часто встречающиеся аудитории и их информационные потребности.

Таблица 1. Распространенные аудитории мониторинга и их информационные потребности

Аудитория	Наиболее часто встречающиеся информационные потребности/интересы
Проектная команда	Как продвигается проект; Какова значимость гипотез, отраженных в цепочках результатов; Что получается, что не получается и почему; Достигает ли команда намеченные задачи, в рамках запланированного времени; Как проект может быть усовершенствован
Партнеры	Как продвигается проект; Какова значимость гипотез, отраженных в цепочках результатов; Что получается, что не получается и почему; Достигает ли команда намеченные задачи, в рамках запланированного времени; Как проект может быть усовершенствован
Спонсоры	Как продвигается проект; Достигает ли команда намеченные задачи, в рамках запланированного времени
Общество и заинтересованные стороны	Как продвигается проект; Как результаты проекта повлияют на них
Природоохранное сообщество	Смог ли проект, достичь намеченные задачи и природоохранные результаты; Что удалось осуществить, что не удалось и почему
Ученые и студенты	Что удалось осуществить, что не удалось и почему
Аудиторы	Осуществляется ли проект в соответствии с основополагающим законодательством; Следует ли проект передовым практикам

Как только вы определились, для кого вы осуществляете мониторинг, вам нужно решить, что именно вы хотите знать (сформулировать ваши исследовательские вопросы) и, что вы будете отслеживать. Чтобы убедиться в том, что данные, которые вы собираете, в действительности отвечают информационным потребностям всех ваших аудиторий, организуйте действия мониторинга, вокруг основополагающих предположений, стоящих в основе вашего проекта (предположений графически изображенных цепочками результатов, которые демонстрируют логическую связь ваших целей, задач и стратегий).

Показатели

После того, как вы определили, кто входит в состав вашей аудитории и их интересы, вы начнете разработку показателей, которые будут использованы для сбора и анализа данных, необходимых для удовлетворения заданных информационных потребностей. Показатели должны быть *измеримыми, конкретными, постоянными и восприимчивыми* (см. [Приложение 2](#)).

Ваша цепочка результатов и входящие в ее состав цели и задачи, являются основой для определения того, что именно вам необходимо отслеживать и, какие показатели для этого использовать. Благодаря вашей цепочке результатов и четко сформулированным целям и задачам, вы свели нескончаемый ряд возможных показателей к очень четкому кругу. Рисунок 13, является теоретическим образцом соотношения показателей и цепочек результатов, а Рисунок 14, представляет собой наглядный пример того, как цепочка результатов и задачи информируют состав набора показателей. Помните, ваша цель собрать, как можно меньше информации необходимой для тестирования гипотез ваших цепочек результатов, и доказательства успешности достижения намеченных задач. Следовательно, вы должны стремиться ограничить ваш набор показателей, теми, которые имеют прямую связь с целями и задачами, составляющими вашу цепочку результатов.

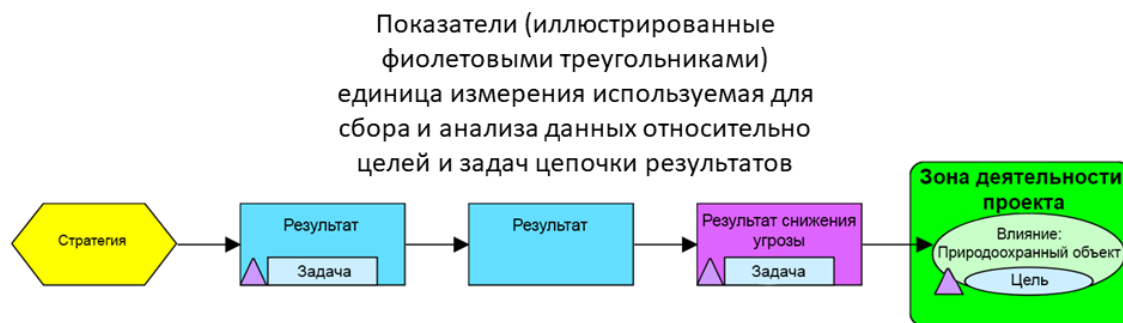


В рамках изменения климата 3. Мониторинг последствий изменения климата и выбор стратегий.

Как и само понятие воздействия меняющегося климата, так и степень эффективности стратегий, направленных на уменьшение этого воздействия - по-прежнему имеют множество не ответченных вопросов. Это должно быть учтено во время составления плана мониторинга. Ваши показатели, могут быть, сосредоточены непосредственно на измерении реальных последствиях климатических сдвигов, на экологических последствиях этих изменения и / или эффективности стратегий адаптации. Вы, так же, можете включить показатели, измеряющие общие параметры статуса ситуации, при которой необходимо - прибегнуть к реализации более радикальных и дорогостоящих стратегий.

Однако, есть вероятность того, что некоторые факторы, оказывающие влияние на ход вашего проекта, находятся вне контроля ваших стратегий, но тем не менее, могут иметь критически важное воздействие - на успех реализации ваших стратегий (например, политическая ситуация). В таких случаях, стоит разработать, небольшой список дополнительных показателей, которые позволят вам, быть более осведомленными и помогут - более точно определить степень достижения результатов, заданных в вашей цепочке результатов. Так же, ваш план мониторинга должен систематически пересматриваться вами, чтобы убедиться, что он продолжает отвечать информационным потребностям вашей команды и всех заинтересованных сторон.

Рисунок 13. Теоретический образец соотношения показателей и цепочек результатов



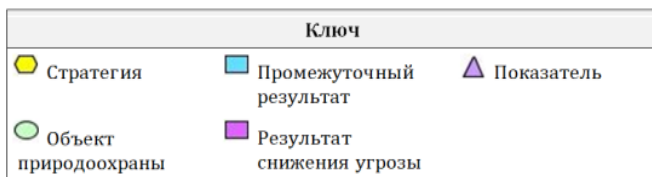


Рисунок 14. Проект по Планированию Землепользования: Цепочка Результатов и Показатели



Методы

Определившись с набором показателей, вы должны подумать о том, какие методы будут использованы для их оценки. Методы должны быть *конкретным, надежными, рентабельными, осуществимыми и соответствующими* (см. Приложение 2). Задача заключается том, чтобы выбрать рентабельный метод, который, в тоже время, способен предоставить наиболее надежные данные необходимые для информирования решений, связанных с управлением проекта. Зачастую, вам не придётся собирать первичные данные для того или иного показателя (например, методом для сбора данных о статусе определенной популяции рыб, может быть элементарная загрузка данных о вылове, опубликованные правительством в интернете). Но все же, в некоторых случаях, это будет необходимо. Наконец, вы должны определить, когда, где и кем, данные будут собраны, как они будут анализированы и использованы (см. Таблицу 2) для образца примера плана мониторинга). При разработке плана мониторинга, лучше проверить и откорректировать показатели и методы - до начала их использования. Вы, также, должны заранее принять решения, касающиеся того, как вы будете хранить, и обрабатывать каждый тип данных, составить бюджет мониторинга и внести его в общий бюджет проекта (для получения полной информации об обработке данных и составлении бюджета для мониторинга, см. Стадия 3 и Стадия 4).

Таблица 2. Образец плана мониторинга

Item	Люди	График	График оценки	Значение измерения	Тенденция	Источник
<ul style="list-style-type: none"> Цель. Здоровый лесной коридор Цель1а. Минимальная ширина леса в километрах Цель1б. Свидетельства фрагментации коридора Анализ спутниковых изображений 						
<ul style="list-style-type: none"> ПЛАН1. Природосберегающие правила зонирования разработаны ПЛАН1. Одобрение правил зонирования, которые включают в себя мораторий Обзор протоколов городского совета Рассмотр новых нормативно-правовых актов 						
<ul style="list-style-type: none"> ПЛАН2. Природосберегающие правила зонирования применены % новых разрешений на строительство, которые не дают право на развитие на особ Консультация с местным планировщиком землепользования 						
<ul style="list-style-type: none"> ПЛАН3. Уменьшение вырубки для новых построек ПЛАН3. # новых построек в процессе получения разрешения, планирования Консультация с местным планировщиком землепользования 						
	AM, JB	FY15		4 зоны, где коридор нарушен		
			2013-03-25	2.25 км	Плоская	Быстрая оценка
			2013-03-25		Умеренное увеличение	Не указан
			2013-03-25	Под рассмотрением	Не указан	Не указан
	LS	Q1 FY14				
	LS	Q1 FY14				
			2013-03-25	70%	Умеренное увеличение	Экспертное мнение
	LS	Q4 FY16 - Q4 FY20				
			2013-03-25	25	Умеренное увеличение	Экспертное мнение
	LS	Q4 FY16 - Q4 FY20				

Ключ

Цель
 Задача
 Показатель
 Метод

По завершению шага 2В. вы:

- Определите, кто входит в состав аудитории мониторинга, и каковы их информационных потребности.*
- Решите, какие показатели должны быть отслежены, и при помощи какого метода.*
- Составите План Мониторинга.*

2С. Разработка Оперативного Плана

Природоохранные проекты, как правило, осуществляются людьми и организациями. Даже самые лучшие планы действий и мониторинга напрасны, если вы не можете их осуществить. Иными словами, вам необходим Оперативный План. Ключевые компоненты оперативного плана включают в себя анализ:

- Средств, необходимых для реализации проекта, и ваших текущих и потенциальных источников этих средств.
- Квалификаций, навыков, опыта и других не финансовых ресурсов, необходимых для реализации вашего проекта, и способы их развития (это может значить расширение партнерских отношений).
- Рисков, потенциально угрожающих вашему проекту и мер, которые должны быть предприняты для их разрешения. Риск – это неопределенное событие или условие, которое, в случае реализации, окажет отрицательное влияние на один или более элементов проекта, например время, стоимость или качество. Процесс оценки риска

должен рассмотреть, как уровень вероятности возникновения риска, так и степень его воздействия, в случае реализации. Задача оценки риска заключается - в определении проблем, которые могут негативно повлиять на способность проекта, эффективно реализовать ключевые стратегии и/или - достигнуть поставленные природоохранные цели, а также, в определении дополнительных стратегий, необходимых для смягчения или избегания этих рисков.

- Продолжительности проекта, способов обеспечения долгосрочности его достижений и стратегии выхода.

Два первых пункта составят ваш план работы и бюджет, которые будут описаны более подробно в [Стадии 3](#). Уровень деталей и формальности оперативного плана, напрямую зависит от размера и уровня сложности вашего проекта. Небольшие проекты, могут лишь кратко затронуть каждый из этих пунктов, в то время, как более комплексные проекты - будут работать над каждым аспектом оперативного плана.

По завершению шага 2С. вы:

- Оцените кадровые, финансовые и другие ресурсов.**
- Оцените риски и возможности их смягчения / избегание.**
- Определите длительность проекта и стратегию выхода.**

По завершению Шага 2, вы будете иметь все составляющие Стратегического Плана. В зависимости от ваших предпочтений, вы можете организовать все компоненты в один официальный головной план, или же, воспользовавшись Miradi, вы можете создать «живой» план вашего проекта.

3. Реализация действий и мониторинга

Это самая важная стадия всего цикла адаптивного менеджмента. Вы воплотить все усилия по планированию, которые были сделаны в предыдущих стадиях. Эта стадия включает в себя разработку и исполнение определенных рабочих планов, учитывая достаточное количество ресурсов, квалификаций и партнеров.

3А. Разработка детального краткосрочного плана работы и графика

На предыдущих этапах, ваша проектная команда завершила разработку общего плана действий, плана мониторинга и оперативного плана. Теперь, настала пора превратить эти общие планы в более конкретные.

Для начала, основываясь на ранее составленных планах, ваша проектная команда и партнеры, должны разработать конкретный краткосрочный план работы, на следующие несколько месяцев или, в крайнем случае, год.

Данный план работы позволит вам точно распланировать следующие этапы вашей работы:

- **Какие** конкретные действия и мероприятия, необходимы для завершения каждой запланированной стратегии, плана мониторинга или оперативного плана;
- **Кто** именно будет нести ответственность, а кто будет подотчетным, за завершение каждого запланированного действия и мероприятия;
- **Когда** намеченные действия и мероприятия будут осуществлены и в какой последовательности;
- **Сколько** финансовых и других ресурсов потребуется для завершения каждого намеченного действия и мероприятия (см. [Стадию 3В](#)).

Затем, используя данные вашего подробного плана работы, вы составите график работы и/или календарь проекта. Детальный рабочий план, также, обеспечит вам основу для разработки графика проекта или календаря. В некоторых случаях, он будет не только указывать задачи и обязанности, но также отразит в формате календаря, когда эти задачи будут выполняться. Правильно составленный рабочий план – позволит, членам проектной команды, составить подробный краткосрочный бюджет, соответствующий финансам, необходимый для осуществления намеченных мероприятий, а также, позволит им, распределить свое время - в соответствии с потребностями проекта.

На протяжении реализации вашего проекта, вы будете возвращаться к вашему рабочему плану, и вносить поправки, обновления, необходимые для составления четкого графика вашей работы, на последующие месяцы.

Вы можете записать ваш план работы, используя таблицы, график Ганта или проектный календарь. Рисунок 15 предоставляет образец рабочего плана, разработанного используя Miradi, который включает в себя план работы и бюджет (см. [Стадия 3В](#)).

Рисунок 15. Образец Плана работы и Бюджет разработанного в Miradi

Пункт	Прогресс	Кто	Когда	Рабочий блок			Ожидаемые затраты			Общие затраты		
				2012	2013	Total	2012	2013	Total	2012	2013	Total
Marine Site		JH, GdR, LE, EM, MIM, AT, LE2		820	564	1384	99,500	66,500	171,2...	270,9...	148,1...	424,3...
Кампания по остановлению супа из акульих плавников												
Кампания по остановлению супа из акульих плавников	Запланирован	AT, EM, GdR, JH, MIM	2012-01-01 - 2013-12-31	360	152	512	5,000	3,000	13,000	50,050	19,750	74,800
Исследование локального воздействия промысла акул	Запланирован	JH, MIM	Q1 FY12 - Q2 FY12	101		101	5,000		5,000	15,100		15,100
Планирование кампании с CAI	Запланирован	AT, EM, GdR, JH, MIM	Q1 FY12 - Q2 FY12	62		62		5,000		14,200		19,200
Разработка материалов для ресторанов и потребителей	Запланирован	AT, MIM	Q2 FY12 - Q3 FY12	50		50				4,500		4,500
Исполнение кампании (радио, телевидение, печать)	Запланирован	AT, EM, MIM	2012-07-01 - 2013-12-31	95	100	195				8,500	9,000	17,500
Оценить охват и восприятие сообщения	Запланирован	AT, JH	2012-10-01 - 2013-12-31	25	25	50				2,250	2,250	4,500
При необходимости адаптировать кампанию	Запланирован	AT, EM, GdR, JH, MIM	2012-10-01 - 2013-12-31	27	27	54				5,500	5,500	11,000
SHARK1. # инцидентов обнаружения судов занимающихся не	Запланирован	JH	2012-01-01 - 2013-12-31	5	5	10				500	500	1,000
SHARK1a. % ресторанов морепродуктов, которые являются ак	Запланирован	JH	2012-01-01 - 2013-12-31	10	10	20				1,000	1,000	2,000
SHARK1b. % потребителей, опрошенных на городских рынках,	Запланирован	JH	2012-01-01 - 2013-12-31	10	10	20				1,000	1,000	2,000
2. Продвижение устойчивых методов рыболовства												
3. Продвижение методов смягчения последствий разливов												
3. Продвижение методов смягчения последствий разлива	Запланирован	EM, GdR, JH, MIM	2012-01-01 - 2013-12-31	50	12	62				10,400	3,900	14,300
Сбор информации о финансировании смягчения последст	Запланирован	EM, GdR	2012-01-01 - 2013-09-30	7	12	19				2,100	3,900	6,000
Определить потенциальные суда	Запланирован	EM, JH	FY12	10		10				1,250		1,250
Исследование и определение передовых методов смягчен	Запланирован	EM, GdR, JH	FY12	12		12				2,150		2,150
Первоначальные личные контакты с владельцами судов	Запланирован	GdR, JH, MIM	Q2 FY12 - Q3 FY12	21		21				4,900		4,900
Проведите ряд семинаров с заинтересованными владельц	Запланирован	EM, GdR, JH, MIM	FY12	0		0				0		0
PUFF. Количество размножающихся пар топорков	Запланирован								200			200
4. Усиление правоохранительной системы												
Усиление правоохранительной системы	Запланирован	GdR, LE2, LE	2012-01-01 - 2013-12-31	10	0	10	35,000	25,000	60,000	90,000	25,000	115,0...
5. Другие затраты												
Транспортировка и другие основные затраты	Не указан						36,000	25,000	61,000	36,000	25,000	61,000
Эксплуатационные расходы (накладные)	Не указан						13,500	13,500	27,000	13,500	13,500	27,000

По завершению шага 3А. вы:

- Составите краткосрочный план вашей работы, в состав которого войдут ваши краткосрочные действия, мероприятия и обязанности, запланированные в вашем плане действий, оперативном плане и плане мониторинга.
- Завершите график проекта и календарь.

3В. Разработка и уточнение бюджета проекта

Если вы точно знаете, какие задачи и мероприятия вы намерены осуществить, вам не составит труда определить, какие ресурсы вам для этого необходимы. За основу, вы возьмете ваш первоначальный анализ необходимого финансирования, который вы

провели во время составления вашего оперативного плана ([Стадия 2С](#)). Этот анализ, в совокупности с вашим стратегическим планом и краткосрочным рабочим планом, поможет вам разработать более точную смету расходов, для конкретных мероприятий и действий, а также стратегий, в состав которых они входят. Ваш план работы, является важной частью этого процесса, но нужно иметь в виду – он рассчитан на короткий промежуток времени и должен обновляться, время от времени. Не стоит тратить время на составление идеального бюджета, так как период времени, между разработкой финансовых предложений и поступлением средств, проходит достаточно продолжительный срок. Пользуясь своей эрудицией и опытом реализации предыдущих проектов, приступите к составлению бюджета, как только у вас появится четкое представление о том, чем будет заниматься ваш проект (то есть, как только вы завершите ваш стратегический план).

Разрабатывая бюджет проекта, вы должны работать в тесном контакте с сотрудниками финансов и бухгалтерского учета вашего офиса. Для многих проектов, самым дорогостоящим пунктом бюджета является - персонал (заработная оплата сотрудников проектной команды). Кроме того, вы должны иметь в виду и другие крупные расходы - инфраструктура, транспортные средства, лодки или машины – все, что может потребоваться в процессе реализации проекта. Вы также должны рассмотреть связанные с этим функциональную или логистическую поддержку, которую проект может потребовать, начиная от затрат на мониторинг и управление, и заканчивая административной или материально-технической поддержкой. Согласно методологии адаптивного управления, команда должна вести наблюдения на протяжении всех стадий проекта, для того чтобы знать, что протекает более успешно, а что протекает менее успешно и какие коррективные действия могут быть предприняты. Таким образом, действия мониторинга должны быть четко отражены, как в вашем плане работы, так и в вашем бюджете.

Как только вы составили бюджет, вам необходимо приступить к определению потенциальных источников финансирования, а также, разработать и подать ваши предложения, потенциальным донорам. В идеале, в первую очередь, вы будете искать спонсирование для реализации той стратегии, которая является для вас приоритетом. Но, на практике, вам, скорее всего, придется учесть все возможности и ограничения в рамках, которых существует ваш проект и, первоначально, заняться реализацией стратегий среднего или низкого приоритета. Это вполне нормально, но вам, следует иметь в виду – стратегии, реализация которых является важной, для вашей природоохранной цели и стремиться, приступить к их осуществлению при первой возможности.

По завершению шага 3В. вы:

- Составите бюджет проекта.***
- Определите потенциальные источники финансирования.***
- Разработаете и подадите заявления на финансирование.***
- Получите необходимое финансирование.***

3С. Реализация планов

Следующая и самая важная часть Стадии 3, и процесса методологии реализации проекта в целом, является осуществление вашего стратегического плана и краткосрочного плана работы, в соответствии с разработанным графиком и в рамках заданного бюджета. Это значит, что теперь вы приступите к работе над запланированными мероприятиями и мониторингом. На данной стадии, вам может пригодиться инструмент отслеживания прогресса вашего проекта. Это позволит вам быть начеку относительно того, как протекает выполнение вашего плана.

По завершению шага 3С. вы:

- Приступите к реализации стратегического плана (плана действий, плана мониторинга и оперативного плана).*
- Займетесь осуществлением краткосрочного плана работы с учетом разработанного графика и заданных рамок бюджета.*

4. Анализ, Реализация, Адаптация

Эта стадия включает в себя - управление данными, собранными во время мониторинга и их регулярный анализ, для использования исходных этих данных, в целях ознакомления решений, касающихся управления и корректировки проекта. Вам, необходимо анализировать, как результаты вашего проекта и ваши основные предположения, так и оперативные, и финансовые данные, а затем, при необходимости, вносить корректировки. Количество времени, необходимое для завершения этой стадии процесса, часто недооценивается менеджерами проектов, поэтому они, зачастую, остаются с большим количеством данных, которые были собраны, но не были проанализированы и/или использованы. Уровень сложности анализа ваших данных может варьироваться от наиболее простого, до - наиболее комплексного. При выборе метода мониторинга, вам необходимо убедиться, что уровень сложности анализа данных, соответствует минимальному уровню достоверных данных, требуемых в вашей ситуации и необходимых, для удовлетворения потребностей вашей аудитории. Сделав этот шаг осознанно, вы сможете с легкостью наблюдать, за реализацией вашего проекта и понимать происходящие изменения, решать возникающие проблемы и совершенствовать свой проект.

4А. Подготовка данных для анализа

Анализ - это процесс преобразования собранных, но не обработанных данных в полезную информацию. Анализ не должен быть единовременным - он необходим в течение всего срока действия проекта. Для понимания происходящего и возможности вовремя изменить положение вещей - необходим сбор и анализ данных мониторинга, в рамках рутинной работы.

Для этого, вам необходимо иметь надежную систему управления информационными данными. В идеале, она тесно связана логикой изложенной в вашем стратегическом плане. Например, если вы собираете данные о том, сколько новых разрешений на строительство

было выдано в рамках территории реализации вашего проекта (см. Рисунок 10 и Рисунок 14), ваша информационная система должна с легкостью позволить вам убедиться, что ни одного разрешения на строительство не должно быть выдано на этой территории, и ожидаемый результат к концу 2016 года равен нулю.

Вы, также, должны разработать систему записи, хранения и обработки данных. Это, включает в себя разработку процесса периодической проверки, чистки и кодирования необработанных данных, как только они были получены, так же как и их хранения, и резервного копирования. Эта работа касается, обработки программных, финансовых и оперативных данных.

По завершению шага 4А. вы:

- *Разработаете систему записи, хранения, обработки и резервного копирования данных проекта.*

4В. Анализ результатов

Одним, из наиболее важных аспектов методологии адаптивного менеджмента, является то, что она позволяет систематически оценивать - находитесь ли вы на верном пути, к достижению целей и задач вашего проекта. Данные мониторинга - должны предоставить вам информацию, о промежуточных результатах и перспективах достижения долгосрочного успеха. Кроме того, методология адаптивного менеджмента, позволяет определить, почему действия и/или стратегии преуспевает или не приводят к ожидаемому результату. Данные, собранные во время мониторинга, помогут вам определить – все ли предположения, сделанные вами на стадии планирования, оказались верными. Методично тестируя, верность ваших основополагающих гипотез, вы будете постепенно адаптировать стратегии вашего проекта к реальному положению вещей и таким образом, будете совершенствовать подход к вашему проекту.

В интересах процесса обучения и эффективного распространения информации, анализом и/или обработкой информации, должны заниматься члены команды - с соответствующим опытом и квалификацией. Как правило, к анализу данных, так же должны быть привлечены члены команды, непосредственно осуществляющие реализацию проекта. Однако, мнение специалистов или тех, кто имеет другие точки зрения, также может быть полезным при анализе результатов мониторинга.

Чтобы проверить, эффективность выбранного направления и оценить возможные ошибки и промахи, вы должны выполнить следующие задачи:

- Рассмотрите результаты с учетом вашей концептуальной модели и цепей результатов;
- Пересмотрите предположения, лежащие в основе, вашего стратегического плана – находитесь ли вы на пути к достижению поставленных целей и задач, и оказывают ли ваши стратегии ожидаемое воздействие;

- Также, пересмотрите вашу концептуальную модель на наличие новых факторов, которые не были изначально учтены, но непосредственно влияют на ваш успех;
- Определите актуальность заданных вами задач и целей, а также реалистичность графика их реализации;
- Ведите учет ваших наблюдений и протоколируйте все новые развития.

В зависимости от типа данных, необходимых для удовлетворения ваших информационных потребностей, вы можете провести научный статистический анализ, либо простую оценку качества полученных данных.

Также стоит убедиться, что ваш проект и его основные элементы, имеют доступ к необходимому административному и оперативному обслуживанию. Ваш проект может состоять из идеально разработанных стратегий и по-прежнему, не давать ожидаемых результатов, возможно, ваша проектная команда не имеет достаточной административной и/или финансовой поддержки, для осуществления этой работы. Вот - некоторые вопросы, которые вы можете рассмотреть во время анализа:

- Насколько вы обеспечены ресурсами (например, финансовыми, кадровыми, административными, политическими) для выполнения вашего проекта?
- В какой степени, вы обеспечены физической инфраструктурой и оборудованием (например, офисной площадью, транспортными средствами, компьютерами), необходимыми для выполнения задач?
- Насколько гладко работает ваша проектная группа и есть ли сферы, где вы можете улучшить функционирование группы? (Например, обмен информацией, делегирование обязанностей)

По завершению шага 4В. вы:

- Проанализируете результаты проекта и ранее изложенные предположения.*
- Проанализируете административные и финансовые данные.*
- Завершите документирование обсуждений и принятых решений.*

4С. Адаптация Стратегического Плана

Сбор и анализ данных в рамках мониторинга позволяют определить, насколько результативны ваши действия и, что нужно сделать для повышения эффективности выполнения поставленных задач. На завершающем этапе этой стадии, используя знания, приобретенные в ходе анализа и рассмотрения данных, вы начнете модифицировать и оптимизировать ваши стратегии и подходы. В этом, заключается суть методологии адаптивного менеджмента.

Все разработанные ранее рабочие планы, должны систематически пересматриваться и совершенствоваться, согласно новым знаниям и данным. Именно это, является главным ключом к осуществлению проекта, достигающего ожидаемого результата.

Чтобы научиться на практике и продолжать совершенствовать эффективность вашего проекта, вы должны систематически пересматривать и, при необходимости,

корректировать параметры вашего проекта: основополагающие гипотезы, план действий, план мониторинга, оперативный план, план работы и бюджет. В результате, вам может потребоваться обновить некоторые или многие пункты, вашего стратегического плана, чтобы соответствующим образом отразить полученные знания и использовать их для усовершенствования проекта. Документируйте логику принятия всех ваших решений, чтобы все заинтересованные стороны понимали, какая новая информация стала известной и почему вы приняли решения внести те или иные изменения. Это, также, будет компонентом [Стадии 5](#) (Приобретение и Распространение Знаний).

В процессе совершенствования вашего стратегического плана, вам стоит учесть результаты исследований, проведенных за пределами вашей проектной группы. Например, если ваш проект прошел официальную оценку или аудит (см. [Стадия 5С](#)), вы должны использовать исходные данные этого процесса, для адаптации и, как следствие, усовершенствования вашего стратегического плана и проекта в целом. Также, вы должны быть в курсе результатов важных исследований, новых гипотез и инновационных разработок, которые могут быть вам полезны.

По завершению шага 4С. вы:

- Сделаете необходимые корректировки проектных документов (план действий, план мониторинга, оперативный план, план работы и бюджет).*
- Зафиксируете все принятые решения и их логику.*

5. Приобретение и распространение знаний

Последняя стадия, в цикле менеджмента, включает в себя обмен опытом и результатами - с ключевыми внутренними и внешними аудиториями. Она включает в себя - предоставление и получение отзывов, проведение оценок и аудитов, а также, способствует улучшению процесса использования приобретенных знаний. Согласно цикличному принципу методологии адаптивного управления, исходные этой стадии, являются важными компонентами необходимыми, для планирования первой стадии (и всех последующих) проектного цикла. На этом этапе важно, привить практику приобретения и использования полученных знаний - не только в рамках проекта, но также и на уровне организации, и в рамках природоохранного сообщества. Далее изложенные рекомендации, включают практики для улучшения процесса обучения и обмена знаниями, которые должны быть предприняты на уровне организации.

5А. Документирование приобретенных знаний

По мере прохождения через стадии *Открытых Стандартов*, вы должны убедиться, что вы систематически собираете и документируете информацию относительно каждого шага проекта, и ваша команда регулярно использует новые знания/сведения. Новые сведения могут быть представлены в форме официальных статистических результатов или рассказов, могут быть сосредоточены на чем-то глобальном таком, как ваши основные проектные направления или, на чем-то специфическом, например - новый и улучшенный способ отслеживания проектных расходов. Они могут быть представлены в форме официального доклада или быть написаны от руки. Если возможно, используйте онлайн платформы, для быстрого распространения информации и лёгкого доступа к материалам. Одним из ключевых компонентов, для сбора исходных, данных является наблюдение за исследовательскими вопросами, возникающими в процессе реализации проекта, и попытка дать ответы на эти вопросы, в процессе поступления новой информации. Другим, важным компонентом, является отведение необходимого времени и создание стимула, для выполнения этой работы. Сбор данных требует баланса между искусством и наукой, а также терпения и отведения необходимого количества времени, для его выполнения.

Однако, в значительной степени, вы уже должны были собрать эти сведения на [Стадии 4](#), в рамках исследовательских вопросов, которые вы определили, как - значимые. Здесь важно вам убедиться, что вы протоколируете всю необходимую информацию, чтобы она была в будущем доступна, вашей проектной команде и организации в целом.

По завершению шага 5А. вы:

- Завершите документирование основных результатов и новых знаний.*

5В. Распространение полученных знаний

Если, вы документировали свои знания, для вас не составит труда из года в год, помнить, что у вас получилось хорошо и что менее удачно, и как эффективно планировать работу в будущем. Эти знания помогут вашей нынешней проектной команде и позволят вашим новым сотрудникам, получить полноценную информацию - относительно всех стадий

проекта. Если, вы используете Miradi, вы можете сохранить эту информацию, в заданных полях и соответствующих шагах проекта. Оформление официальных документов даст вам возможность сообщить о своих выводах практикам по всему миру. Документирование и фиксация новых сведений, поможет практикам, работающим в аналогичных условиях, занимающимися аналогичными угрозами, и использующих аналогичные инструменты воспользоваться вашими знаниями и избежать многих ошибок или проблем, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта.

Чтобы создавать документы, которые будут понятны и использованы различными аудиториями, вам следует определить, как они обычно получают сообщения, и что именно их интересует. Несмотря на то, что мы представляем обмен информацией, как последнюю стадию цикла, вы должны делиться вашими выводами и находками, на протяжении всего проекта.

Например, на [Стадии 2В](#), вы должны были определить аудитории, заинтересованные в результатах вашего мониторинга и их информационные приоритеты. Чтобы эффективно делиться информацией, вам необходимо создать четкую стратегию распространения информации. Вы должны решить, с какими данными вы хотите ознакомить приоритетные аудитории, определить формат подходящий, каждой ключевой аудитории, а затем разработать и распространить материалы. Например, для обмена информацией, с вашими близкими коллегами (сотрудниками проекта, партнерами и другими заинтересованными сторонами), вы можете использовать менее формальные средства коммуникации - электронная почта, телефонные звонки и т.д. Убедитесь, что вы обеспечиваете:

- Четкость рекомендаций, на основе результатов анализа;
- Все необходимые детали, которые помогут помочь пояснить полученные результаты;
- Альтернативы и непредвиденные обстоятельства, основанные на результатах;
- Регулярные отчеты для всех членов проектной группы.

Для общения и обмена опытом с коллегами за пределами вашей организации (спонсоры, другие практики, общественность, ученые), вы, вероятно, будете использовать более формальные средства передачи информации (доклады, презентации, видео). Средства коммуникации могут иметь различный формат, начиная от научных работ, заканчивая - рассказам. Важно, рассмотреть все доступные вам форматы и то, насколько они эффективны, для передачи необходимых вам деталей.

Наконец, вы должны также обратиться к другим представителям природоохранного сообщества, как источникам информации и новых навыков, для вашего проекта. Опыт других – это один из лучших источников знаний.

По завершению шага 5В. вы:

- Определите ключевые аудитории.**
- Разработаете стратегию распространения информации.**

- Будете систематически делиться отчетами или другими видами коммуникаций с членами вашей проектной команды и заинтересованными сторонами.*
- Разработаете и распространите информацию в подходящую для вашей аудитории.*
- Воспользуетесь информацией предоставленной вам другими организациями/проектами.*

5С. Создание информационно-образовательной среды

Последний шаг этого цикла заключается, в работе по созданию информационно-образовательной среды, в вашей проектной команде, в вашей организации, среди ваших партнеров, а также, среди практиков охраны природы. Это, необходимо для всестороннего обмена полученными опытом и знаниями, вашей проектной группы, с коллегами по всему Миру. Хотя, этот шаг является последним в проектном цикле, это то над чем вам стоит задуматься, с первого дня. Для эффективной реализации *Открытых Стандартов*, вам необходимо создать атмосферу, способствующую непрерывному образовательному процессу и поощряющую обмен знаниями. Это значит, что ваша команда, должна стремиться систематически оценивать проведенную работу, оценивать значимость заданных гипотез, просить отзывы и делиться мнениями. Процесс обмена мнениями, может быть как официальным, так и не официальным. Кроме того, новые сведения и информация могут быть предоставлены внешними источниками, например, в результате формальной оценки проекта (процесса оценки уровня успеха в достижении поставленных целей и задач) и аудита (процесс оценки проекта относительно наличия всех компонентов, таких как те, что изложены в этом документе и, необходимого уровня деталей). В рамках, информационно-образовательной среды, важно быть готовым к восприятию новых мнений, идей и перспектив, которые помогут вам взглянуть на решение проблем - с новой стороны.

Создание учебно-образовательной среды, нелегкая затея. Для этого - необходима поддержка лидеров и спонсоров, которые понимают важность создания учебно-образовательной среды и готовы вложить, без того скудные ресурсы, не в реализацию краткосрочных действий, а в долгосрочную работу адаптивного менеджмента. Зачастую, такое решение значит – дать командам возможность тестировать новые гипотезы, прибегнуть к действиям, отличным от общепринятой точки зрения, связанные с конкретными природоохранными инструментами, стратегиями. Для этого так же необходимо обязательство всех сторон разделять как общие успехи и прорывы, так и не удачи и провалы, с коллегами по всему Миру - для создания единого международного сообщества практиков охраны природы.

По завершению шага 5С. вы:

- Систематично обмениваетесь опытом и делитесь мнениями с другими практиками, как официально так и не официально.*
- Оцениваете и/или проводите аудит проекта, на соответствующих стадиях проектного цикла.*

- *Имеете поддержку лидеров и спонсоров.*
- *Создадите среду для поощрения экспериментирования.*
- *Обязуетесь делиться успехами и неудачами, со специалистами-практиками по всему миру.*

Замыкания цикла

Методология *Открытых Стандартов*, изложенная в этом документе, представлена в виде цикла. Как правило, проектная команда может пройти через Стадии 1 и 2, достаточно быстро (возможно, в течение 4-5 дневных семинаров), и обозначить основы первоначального - стратегический план своего проекта. В течение следующих нескольких месяцев, команда может позднее вернуться к этим стадиям и заполнить недостающую информацию, одновременно начиная осуществлять работу Стадии 3. Команда может провести свой первый анализ Стадии 4, через шесть месяцев, и, используя полученные данные, разработать свои средства коммуникации на Стадии 5.

Как показано на Рисунке 1, как только вы завершите Стадию 5, стрелка возвращает вас обратно к Стадии 1. Исполнение этого порядка работы, не предусматривает бесконечное повторение пройденного - это делается, чтобы напомнить вам, что адаптивный менеджмент является динамическим процессом, требующим постоянного обучения, анализа пройденного и корректировки, в реальном времени. Например, на основе результатов анализа ваших данных, должны ли вы пересмотреть свои гипотезы и ожидаемые результаты и цели? Существуют ли новые факторы или отношения, которые вы раньше не рассматривали, но которые, должны быть включены в вашу концептуальную модель или, может быть, относительно них должны быть разработаны конкретные цели или задачи? Нужно ли вам, изменить план мониторинга? Следует ли вам, адаптировать свой оперативный план? Замыкания цикла - это повторное прохождение через все стадии проектного цикла, чтобы определить, нуждаются ли какие либо из них в корректировке или дальнейшем развитии. В этом и есть суть преобразования обычного управления проектом - в настоящее адаптивной управлений.

Приложение 1. Глоссарий

Дебаты относительно значения таких технических терминов как «цель», «задача», «стратегия», «проект», «природоохранный объект», «стадия», «предположение» «результат» могут быть бесконечными. Каждый офис, организация и даже сотрудник, имеют свой собственный набор проектных терминов, которому они отдают предпочтение. Единого, правильного набора терминов, не существует, однако, члены вашей проектной команды, партнеры, а также, ваши внутренние и внешние заинтересованные стороны, должны использовать общепринятую и заранее согласованную проектную терминологию, которая знакома и понятна всем.

Однако, систематическое использование стандартного глоссария, имеет значительные преимущества. Имея это в виду, мы тщательно отобрали технические термины, использованные в этом документе, подчеркнули их - при первом употреблении, систематически использовали их, на протяжении всего документа и составили этот глоссарий. Выбор данного набора терминов, основан на общепринятых терминах, используемых в рамках управления, планирования, мониторинга и оценки проектов, специалистами разных отраслей.

Адаптивный менеджмент (адаптивное управление) – подход к проектному планированию, управлению и мониторингу основанный на систематической оценке уровня достижений целей и задач вашего проекта и использовании полученных данных для принятия управленческих решений.

Аудит – оценка проекта или программы по внешнему набору критериев, таких как общепринятые принципы бухгалтерского учета, принципы методики изложенной в этом документе, и т.д. Сравните с оценкой.

Возможность – фактор, определенный при анализе проектной ситуации, который оказывает положительное влияние на один или несколько объектов (прямо или косвенно). Часто является точкой внедрения для природоохранных действий. Например, «спрос на экологически чистую заготовку древесины». В каком-то смысле, возможность противоположна угрозе.

Действие – конкретное действие в Плане Работы, необходимое для осуществления мероприятий входящих в состав Плана Мониторинга или других компонентов Стратегического Плана.

Задача – официальное утверждение краткосрочных результатов (или промежуточных результатов) воздействия, подробно описывающее необходимые изменения критически важные для достижения целей. Формулировка задачи соответствует следующим критериям: *ориентирована на достижение результата, измерима, ограничена во времени, конкретна и практична*. Реализация задач проекта, в идеале, должна привести к достижению цели и, в конечном итоге, к ожидаемому результату проекта. Сравните с ожидаемым результатом и целью.

Заинтересованные Стороны (Стейкхолдеры) – отдельные лица, группы или учреждения, которые заинтересованы, будут затронуты или могут повлиять на деятельность и результаты вашего проекта.

Зона Деятельности – географическая или тематическая сфера действия проекта.

Исследовательский Вопрос – вопрос, формулирующий то, что именно вы хотите узнать по итогу реализации вашего проекта. Это основополагающий компонент определения информационных потребностей, и, таким образом, вашего Плана Мониторинга.

Информационные Потребности – то, что проектная команда и/или другие заинтересованные стороны хотят знать о проекте. Это является основой для разработки плана мониторинга и выбора показателей.

Ключевая Экологическая Характеристика – определение показателей каждой характеристики «здоровья» объекта.

Косвенная Угроза – фактор, являющийся «двигателем» прямых угроз (также известна как причина, лежащая в основе прямых угроз или фактор). Часто является точкой внедрения для природоохранных действий. Например, «законы и постановления о правилах вырубki леса» или «спрос на рыбу». Сравните с прямой угрозой.

Концептуальная Модель – способ описания взаимоотношений между природоохранными объектами, угрозами, возможностями и заинтересованными сторонами. Концептуальная модель является инструментом, который визуально изображает отношения между различными факторами в вашем анализе ситуации. Правильно разработанная концептуальная модель предоставляет собой четкую иллюстрацию причинно-следственных связей, которые вы и ваша команда считаете действительными в контексте заданного тематического или географического проекта. Эта модель должна быть как можно проще и в то же время должна включать наиболее важные детали.

Критическая Угроза – прямая угроза, которая оказывает наибольшее влияние на ваш объект и должна быть рассмотрена в первую очередь.

Логическая Схема – обеспечивают простой подход к организации целей и задач, и в отличие от цепочек результатов, они не отображают четкую связь между стратегиями, задачами и целями.

Логическая Модель – более схожа с Цепочкой результатов, но цепочки результатов имеют дополнительное преимущество - они включают более подробную информацию и отображают прямую связь между промежуточными результатами.

Мероприятие – конкретные действия или набор задач, осуществляемых сотрудниками проекта и/или партнерами для достижения одной или нескольких задач. Иногда указывается как вмешательство, ответ, или стратегическое действие.

Метод – подход, используемый для сбора и анализа данных показателя. Выбранный метод должен соответствовать следующим критериям: быть *конкретным, надежным, рентабельным, осуществимым и соответствующим*.

Мониторинг – непрерывный процесс наблюдения за заданными показателями объекта, и периодический сбор данных и их оценка в сравнении с целями и задачами проекта. Многие люди также часто рассматривают этот процесс как *мониторинг и оценка* (сокращенно М&О/М&Е). Систематический процесс мониторинга это один из важнейших компонентов, лежащих в основе принципов практики адаптивного менеджмента. Результаты мониторинга предоставляют информацию о промежуточных результатах и перспективах достижения долгосрочного успеха, а также помогают определить если предположения сделанные вами на стадии планирования оказались верными.

Объект Человеческого Благосостояния – согласно определению проекта “Оценка экосистем на пороге тысячелетия”, основные компоненты благосостояние человека включают: 1) базовые материальные потребности в нормальной жизни, 2) здоровье, 3) нормальные социальные отношения, 4) безопасность и 5) свободу выбора и действий. В рамках природоохранного проекта, объекты человеческого благосостояния включают в себя только те компоненты человеческого благополучия, которые на прямую зависят от статуса природоохранного объекта.

Оперативный План – план, состоящий из исходных анализа: 1) средств, необходимых для реализации проекта и ваших текущих и потенциальных источников этих средств; 2) квалификаций, навыков, опыта и других нефинансовых ресурсов, необходимых для реализации вашего проекта, а также способы их развития; 3) рисков, потенциально угрожающих вашему проекту и мер, которые должны быть предприняты для их разрешения; и 4) продолжительности проекта, способов обеспечения долгосрочности его достижения и стратегии выхода. Пункты 1 и 2 составят ваш план работы и бюджет.

Оценка – систематическая оценка краткосрочных и долгосрочных показатели проекта для определения степени эффективности действий и осведомления решений, необходимых для улучшения результатов. Этот процесс не должен быть отложен на период окончания проекта. Смотрите мониторинг и сравните с аудитом.

Ожидаемые Результаты – описание желаемого состояния или конечного условия природоохранного объекта, над достижением которого вы работаете. Они могут быть резюмированы как стратегическое заявление. Ожидаемый результат должен соответствовать контексту общей миссии вашей организации и способствовать ее осуществлению.

План Действий – план в состав которого входят цели, стратегии и задачи вашего проекта, а так же сделанные вами предположений согласно которым реализация выбранных вами стратегий приведет к достижению заданных целей.

План Мониторинга – план, который будет использован для оценки предположений, взятых за основу вашей цепочки результатов и оценки прогресса в достижении поставленных целей и задач. Он включает в себя информационные потребности, показатели, методы, график сбора и анализа данных и роли участников проектной команды относительно сбора и анализа полученных данных. Этот план также пригодится для определения ресурсов необходимых для осуществления проекта и обозначения потенциальных рисков, которые должны быть учтены.

План Работы – краткосрочный график реализации проекта на следующие несколько месяцев или, в крайнем случае, год. Этот план позволит вам точно распланировать следующие детали вашей работы: Какие конкретные действия и мероприятия необходимы для завершения каждой запланированной стратегии, плана мониторинга или оперативного плана; Кто именно будет нести ответственность, а кто будет подотчетным за завершение каждого запланированного действия и мероприятия; Когда намеченные действия и мероприятия будут осуществлены и в какой последовательности; Сколько финансовых и других ресурсов потребуется для завершения каждого намеченного действия и мероприятия.

Показатель – единица измерения, использованная для сбора и анализа данных в процессе мониторинга, а также оценки проекта относительно поставленных целей и задач. Показатель должен соответствовать следующим критериям: *измеримый, конкретный, постоянный и восприимчивый.*

Предположение – гипотеза, которая связывает проектные стратегии с одними или несколькими объектами (объяснение того как именно, согласно вашей гипотезе, каждая из выбранных стратегий будет способствовать достижению поставленной цели и желаемому воздействию на объект). Они являются основой для создания цепочек результатов. Другие предположения связаны с факторами, которые могут положительно или отрицательно влиять на выполнение проекта (см. также фактор риска).

Природоохранный Объект – элемент биоразнообразия (вид, ареал обитания, экологическая система, экологический процесс и т.д.), входящий в состав заданной проектной территории. Все стратегии проекта направлены на оказание прямого либо косвенного воздействия на статус природоохранного объекта.

Программа - группа проектов, которые в совокупности стремящаяся достичь общей цели. В этом документе термин «проект» используется как относительно проектов, так и программ, поскольку предложенная методика разработаны для применения в обоих условиях.

Проект - набор действий предпринятых для достижения четко поставленных целей и задач. Основная единица природоохранной работы. Сравните с программой.

Проектная команда – группа специалистов объединенных для достижения общих целей и задач на протяжении реализации проекта. Каждый член проектной команды обладает специфическими компетенциями и несет ответственность за выполнение определенных

функций. В состав команды могут входить как сотрудники вашей организации, так и другие ключевые партнеры и заинтересованные стороны.

Проектная территория – место, где находится биоразнообразие, представляющее интерес для проекта. Она может включать одну или более «природоохранных территорий», или «территории, важные для сохранения биоразнообразия. Отметим, что в некоторых случаях проектные действия могут проводиться за пределами заданной проектной территории.

Промежуточный результат – краткосрочная либо долгосрочная веха на пути к достижению конечной цели или задачи проекта.

Прямая угроза – это, прежде всего, *деятельность человека*, которая напрямую оказывает влияние на природоохранный объект (например, несбалансированный лов рыбы, охота, бурение нефтяных скважин, строительство дорог, загрязнение окружающей среды или внедрение экзотических инвазивных видов), но это могут быть и *природные явления*, вызванные человеческой деятельностью (например, повышение уровня океана вызванное глобальным потеплением) или в редких случаях, *природные явления* влияние которых обостряется из-за других видов деятельности человека (например, потенциальные цунами, которые угрожают последнему сохраненному виду азиатских носорогов). Иногда их называют «давление» или «источник стресса». Сравните с косвенной угрозой.

Стратегия – система действий направленных на достижение целей и задач проекта, сосредоточенная на достижении желаемого воздействия, создания возможностей и нейтрализации ограничений. Стратегии включают одно или несколько мероприятий /действий и предназначены для достижения конкретных задач и целей. Выбранные вами стратегии должны быть: *связанными, целенаправленными, осуществимыми и соответствующими* (то есть должны соответствовать заданным вашим проектом объектам природоохраны).

Стратегический план – общий план проекта. Стратегический план включает в себя описание зоны действия проекта, ожидаемые результаты и природоохранные цели, анализ проектной ситуации, план действий, план мониторинга и оперативный план.

Стратегическое Заявление – резюмированная формулировка ожидаемого результата проекта (желаемого состояния или конечного условия, природоохранного объекта, над достижением которого вы работаете). Оно должно соответствовать следующим критериям – быть относительно *общим, кратким и амбициозным*.

Угроза – это, прежде всего, *деятельность человека*, которая прямо или косвенно оказывает влияние на объект. Смотри также прямую и косвенную угрозу.

Фактор – общий термин для элементов *концептуальной модели* в том числе прямых и косвенных угроз и возможностей. Зачастую удобнее использовать этот общий термин, поскольку многие факторы, например, туризм, могут быть, как угрозой, так и возможностью.

Фактор риска (риск) – неопределенное событие или условие, которое, в случае реализации, окажет отрицательное влияние на один или более элементов проекта, например, время, стоимость или качество. Часто, это условие, над которым проект не имеет прямого контроля.

Цель – официальное утверждение конечного результата, воздействие на который, вы желаете достичь. Цель напрямую связана с природоохранными объектами вашего проекта и представляет собой описание желаемого статуса объекта в долгосрочной перспективе. Правильно сформулированная цель отвечает следующим критериям: *напрямую связана с объектами проекта, ориентирована на оказание воздействия, измерима, ограничена во времени и конкретна.*

Цель биоразнообразия – синоним природоохранной цели.

Цепь результатов - один из инструментов для графического изображение ваших предположений (то есть того как именно, согласно вашей гипотезе, каждая из выбранных стратегий будет способствовать достижению поставленной цели). Цепь результатов описывает предположения в причинно-следственном формате развития («если ... то ...»), и обуславливает необходимую последовательность краткосрочных и долгосрочных промежуточных результатов ведущих к достижению заданных природоохранных целей.

Приложение 2. Определения и Критерии Ключевых Терминов

Стратегическое заявление: описание желаемого состояния или конечного условия, природоохранного объекта, над достижением которого вы работаете.

- **Общее** – широкое определение, для описания всех мероприятий проекта
- **Амбициозное** – воодушевляющее описание того, над чем проект работает и чего надеется достичь
- **Краткое** – простое и лаконичное, чтобы все участники проекта могли его запомнить

Цель: описание желаемого статуса объекта, в долгосрочной перспективе.

- **Напрямую связана** с одним или более, из ваших природоохранных объектов
- **Ориентирована на оказание воздействия** – представляет, желаемое будущее состояние природоохранного объекта, в долгосрочной перспективе
- **Измерима** – поддается измерению, по определенной стандартной шкале (число, процент, доля, «все или ничего»)
- **Ограниченная во времени** – достижима, в течение определенного периода времени, как правило, 3-10 лет
- **Конкретна** – четко сформулирована и одинаково понимаема, по сути, всеми участниками проекта.

Задачи: официальные утверждения краткосрочных результатов (или промежуточных результатов) воздействия, подробно описывающие необходимые изменения критически важные для достижения целей.

- **Ориентированы на достижения результата** - представляют собой, необходимые изменения в критической угрозе и факторах возможностей, влияющих на одну или несколько природоохранных целей или цели проекта
- **Измеримы** - поддаются измерению, по определенной стандартной шкале (число, процент, доля, «все или ничего»)
- **Ограничены во времени** – достижимы, в течение определенного периода времени, как правило, 3-10 лет
- **Конкретны** – четко сформулированы и одинаково понимаемы всеми участниками проекта.
- **Практичны** – достижимы в рамках проекта, на соответствующей проектной территории, а также в свете политической, социальной и финансовой обстановки.

Стратегия – система действий, направленных на достижение целей и задач проекта, сосредоточенная на достижении желаемого воздействия, создания возможностей и нейтрализации ограничений.

- **Связанная** – непосредственно влияет на один или несколько, критических факторов
- **Целенаправленная** – намечает конкретные направления действий, которые должны быть выполнены
- **Осуществимая** – может быть, осуществлена в рамках существующих возможностей и ограничений контекста проекта
- **Соответствующая** – приемлемая и соответствующая в пределах местных культурных, социальных и экологических норм.

Показатель: единица измерения, использованная для сбора и анализа данных, в процессе мониторинга, а также, оценки проекта, относительно поставленных целей и задач.

- **Измерим** - поддается измерению, по определенной стандартной шкале (число, процент, доля, «все или ничего»)
- **Конкретный** – четко обозначенная и одинаково понимаемая, по сути, всеми участниками проекта.
- **Постоянный** – неизменный во времени
- **Восприимчивый** – меняется пропорционально, в ответ на реальные изменения состояния измеряемой задачи/цели.

Метод: подход, используемый для сбора и анализа данных показателя

- **Конкретный** – четко обозначенный и одинаково понимаемый, по сути, всеми участниками проекта.
- **Надежный** – обеспечивающий последовательно повторяющиеся результаты, при одинаковых условиях.
- **Рентабельный**- финансово приемлемый, относительно масштаба и общего бюджета проекта.
- **Осуществимый** - может быть осуществлен, в рамках существующих возможностей и ограничений контекста проекта
- **Соответствующий** - приемлем в соответствии с контекстом проекта и в пределах культурных, социальных и экологических норм.

Приложение 3. Резюме Стандартов Практики и их Итоги

Цифры обозначают стадии и шаги методики *Открытых Стандартов*, а ромбы(♦) итог. Не все стадии и шаги являются подходящими, для всех условий и всех проектов, и команды должны адаптировать, изложенные проектные стадии (и шаги), по мере необходимости и согласно, параметрам их проекта.

<p>1. Концептуализация 1А. Формирование цели планирования и проектной команды <i>По завершению шага 1А. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Определите цель планирования и решения, план, для точного следования, этапами □ Определите, какие решения, касающиеся вашего проекта, уже были приняты и как они могут повлиять на дальнейший процесс планирования. □ Учредите состав проектной команды, в том числе руководителя проекта, основных членов команды и советников. □ Обозначьте область экспертизы и ключевые навыки каждого члена команды. □ Определите недостающие квалификации, необходимые вашей команде. □ Четко установите роли и обязанности каждого члена проектной команды. <p>1В. Четко установите роли и обязанности каждого члена проектной команды. <i>По завершению шага 1В. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Сформулируете краткое описание зоны деятельности проекта. □ Создадите карту проектной территории, если в этом есть необходимость. (ArcGIS файл или эскиз от руки). □ Сформулируете стратегическое заявление вашего проекта. □ Выберете природоохранные объекты, внесете короткое объяснение причин, по которым они выбраны, а так же создадите карту расположения этих объектов, если в этом есть необходимость. □ Опишите состояния каждого избранного природоохранного объекта. <p>1С. Определение критических</p>	<p>2. Планирование Действий и Мониторинга 2А. Разработка общего плана действий: цели, стратегии, предположения и задачи <i>По завершению шага 2А. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Сформулируете цель для каждого объекта природоохраны, а также, если уместно, для каждого объекта человеческого благосостояния. ♦ Определите ваши ключевые точки внедрения и завершите общий список, приемлемых стратегий. ♦ Расставьте приоритеты и выберете, наиболее подходящие вам, стратегии. ♦ Составите цепочки результатов, отражающие ваши предположения относительно того, как именно, реализация избранных стратегий, приведет к достижению поставленной цели. ♦ Сформулируете задачи промежуточных результатов. ♦ Завершите формулировку ваших стратегий, цепочек, результатов и задач. <p><i>Составите Оперативный План.</i></p> <p>2В. Разработка плана мониторинга <i>По завершению шага 2В. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Определите, кто входит в состав аудитории мониторинга и, каковы их информационных потребности. ♦ Решите, какие показатели должны быть отслежены, при помощи какого метода. ♦ Составите План Мониторинга. <p>2С. Разработка оперативного плана <i>По завершению шага 2С. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Оцените кадровые, финансовые и другие ресурсы. □ Оцените риски и возможности их смягчения / избежание. □ Определите длительность проекта и стратегию выхода. 	<p>4. Анализ, Реализация, Адаптация 4А. Подготовка данных для анализа <i>По завершению шага 4А. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Разработаете систему записи, хранения, обработки и резервного копирования данных проекта. <p>4В. Анализ результатов <i>По завершению шага 4В. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Проанализируете результаты проекта и ранее изложенные предположения. ♦ Проанализируете административные и финансовые данные. <p><i>Завершите документирование обсуждений и принятых решений.</i></p> <p>4С. Адаптация стратегического плана <i>По завершению шага 4С. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Сделаете необходимые корректировки проектных документов (план действий, план мониторинга, оперативный план, план работы и бюджет). ♦ Зафиксируете все принятые решения и их логику. <p>5. Приобретение и Распространение Знаний 5А. Документирование приобретенных знаний <i>По завершению шага 5А. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Завершите документирование основных результатов и новых знаний. <p>5В. Распространение полученных знаний <i>По завершению шага 5В. вы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Определите ключевые аудитории. ♦ Разработаете стратегию распространения информации. ♦ Будете систематически делиться отчетами или другими видами коммуникаций, с членами вашей проектной команды и заинтересованными сторонами. ♦ Разработаете и распространите информацию, в подходящем для
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>угроз По завершению шага 1С. вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Формулируете список прямых угроз и, при необходимости, создадите карту территориально-пространственного масштаба воздействия, каждой из угроз. ◆ Классифицируете степень воздействия, сформулированных прямых угроз, согласно вышеперечисленным критериям и установите, какие из них являются наиболее критическими. <p>1D. Анализ ситуации</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Сформулируете список косвенных угроз и возможностей. <input type="checkbox"/> При необходимости, добавите объекты человеческого благосостояния, с кратким описанием логики вашего решения. <input type="checkbox"/> Проведете анализ всех заинтересованных сторон и их основных интересов. <input type="checkbox"/> Завершите начальную версию концептуальной модели - иллюстрируя причинно-следственные связи между факторами, присутствующими в рамках вашего проекта. <input type="checkbox"/> Проконсультировавшись с членами команды, внесете необходимые поправки. 	<p>3. Реализация Планов и Мониторинга 3А. Разработка детального краткосрочного плана работы и графика По завершению шага 3А. вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Составите краткосрочный план вышей работы, в состав которого войдут - ваши краткосрочные действия, мероприятия и обязанности, запланированные в вашем плане действий, оперативным плане и плане мониторинга. <input type="checkbox"/> Завершите график проекта и календарь. <p>3В. Разработка и уточнение бюджета проекта По завершению шага 3В. вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Составите бюджета проекта. <input type="checkbox"/> Определите потенциальные источники финансирования. <input type="checkbox"/> Разработаете и подадите заявления на финансирование. <input type="checkbox"/> Получите необходимое финансирование. <p>3С. Реализация планов По завершению шага 3С. вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Приступите к реализации стратегического плана (плана действий, плана мониторинга и оперативного плана). <input type="checkbox"/> Займетесь осуществлением краткосрочного плана работы, с учетом разработанного графики и заданных рамок бюджета. 	<p>вашей аудитории виде.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Воспользуетесь информацией, предоставленной вам другими организациями/проектами. <p>5С. Создание информационно-образовательной среды По завершению шага 5С. вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Систематично обмениваетесь опытом и делитесь мнениями, с другими практиками, как официально, так и не официально. ◆ Оцениваете и/или проводите аудит проекта, на соответствующих стадиях проектного цикла. ◆ Имеете поддержку лидеров и спонсоров. ◆ Создадите среду, для поощрения экспериментирования. ◆ Обязуетесь делиться успехами и неудачами, со специалистами-практиками по всему миру. <p>Замыкание цикла</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Приложение 4. Примеры применения *Открытых Стандартов* в тематическом проекте

Этот пример был разработан небольшой рабочей группой для демонстрации того, как *Открытые стандарты* могут быть использованы в тематических проектах. Этот конкретный пример основан на работе WWF Инициативе по трансформации рынка, которая была направлена на решение проблемы угрозы плантаций пальмового масла относительно тропических лесов. Для таких стран как Малайзия, Индонезия, и Папуа Новая Гвинея, эта проблема является особенно острой.

Рисунок 2. Концептуальная модель для пальмового масла, которая включает стратегии и связи с человеческим благополучием

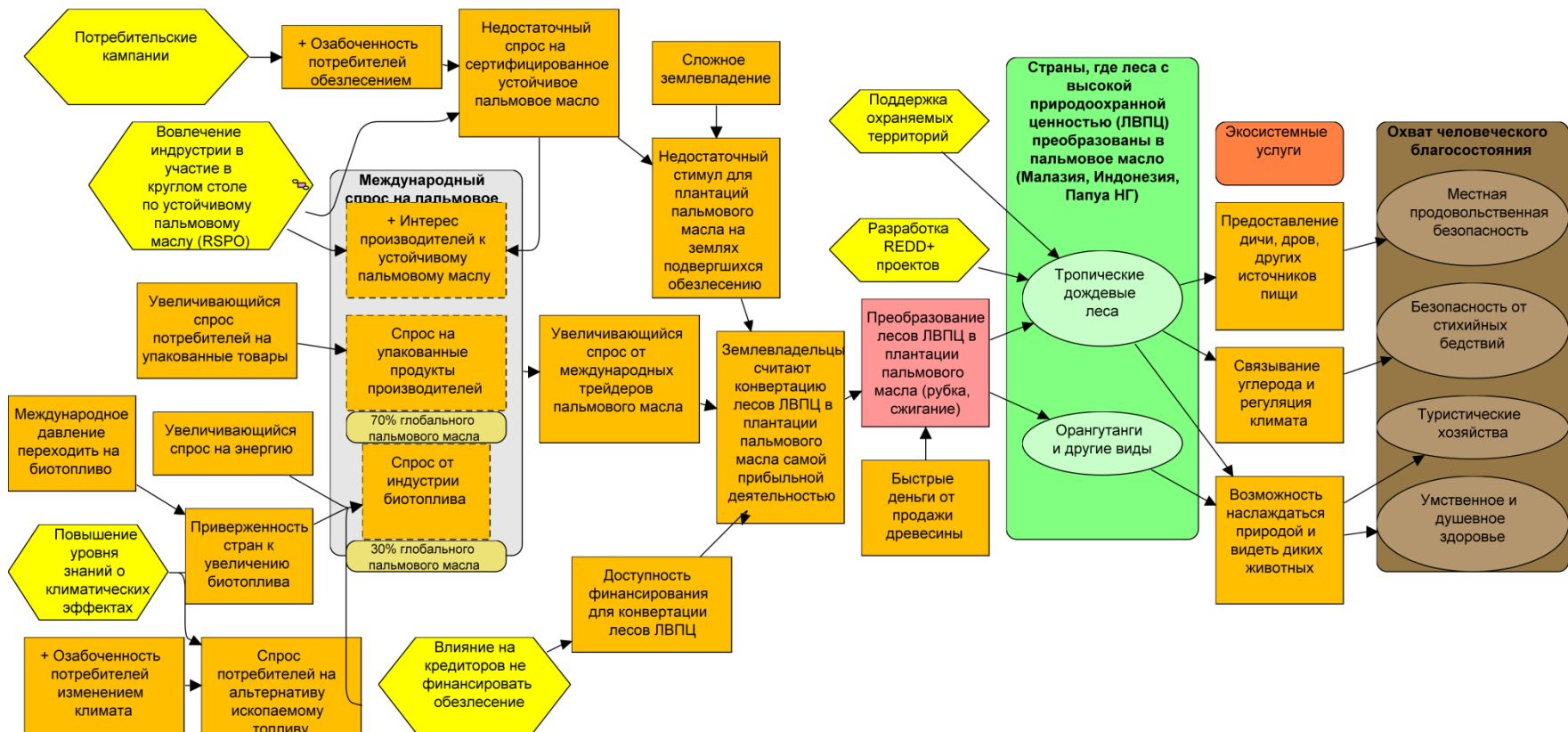
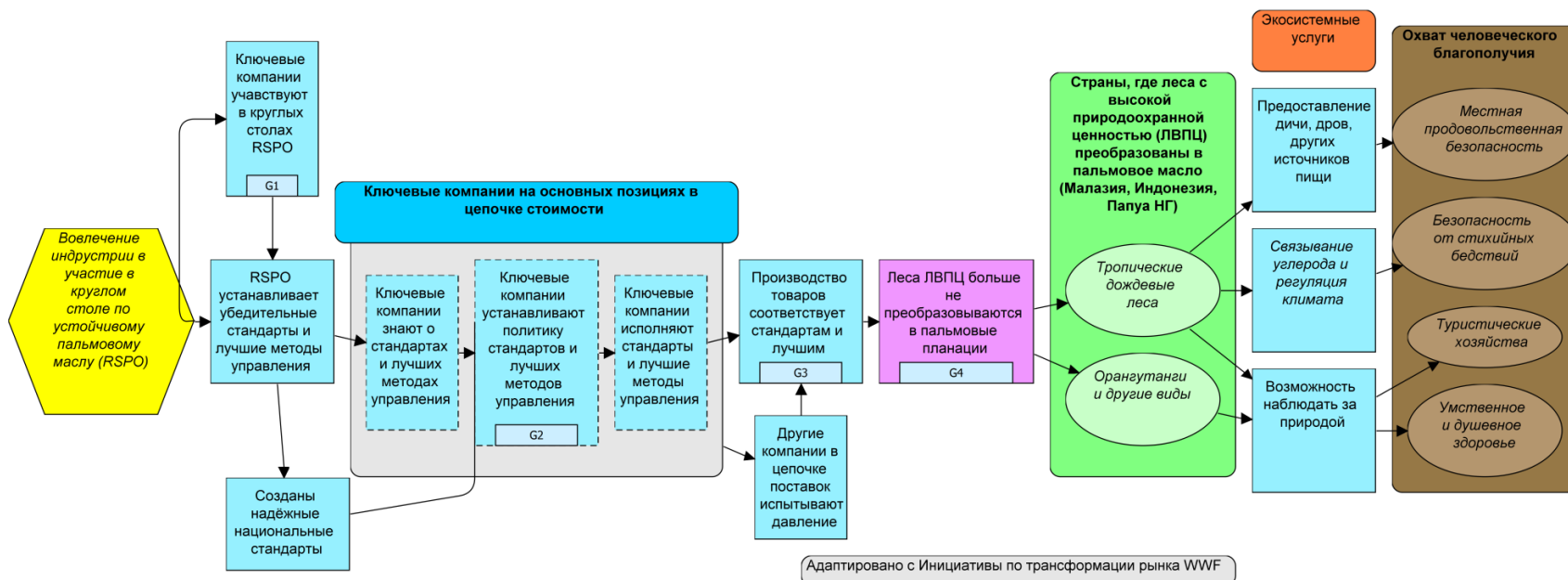


Рисунок 3. Цепочка результатов, относящаяся к целям глобальной стратегии привлечения индустрии к устойчивому производству пальмового масла



Код	Задачи	Индикаторы
G1	К 2013 году, по крайней мере, 75% от глобальной продукции пальмового масла представлены в составе RSPO.	% глобальной продукции пальмового масла представленной в составе RSPO
G2	К 2014 году 50% целевых производителей и торговцев обязываются приобретать 100% устойчивого пальмового масла.	% целевых производителей и торговцев обязывающихся приобретать 100% устойчивого пальмового масла
G3	К 2015 году все 20 ключевых производителей приобретают 100% устойчивого пальмового масла.	# компаний, которые приобретают 100% устойчивого пальмового масла
G4	Все новые плантации пальмового масла с ноября 2005 года не были созданы на месте существующих лесов или других территорий содержащих более одного места с высокой природоохранной ценностью WWF (Сердце Борнео и.т.п.)	# гектаров ЛВПЦ утраченных из-за производства пальмового масла каждый год в X, Y, Z приоритетных местах

Примечание: Эти цепочки результатов не включают в себя цели, потому что в таком глобальном масштабе, конечный успех этой стратегии заключается в устранении или снижении угрозы преобразования тропических лесов в плантации пальмового масла.

CMP

The Conservation Measures Partnership



<p>AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION®</p>	<p>Audubon</p>	<p>The Campbell Foundation</p>
<p>CATIE Solutions for environment and development Soluciones para el ambiente y desarrollo</p>	<p>CONSERVATION INTERNATIONAL</p>	<p>COSTA RICA POR SIEMPRE</p>
<p>DEFENDERS OF WILDLIFE</p>	<p>ELAP Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas</p>	<p>FOUNDATIONS OF SUCCESS</p>
<p>THE LEONA M. AND HARRY B. HELMSLEY CHARITABLE TRUST</p>	<p>M.A.C. THE MARGARET A. CARGILL FOUNDATION</p>	<p>MacArthur Foundation</p>
<p>GORDON AND BETTY MOORE FOUNDATION</p>	<p>The Nature Conservancy Protecting nature. Preserving life.®</p>	<p>NATIONAL FISH AND WILDLIFE FOUNDATION NFWF</p>
<p>the David & Lucile Packard FOUNDATION</p>	<p>Rainforest Alliance</p>	<p>RARE inspiring conservation</p>
<p>U.S. Fish & Wildlife Service WILDLIFE WITHOUT BORDERS</p>	<p>The WALTON FAMILY FOUNDATION</p>	<p>WILDLIFE CONSERVATION NETWORK WCN</p>
<p>WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY</p>	<p>WWF</p>	<p>CMP The Conservation Measures Partnership</p>