

NEIDER 133  
MARKER. RELOADABLE

Easy  
- better for reporting (promotion in the

**ДОРОГА К ЭФФЕКТИВНОСТИ?  
РУКОВОДСТВО ПО МОНИТОРИНГУ  
TRANSPARENCY INTERNATIONAL**

Transparency International - это международная организация с единым видением мира, в котором государственные структуры, бизнес, гражданское общество и ежедневная жизнь людей свободны от проявлений коррупции. На основе деятельности более 100 отделений по всему миру и международного секретариата в Берлине мы ведём борьбу с коррупцией, чтобы воплотить наши надежды в жизнь.

Авторы: Рут Калдейра и Даниэла Вернер  
Вклад: Itad Ltd., UK

© 2015 Transparency International. Все права защищены.  
© Фото на обложке: Transparency International Lithuania Integrity School

# СОДЕРЖАНИЕ

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>СОДЕРЖАНИЕ</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....  | <b>4</b>  |
| МЕТОДОЛОГИЯ МОНИТОРИНГА ВОЗДЕЙСТВИЯ TRANSPARENCY INTERNATIONAL .....                                       | 4         |
| ИЗУЧЕНИЕ И ПОДОТОЧЁТНОСТЬ .....  | 4         |
| РУКОВОДСТВО .....  | 5         |
| <b>1. МАТРИЦА ВОЗДЕЙСТВИЯ</b> .....  | <b>6</b>  |
| МАТРИЦА ВОЗДЕЙСТВИЯ И ПЕРЕМЕН .....  | 6         |
| ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ> .....   | 8         |
| <b>2. ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА: РАЗЛИЧНЫЕ СПОСОБЫ ПРИМЕНЕНИЯ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ</b> .....                   | <b>9</b>  |
| 2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАЗОВОЙ ЛИНИИ ПРОЕКТА .....  | 9         |
| Планирование новых проектов/мероприятий .....  | 9         |
| Определение базовой линии.....   | 11        |
| Постановка целей.....  | 11        |
| Определение базовой линии в текущих проектах .....   | 12        |
| 2.2. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ.....   | 12        |
| Определение объёма и содержания работ .....  | 12        |
| Временные рамки.....   | 13        |
| <b>3. РЕАЛИЗАЦИЯ: ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ С ПОМОЩЬЮ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ</b> ..... | <b>14</b> |
| <b>ЭТАП 1: СОСТАВЬТЕ ПЛАН ПЕРЕМЕН И ОБСУДИТЕ С КОЛЛЕГАМИ</b> .....   | <b>15</b> |
| А. Написать историю .....  | 15        |
| Б. Составить схему перемен .....   | 15        |
| В. Организовать совещание для обсуждения схемы перемен .....   | 16        |
| Г. Задokumentировать обсуждения .....  | 17        |
| <b>ЭТАП 2: НЕОСПОРИМЫЕ СВИДЕТЕЛЬСТВА</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>ЭТАП 3: ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ДОСТОВЕРНОСТИ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНОЙ</b> .....  | <b>18</b> |
| .....  | 20        |
| <b>4. ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ: АНАЛИЗ И СПОСОБЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ</b> .....  | <b>21</b> |
| 4.1. АНАЛИЗ ДАННЫХ .....   | 21        |
| 4.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ .....  | 22        |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ШКАЛА ПРИЛОЖЕННЫХ УСИЛИЙ</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ПРИМЕРЫ СВИДЕТЕЛЬСТВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ</b> .....                      | <b>25</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ОСНОВЫ СТРУКТУРНОГО ОБУЧЕНИЯ</b> .....  | <b>28</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ВОЗМОЖНЫЕ ИНДИКАТОРЫ</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5: ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ</b> .....   | <b>32</b> |

# ВВЕДЕНИЕ

---

## МЕТОДОЛОГИЯ МОНИТОРИНГА ВОЗДЕЙСТВИЯ TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Transparency International признаёт необходимость лучшего сбора данных в целях искоренения коррупции. Самое большое влияние в области противодействия коррупции достигается на фоне сложных социально-экономических ситуаций и происходит благодаря динамичным и быстро развивающимся процессам, в которых участвуют многочисленные заинтересованные лица. Оценить влияние, оказываемое нашей работой, бывает непросто. Результаты наших усилий могут быть непредсказуемыми, а иногда нужно время, чтобы эти результаты стали заметны. Прогресс в нашей работе может сопровождаться временным движением в обратном направлении, что требует понимания и объяснения.

В 2014 году организация Transparency International разработала и приняла новый подход к наблюдению за воздействием антикоррупционной деятельности. Данный подход имеет целью создание более полной картины о том, что действительно способствует искоренению коррупции, а также как и почему это происходит. Методология мониторинга воздействия является достаточно гибкой, для того чтобы суметь охватить различные перемены, которые происходят благодаря деятельности Transparency International и более широкого движения против коррупции. Методология состоит из двух дополняющих друг друга элементов:

**Матрица воздействия:** аналитический подход, который можно использовать регулярно и систематически при анализе различных проектов и начинаний, чтобы иметь возможность контролировать прогресс в достижении изменений, которые ведут к снижению уровня коррупции, и понять, как именно мы можем повысить эффективность нашей работы и оказывать максимальное воздействие в каждом случае.

**Критическая оценка воздействия:** глубокая оценка воздействия, которая фокусируется на конкретных, относящихся к проблеме трендах и взаимосвязях, идентифицированных при помощи постоянного контроля с использованием матрицы воздействия. Критическая оценка воздействия фокусируется на определённых сферах и фиксирует данные, не замеченные в процессе контроля. Критическая оценка воздействия, небольшая по объёму и менее подробная, применяется для оценки по тщательной методологии к каждой определённой теме, чтобы иметь возможность проверить предположения, сделанные организацией Transparency International относительно антикоррупционных изменений и воздействий.

## ИЗУЧЕНИЕ И ПОДОТЧЁТНОСТЬ

Организация Transparency International прилагает все силы для достижения наибольшей прозрачности, подотчётности и честности во всём, включая нашу собственную работу. Методология мониторинга воздействия значительно повысит качество процессов изучения материалов и подотчётности Transparency International, позволит извлечь уроки из нашей работы. Полученные данные в свою очередь помогут нам найти возможности для улучшения результатов нашей деятельности, разрабатывать более качественные проекты, а также более эффективно использовать доступные ресурсы. Это в высшей степени интерактивный процесс, требующий активного участия внутренних и внешних ключевых

партнёров и заинтересованных лиц, а также интенсивно содействующий их вовлечению в работу.

## РУКОВОДСТВО

Это руководство фокусируется на том, **как использовать матрицу воздействия для контроля за процессом воздействия**. Цель - поддержка руководителей программ и проектов в организации Transparency International для наблюдения за воздействием их деятельности. В данном руководстве предложены практические советы о том, как применять и использовать матрицу воздействия.

Данный материал состоит из пяти разделов:

- Раздел 1 Введение - общая информация о матрице воздействия Transparency International.
- Раздел 2 О чём следует подумать перед внедрением матрицы воздействия.
- Раздел 3 Пошаговое руководство для осуществления контроля с помощью матрицы воздействия.
- Раздел 4 Как анализировать данные и использовать результаты исследований
- Приложения Дополнительные примеры, ресурсы и методы.

Осуществление контроля с использованием матрицы воздействия - это в высшей степени гибкий подход, который можно использовать в различных условиях, вне зависимости от действующих систем контроля и оценки. Все методики, предложенные в данном руководстве, могут быть откорректированы с учётом каждого отдельного случая.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Отделение мониторинга, оценки и изучения (Monitoring, Evaluation and Learning - MEL- Unit) при Секретариате Transparency International готово поддержать вас в изучении и использовании матрицы воздействия. Ваши вопросы, комментарии или предложения присылайте по электронной почте [mel@transparency.org](mailto:mel@transparency.org)

# 1. МАТРИЦА ВОЗДЕЙСТВИЯ

## МАТРИЦА ВОЗДЕЙСТВИЯ И ПЕРЕМЕН

Матрица воздействия содержит в себе две основные сферы работы Transparency International, в которых планируется достичь изменений:

- **Изменения законодательства, а также институциональные изменения.** Конечная цель состоит в том, чтобы обеспечить межправительственным институтам, правительствам, политическим партиям и коммерческим организациям наличие необходимых механизмов, процессов или законов для того, чтобы возместить ущерб, наносимый коррупцией, и предотвратить ее, осудить коррумпированное поведение и содействовать использованию честных методов управления.
- **Перемены в поведении.** Конечная цель состоит в том, чтобы отдельные личности, сообщества, гражданские организации и общественные движения действовали систематически, всюду поощряя методы правильного и честного управления и предотвращая коррупцию.

Матрица воздействия описывает различные компоненты, которые совместно создают пути для достижения изменений и желаемого воздействия в двух вышеупомянутых сферах. Тем не менее, **сопутствующие факторы имеют значение**: в некоторых случаях крупным успехом является само по себе информирование общественности, но в определённых условиях оказанного влияния может быть недостаточно.

В дополнение к сказанному, различные компоненты процесса взаимосвязаны и зависят один от другого. Что означает возможность существования различных способов достижения результата, и эти способы не обязательно прямолинейны и всем известны.



## ИЗМЕНЕНИЯ ПОЛИТИК, А ТАКЖЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

**Теория перемен** – Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие организации, после получения информационных материалов о борьбе с коррупцией от Transparency International, относятся со всей серьёзностью к данным проблемам и осознают возможности изменения институциональных процессов и регламентов (включая стандарты, законы, поправки), чтобы достичь большей открытости и подотчётности.

### УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ПРИНУЖДЕНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАКОНОВ

Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие организации воплощают в жизнь и следят за выполнением действующих антикоррупционных законов и норм.

### ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО. ПРИНЯТИЕ И ДОРАБОТКА

Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие организации разрабатывают/используют, дополняют и улучшают антикоррупционные законы и общие принципы.

### УЛУЧШЕНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие предприятия меняют свои процессы, чтобы стать более прозрачными, подотчётными и открытыми.

## ПЕРЕМНЫ В ПОВЕДЕНИИ

**Теория перемен** – Отдельные личности, сообщества, гражданские организации и общественные движения под влиянием антикоррупционной деятельности Transparency International, относятся со всей серьёзностью к проблемам, связанным с коррупцией и осознают возможности изменения, постепенно отходят от поисков возмещения ущерба по личным/общественным проблемам и предпочитают систематическое участие в предотвращении коррупции на национальном и международном уровнях или к привлечению внимания к подобным случаям.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОТИВ КОРРУПЦИИ I

Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения содействуют уменьшению проявлений коррупции и честному управлению на национальном и международном уровнях.

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБЩЕСТВА

Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения работают, чтобы обратить внимание общества на существующие определённые коррупционные проблемы.

### ПРИНЯТИЕ МЕР ПРОТИВ КОРРУПЦИИ

Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения борются против конкретных случаев коррупции.

### ИНФОРМИРОВАННОСТЬ

Целевые аудитории имеют более высокий уровень информированности о коррупции и о доступных потенциальных решениях проблемы. Граждане получают необходимые ресурсы (информационные, материальные, организационные, психологические и прочие), чтобы выбирать правильные пути для борьбы с коррупцией.

### РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИДЕЙ

Граждане, группы людей и организации находятся в поле деятельности Transparency International посредством получения информации о противодействии коррупции.

## ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Матрица воздействия представляет собой чистый лист, некоторую аналитическую линзу, с помощью которой данные о воздействии могут быть упорядочены и проанализированы. Результаты размышлений могут помочь в улучшении и регулировании работы программы, равно как и повысить качество отчётности. Данная методология может быть использована как инструмент планирования и контроля в большинстве проектов, мероприятий и организаций.

Матрица воздействия позволяет осуществить:

- Анализ на различных уровнях в зависимости от того, что наиболее необходимо и полезно, поскольку матрица обладает весьма широкими возможностями. Например, можно использовать матрицу воздействия для планирования или обзора проекта, или для работы в тематической сфере по межотраслевым вопросам, например, по вопросам половой принадлежности. А также методология может быть использована для отражения всей работы отделения организации.
- Простота в использовании совместно с существующими системами контроля. Это означает, что хотя существующие индикаторы могут быть без проблем интегрированы в новую систему, этого не потребует при новом подходе. В Приложении 3 к данному руководству вы найдёте список индикаторов, которые можно использовать.
- Работу с текстовыми данными можно проводить для обзора различных аспектов проекта, программы или организации, для оценки перемен (позитивных и негативных) с течением времени. Таким образом, мы получаем решение проблем с определением воздействия в результате всей нашей работы. Акцент должен быть сделан не на количестве изменений, но на их важности и степени нашего вклада в данные изменения.
- Интерактивный процесс, требующий вовлечения внутренних и внешних партнёров и заинтересованных лиц.

Систематическое внедрение и использование матрицы в целях контроля приведёт к более глубокому и определённом пониманию того, **что работает, и что не работает** в борьбе с коррупцией. В свою очередь, данный метод может повлиять и улучшить способы, которыми организация Transparency International и согласные с ней члены общества противодействуют коррупции.

Данные, полученные с помощью матрицы воздействия могут быть использованы для правозащитной деятельности и лоббирования наших интересов, равно как и при создании информационных материалов для внешних ключевых игроков (например, для отчётов спонсорам, предложений по сбору средств, и т. д.) и для потенциальных сторонников. Демонстрируя наши достижения, мы повышаем качество **подотчётности нашим ключевым партнёрам**. Обратите внимание, матрица воздействия не является заменой для контроля за качеством работы. На уровне работы над проектами и организации мероприятий существуют основные сферы, деятельность которых необходимо регулярно оценивать: управление, работа с финансами, работа с персоналом и ведущими активистами (см. Приложение 5, где перечислены предполагаемые индикаторы для оценки выполненной работы по проекту и организации мероприятий.)

## 2. ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА: РАЗЛИЧНЫЕ СПОСОБЫ ПРИМЕНЕНИЯ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

---

В следующем разделе приводится обзор различных способов использования матрицы воздействия. Цель данного обзора - определить наилучший из возможных подходов к использованию матрицы воздействия в каждом контексте, особенно если матрица используется впервые.

### 2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАЗОВОЙ ЛИНИИ ПРОЕКТА

#### Планирование новых проектов/мероприятий

Матрица воздействия может быть применена при планировании новых проектов и инициатив с использованием подхода теории перемен. Планирование каждого нового проекта должно начинаться с ясного определения основной проблемы, на которую мы хотим оказать влияние, затем необходимо провести политический, экономический, социологический и культурный анализы ситуации.<sup>2</sup> Это позволит нам определить наиболее значимые направления, влияющие на данную проблему.

Следующий этап состоит в определении конкретных перемен, которые с наибольшей вероятностью приведут к достижению нашей главной цели. Вопросы, которые необходимо задать на данном этапе таковы: что действительно мы можем достичь благодаря нашей работе в данном конкретном контексте и каким образом это можно сделать? Какие ресурсы и стратегии необходимы для достижения наших целей?

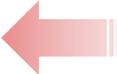
В этот момент нужно использовать матрицу воздействия. Как это можно сделать? Для этого необходимо провести процедуру составления схемы воздействия. Мы можем начертить (или составить схему) ожидаемых изменений, используя матрицу воздействия, чтобы определить на чём именно следует сосредоточить наши усилия для достижения наибольшего воздействия. Составление схемы даст нам ясное понимание, имеем ли мы целью достичь изменения в сферах законодательства и поведения, и как именно эти сферы взаимосвязаны.

---

<sup>2</sup> Существуют различные инструменты и концептуальные модели для фасилитации этого аналитического процесса. Хороший обзор можно почитать здесь: [<http://www.gsdr.org/docs/open/EIRS10.pdf>].

В свою очередь это поможет нам проверить наши предположения о том, как конкретные изменения, которые мы можем на самом деле достичь в результате нашей деятельности могут внести свою лепту в достижение главной цели.

Подводя итог вышесказанному, матрицу следует видеть в качестве инструмента для ввода в действие и улучшения подхода теории перемен к планированию проектов. В следующей таблице суммированы необходимые этапы планирования проекта, а также указано, в каких точках следует вводить в действие матрицу.

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Постановка проблемы               | Идентифицируйте проблему и определите её базовые причины, то есть проведите политический, социологический и культурный анализы ситуации.   |
| Общие изменения                   | После того, как проблема обозначена, определите изменения, которые необходимо достичь, то есть переменные, которые мы желаем видеть. Более традиционный подход к управлению проектами трактует эти "изменения" как "общие цели".   |
| Стратегии перемен                 | Определите, что мы можем сделать, и что сделаем для осуществления необходимых перемен.   |
| Предположения                     | Чётко объясните, почему мы считаем, что избранные стратегии перемен приведут к осуществлению нужных нам изменений, то есть подкрепите связку "если... то...".  |
| Сферы перемен                     | <b>Составьте схему перемен, которые мы желали бы видеть на фоне матрицы воздействия, чтобы определить, на чём именно мы сконцентрируем наши усилия для производства наибольшего эффекта.</b>   |
| Маркеры перемен                   | Определите контрольные точки, индикаторы или другие инструменты для оценки/измерения степени перемен.  |
| Действующие лица                  | Определите действующих лиц в процессе перемен и укажите их роли и взаимные связи. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конечные пользователи / Предполагаемые благоприобретатели</li> <li>• Действующие лица</li> <li>• Деструктивные силы</li> <li>• Точки для совместной работы с другими организациями</li> <li>• Дополнительные внешние ключевые партнёры</li> </ul> |
| Внутренние риски                  | Определите потенциальные риски, которые могут возникнуть при реализации программы воздействия .  |
| Внешние риски                     | Определите внешние риски программы, которые могут подорвать её успех и составьте план для их преодоления.  |
| Препятствия для достижения успеха | Определите препятствия, которые могут стать угрозой процессу перемен и составьте план для их преодоления.  |
| Эффекты понижения ценности        | Определите потенциальные непреднамеренные последствия проекта, как положительные, так и отрицательные.   |

Источник: Stein and Valters (2012:16)

## Определение базовой линии

После составления схемы наших ожидаемых изменений, нам нужно определить базовую линию нашего проекта с использованием матрицы воздействия. Это включает в себя соответствующую информацию о контексте каждого ожидаемого изменения. Например, если одно из изменений, которого мы желаем достичь, является эффективным применением закона, следует определить и описать данную ситуацию и возникающие сложности: что принесёт с собой обеспечение выполнения закона, и какие из условий на данный момент выполнены.

Большую часть этой информации, за исключением специфических деталей, можно выявить из политического, экономического, социологического и культурного анализов общей ситуации, проведённых на начальном этапе планирования.

Базовая линия проекта покажет, где именно по отношению к началу проекта мы находимся, и какой путь желали бы пройти. Кроме того, этот процесс поможет нам понять, какая именно информация потребуется для демонстрации прогресса и влияния в течение всего цикла проекта. Тем не менее, мы должны решить, желаем ли мы определить специфические индикаторы, и как мы будем измерять прогресс и воздействие.<sup>3,4</sup>

## Постановка целей

Базовая линия позволит нам **поставить чёткие цели** и определить, какой путь мы прошли от начала. При постановке целей следует рассмотреть важный вопрос: требуется ли определение индикаторов или использование напрямую матрицы воздействия. Матрица воздействия была разработана специально, чтобы сохранить возможность обходиться без индикаторов. Тем не менее, многие спонсоры и руководители проектов предпочитают использовать индикаторы. Этот вопрос не влияет на формулирование целей как таковых, но влияет на количество предшествующих этому этапов.

Если индикаторы не определены, цели ставятся на основе нашего отношения к ожидаемым изменениям. С другой стороны, если индикаторы определены, цели формулируются исходя из показателей (индикаторов), которые были разработаны. В большинстве случаев эти два различных подхода должны приводить к сходным целям. Тем не менее, преимущество отказа от использования индикаторов и решение основывать цели напрямую на ожидаемых переменных состоит в том, что их можно формулировать как маркеры перемен или ключевые точки в процессе реализации задач.

Матрица воздействия ослабляет значение целей и акцентирует внимание на конкретные изменения сильнее, чем это происходит при использовании индикаторов. В то время как цели всё так же играют роль ключевых точек на пути к переменам, главные события прогресса происходят когда мы в состоянии показать, что мы (а) движемся вперёд относительно базовой линии и (б) увеличиваем силу нашего вклада в желаемые перемены.

---

<sup>3</sup> В Приложении 3 мы предлагаем список вероятных индикаторов, которые можно использовать на каждом уровне в сфере перемен.

<sup>4</sup> Определение индикаторов приведено в документе TI Guide (2014) *Осуществление контроля и оценки. Краткое описание.* (TI Guide (2014) *Monitoring and Evaluation in a Nutshell.*)

## Определение базовой линии в текущих проектах

Матрица воздействия может быть использована для определения базовой линии текущего проекта. В этом случае лучше всего использовать матрицу воздействия в качестве инструмента осуществления контроля, как описано в пошаговом руководстве (см. Раздел 3) для сбора соответствующих данных. Первое составление схемы воздействия будет служить базовой линией, и прогресс будет определяться с помощью сравнения будущих схем воздействия с самой первой схемой.

В тех случаях, когда в проектах используется логическая матрица (например, в соответствии с договором спонсора), советуем составить схему индикаторов логической матрицы на фоне матрицы воздействия. Для этого нам понадобится решить, с какими элементами матрицы воздействия связаны эти индикаторы.

Если мы уже установили базовые линии для наших проектов на основании существующих логических матриц, следует составить схемы результатов данных базовых линий на фоне матрицы воздействия. Развитие будет оцениваться на основе сопоставления схемы базовой линии с будущими схемами воздействия.

## 2.2. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Первый шаг при осуществлении контроля с помощью матрицы воздействия состоит в том, чтобы решить вопросы относительно объёма, содержания и периодичности (или частоты) использования матрицы.

### Определение объёма и содержания работ

Прежде чем использовать матрицу воздействия, нужно решить, что именно мы хотим контролировать и в какой период времени. То есть нужно определить сферу работ, которые могут варьироваться от сосредоточенности на одной теме до масштаба всего проекта или даже целой организации.

- **Тематический контроль** - матрица воздействия применяется в тематической плоскости, которая может проходить через несколько проектов. Например, можно решить, что необходимо определить, какое воздействие наши действия оказали на женщин и доступ к коммунальным услугам. В данном случае следует обсудить все проекты по данной теме с точки зрения половой принадлежности и доступа к коммунальным услугам.
- **Наблюдение за проектом** - матрица воздействия применяется в одном или нескольких проектах отдельно и независимо без обязательной связи между проектами.
- **Наблюдение за организацией** - матрица воздействия применяется к работе организации в целом, например, к целому отделению организации. В данном случае происходит выбор определённого количества проектов и мероприятий, которые ярче всего свидетельствуют о стратегии работ. Даже если каждый проект схематически включён в матрицу отдельно, все достижения в конце концов окажутся элементами одной матрицы, что может дать более полную картину перемен, в которые внесла свой вклад организация.

## Временные рамки

В процессе принятия решения относительно начала осуществления контроля и частоты использования матрицы воздействия мы рекомендуем принять во внимание следующее:

- **Масштаб устремлений.** Если мы желаем измерить перемены, которые произойдут через некоторое время, предлагается использовать матрицу воздействия раз в год. С другой стороны, если требуется измерить небольшие дополнительные изменения, матрицу стоит использовать дважды в год.
- **Продолжительность проектного цикла.** Если требуется осуществлять контроль за краткосрочным проектом - двух или трёх-летним - возможно, следует применять матрицу воздействия раз в год, поскольку краткосрочные проекты, как правило, имеют меньший размах по сравнению с долгосрочными проектами. Тем не менее, если требуется контролировать проекты в более широком контексте - целые программы, отделения, организации - следует применять матрицу воздействия дважды в год вне зависимости от продолжительности проекта, в случае, если масштаб устремлений больше, чем сумма отдельных проектов.
- **Стратегическая значимость.** Матрица воздействия может быть использована, когда требуется показать результаты работы для сбора средств или для отчёта спонсору и другим ключевым партнёрам по проекту в середине срока. Помните, что перемены, достижение которых является целью проекта, часто становятся заметны только после его завершения. Это означает, что матрицу воздействия следует применить снова в период спустя полгода или год после завершения проекта, чтобы в полной мере оценить результаты нашей работы.

# 3. РЕАЛИЗАЦИЯ: ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ С ПОМОЩЬЮ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Следующие пункты дают представление о применении матрицы воздействия. Заметьте, что некоторые из этих пунктов могут перекликаться и/или повторяться и должны быть приведены в соответствие определённой ситуации.

Для подготовки процесса, команды, работающие над выбранными проектами, должны назначить и провести **стартовое совещание**, чтобы обсудить организацию процесса для последующей более эффективной работы. Открытый подход позволит командам больше узнать о процессе.

На данном совещании должны быть обсуждены и приняты решения по следующим пунктам:

- **Кто будет руководить.** Один из сотрудников организации должен нести ответственность за руководство процессом контроля. Этого человека называют ответственным за осуществление контроля. Этот руководитель будет отвечать за:
  - управление бюджетом
  - управление процессами коммуникаций
  - составление отчёта и сбор информации
  - координирование деятельности (назначение дат собраний, приглашение ключевых партнёров, планирование поездок, и т.д.)
- **Функции и сферы ответственности.** Необходимо обсудить и понять функции, которые будут выполнять различные члены команды и ключевые партнёры (внутренние и внешние), чтобы чётко представлять время и масштаб их участия в проекте.
- **Бюджет.** Все издержки должны быть предварительно рассчитаны. Например, если в проекте должны участвовать партнёры, проживающие в разных регионах, необходимо учитывать затраты на их поездки, сбор данных на местах, собрания ключевых партнёров и, возможно, средства на устный и письменный перевод с/на иностранные языки.

| ПУНКТЫ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ |  |
|-----------------------------|--|
| ✓                           | Собрать организационное совещание                      |
| ✓                           | Назначить руководителя по осуществлению контроля       |
| ✓                           | Определить и разделить функции и сферы ответственности |
| ✓                           | Обсудить и утвердить бюджет                            |
| ✓                           | Установить временные рамки                             |

- **Временные рамки.** Сроки исполнения для каждого этапа контрольного процесса должны быть согласованы заранее. Это особенно важно при использовании матрицы воздействия параллельно в нескольких проектах или инициативах. Возможно станет необходимым осуществить обучающие семинары или сбор данных на местах в определённых регионах.

## ЭТАП 1: СОСТАВЬТЕ ПЛАН ПЕРЕМЕН И ОБСУДИТЕ С КОЛЛЕГАМИ

На данном этапе руководитель осуществления контроля должен удостовериться, что все существующие данные собраны методами **основного составления схем и командного обсуждения** о достигнутых изменениях. Этот процесс можно разделить на четыре части:

### А. Написать историю

"История" объясняет базовую логику нашего проекта/вмешательства и остаётся постоянной величиной на протяжении всего составления схемы воздействия. История позволит нам **понять наш путь к переменам**: например, что было в начале, чего мы достигли, какие стратегии использовали, чтобы добиться успеха, в каких переменных есть наш ощутимый вклад и какие перемены явились неожиданными побочными эффектами нашей работы.

#### ПУНКТЫ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

|   |   |
|---|---|
| ✓ | Документальное составление схемы воздействия          |
| ✓ | Совещание (с командой) относительно схемы воздействия |

Рассказ можно построить с использованием следующих тем:

- **Социально-политический контекст** года, когда осуществляют контроль.
- **Цели и задачи**: чего мы хотели достичь?
- **Внешние связи**: как партнёрские отношения развивались в течение года.
- **Внутренние связи**: как отношения с/внутри целевых групп развивались в течение года.
- **Успех и неудача** основаны на определяющих факторах и восприятии прогресса - движения вперёд - и регресса - отступления.
- **Неожиданные события**, действующие лица и факторы, которые тоже могут сыграть свою роль.
- **Короткие истории**, иллюстрирующие развитие и результаты проекта в течение указанного года.

### Б. Составить схему перемен

После того, как история написана, руководитель осуществления контроля несёт ответственность за определение конкретных примеров нашего воздействия на основе обращения к информации в существующих документах, отчётах и прочих материалах по данному проекту. Это документальное исследование. Мы также должны принять во внимание аспекты половой принадлежности в нашей работе и искать свидетельства, подтверждающие воздействие на различные группы, когда это возможно. Предварительное составление схем данных примеров воздействия на основе матрицы воздействия должно быть выполнено до того, как состоится дискуссия на собрании для обсуждения схемы воздействия.

## В. Организовать совещание для обсуждения схемы перемен

После составления документальной схемы воздействия руководитель осуществления контроля должен организовать **совещание для обсуждения схемы воздействия** с членами проектной группы. Возможно, **будет полезно пригласить коллег из других проектных групп для поощрения горизонтального обучения**. На совещании следует обсудить предварительно составленные документальные схемы воздействия и наш вклад в определённые перемены. До этого собрания может иметь смысл поделиться предварительно составленной схемой воздействия с приглашёнными на обсуждение. Совещание может быть организовано следующим образом:

- i. **Обсуждение воздействия.** Руководитель осуществления контроля начнёт встречу с краткого представления предварительной схемы воздействия. Команда обсуждает составление схемы и добавляет прочие достижения и воздействия, которые, возможно, были упущены. В равной степени важно обсуждать непреднамеренные и отрицательные последствия, к которым привело выполнение проекта. Необходимо высказаться о положительных и отрицательных уроках, извлеченных из ситуации.
- ii. **Размышления о вкладе в результат.** Команда затем обсудит и рассчитает свой вклад в каждое заявленное изменение, внесенное в матрицу воздействия (за конкретными примерами обратитесь к Приложению 2). Это поможет нам обдумать сильные стороны нашего доказательства, подобное обсуждение прояснит, какие свидетельства нужно предоставить. На Этапе 3 расчёты будут утверждены внешними ключевыми партнёрами. Эффективность приложения наших усилий рассчитывается по **четырёхуровневой шкале** (см. также Приложение 1).

### Шкала приложенных усилий

|   |   |
|---|---|
| 3 | <b>Значительный вклад:</b><br>Наш вклад в перемены был ключевым. Очевидно, что перемены не произошли бы, или они не осуществились бы таким же образом без нашего участия.   |
| 2 | <b>Средний вклад:</b><br>Наш вклад в перемены был важным. Перемены, скорее всего, произошли бы и без нашего участия, но были бы не такого качества.   |
| 1 | <b>Небольшой вклад:</b><br>Наш вклад почти ничего не изменил. Перемены скорее всего произошли бы и без нашего участия и были бы примерно такого же качества, но наше участие, по всей вероятности, направило перемены в определённое русло. |
| 0 | <b>Никакого вклада:</b><br>Наш вклад в перемены был несущественным или практически отсутствовал.  |

В процессе этого обсуждения мы можем перейти от рассмотрения предпринятых действий к оценке важности и соответствия наших определённых вкладов в перемены, которые, как мы утверждаем, произошли. Иногда это называют вопросом: "Ну и что?" Критические точки, которые необходимо принять во внимание:

- Что было сделано и что достигнуто? Существуют ли прямые свидетельства того, что наш вклад и наша вовлечённость в процесс имели ключевое значение и дополнительную значимость?
  - Произошли бы данные перемены без нашего участия и осуществления нашего проекта?
  - Можем ли мы идентифицировать нашу "добавленную стоимость"?
- iii. **Определение пробелов в данных.** Иногда мы можем быть уверены, что по с нашей помощью произошли некоторые перемены, но иногда нет возможности предоставить доказательства данного утверждения. В таком случае необходимо обсудить, какие дополнительные данные нужно собрать, что будет сделано на Этапе 2.

## Г. Задokumentировать обсуждения

И наконец, очень важно качественно зафиксировать эти обсуждения. Секретарь, ведущий записи, должен быть назначен в начале заседания. После собрания руководитель осуществления контроля будет ответственным за организацию и сбор записей, обновление отчёта по составленной схеме воздействия и развитие некоторых предложений, например, сбор дополнительных данных, которые требуются для обоснования запроса на воздействие.

## ЭТАП 2: НЕОСПОРИМЫЕ СВИДЕТЕЛЬСТВА

На Этапе 1 мы решали, предоставляют ли имеющиеся данные достаточно доказательств для наших утверждений о достигнутом. Пробелы в данных были обнаружены и некоторые начальные предложения относительно сбора недостающих данных были обсуждены.

На Этапе 2 руководитель осуществления контроля снова вернётся к обсуждению **обнаруженных пробелов в данных**, предложив для обсуждения более конкретные предложения по сбору дополнительных данных, обнаружению наиболее подходящих и малозатратных методов для сбора данных, а также по организации процесса сбора данных. Последнее предложение может включать в себя

- полу-формальные собеседования с партнёрами по проекту и некоторыми ключевыми партнёрами
- обсуждения в фокусных группах со спонсорами и другими ключевыми партнёрами
- краткие запросы обратной связи

### ПУНКТЫ КОНТРОЛЬНОГО ПЕРЕЧНЯ

|   |  |
|---|--|
| ✓ | Вернуться к идентифицированным пробелам в данных           |
| ✓ | Внести конкретные предложения для дальнейшего сбора данных |
| ✓ | Организовать процесс сбора данных                          |
| ✓ | Рассмотреть проблему с разных сторон!                      |

Обратите внимание, что в большинстве случаев способы использованные для сбора дополнительных данных должны быть введены в цикл проекта и быть использованы снова в целях контроля.

Все доказательства должны быть рассмотрены с разных точек зрения, чтобы упрочить заявления о достижениях и переменах. Рассмотреть с разных точек зрения - значит использовать три или более источников или типов данных для перекрёстной проверки их достоверности и пригодности. Чтобы рассмотреть с разных точек зрения различные доказательства, можно воспользоваться следующими вопросами:

- Поддерживают ли различные виды доказательств (отчёты, статьи в прессе, количественные данные и т.д.) заявление о нашем вкладе в процесс? Например, есть ли газетные статьи, в которых содержатся дополнительные независимые доказательства?
- Подтвердили ли беседы или опросы ключевых партнёров заявление о нашем вкладе в процесс?
- Если имеются противоречивые результаты или восприятие ситуации, можем ли мы объяснить эти различия?

Лучше всего, если эти данные собраны до встречи с внешними ключевыми партнёрами. Таким образом, существует вероятность, что пройдёт несколько недель между первым собранием для составления схемы воздействий на Этапе 1 и собранием ключевых партнёров на Этапе 3. Руководитель осуществления контроля несёт ответственность за обновление отчёта схемы воздействия полученными данными.

## ЭТАП 3: ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ДОСТОВЕРНОСТИ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНОЙ

Цель данного шага в том, чтобы проверить действие составленной схемы воздействия с помощью замечаний и предложений от наших ключевых партнёров. Руководитель осуществления контроля несёт ответственность за **организацию встречи внешних ключевых партнёров**, на которой соответствующие сотрудники представят составленную схему воздействия и попросят поддержки относительно определения уровней привнесённой помощи и связанных с ней подтверждающих данных. Это совещание позволит нам продемонстрировать нашим ключевым партнёрам воздействие нашей работы, поможет создать новые возможности и привести к взаимному осмыслению ситуации.

Группа ключевых партнёров может включать наших избирателей, клиентов, тех, на кого оказывает влияние наша работа, партнёров, спонсоров, а также критиков. Например, для проекта по разработке нормативно-правовой базы мы можем кроме прочих пригласить чиновников правительства, работающих над проектом данного закона, партнёров из гражданского общества, представителей средств массовой информации, а также представителей исследовательских или академических институтов, вовлечённых в анти-коррупционные исследования. Привлекайте носителей информированных взглядов из различных сфер жизни.

### Пункты контрольного перечня

|   |   |
|---|---|
| ✓ | Организовать совещание внешних ключевых партнёров               |
| ✓ | Сопоставить записи и результаты                                 |
| ✓ | Оформить окончательный вариант отчёта по осуществлению контроля |

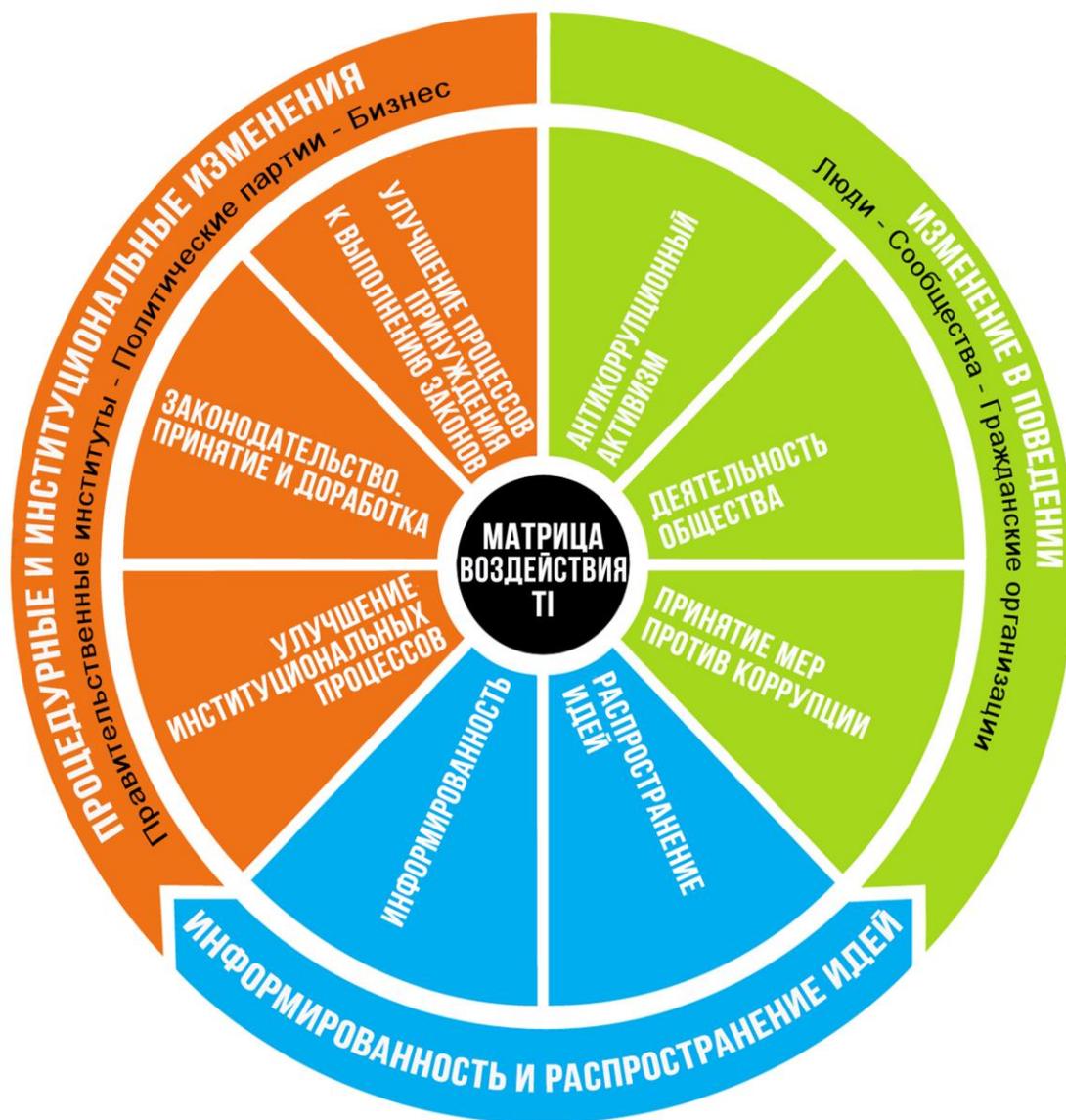
Необходимо поощрять всех участников к проверке наших заявлений, давать возможность увидеть, какую роль сыграла наша организация в претворении в жизнь этих перемен. Структура такого совещания может быть следующей:

- **Введение**
  - Определить цель совещания
  - Предоставить обзор обсуждаемого проекта/инициативы

- **Достигнутые изменения**
  - Предоставить информацию об основных переменах, произошедших благодаря проекту, а также о тех, кто выиграл в результате этих перемен (женщины, мужчины, группы меньшинств).
  - Обсудить любые непредвиденные или отрицательные последствия.
  
- **Оценка вклада в проект**
  - Предоставьте информацию и обсудите шкалу оценки вклада в проект, созданную командой на Этапе 1.
  - Подтвердите, что наши доказательства прочные и убедительные, что они подтверждают оценки вклада в проект. Воспринимайте критические замечания как конструктивные дополнения к оценке наших заявлений.
  - **Извлечённые уроки.** Обсудите извлечённые уроки и возможности повысить уровень работы в будущем.

После собрания ключевых партнёров руководитель осуществления контроля должен составить заключительный вариант отчёта по контролю, начатый на предыдущих этапах.

# МОНИТОРИНГ ПРИ ПОМОЩИ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ TI



## ШАГ 1

Обозначьте изменение и обсудите ваш вклад с командой



## ШАГ 2

Подкрепите информацию фактами



## ШАГ 3

Проверьте данные со стейкхолдерами и партнерами



# 4. ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ: АНАЛИЗ И СПОСОБЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

---

После завершения процесса осуществления контроля с использованием матрицы воздействия необходимо проанализировать и использовать итоговую информацию. Именно в этот момент главное место принадлежит изучению и улучшению качества работы.

## 4.1. АНАЛИЗ ДАННЫХ

Анализ контрольных данных должен:

- **Оценивать прогресс.** Достигнутые перемены должны быть сопоставлены с данными базовой линии и исходными целями проекта.  
  
Вопросы: Были ли достигнуты основные цели? Были ли новые цели обнаружены в середине проектного цикла? Можно ли объяснить, почему некоторые замыслы не были осуществлены?
- **Определить группы воздействия.** Матрица воздействия может быть использована как средство идентификации групп, на которые направлено воздействие, очертить сферы прогресса, а также те, в которых процессы идут сложнее.  
  
Вопросы: Добились ли мы успеха только в одном из замыслов, и если это так, то почему?
- **Определите направления (тренды).** Развитие направлений можно обнаружить, например, сравнением результатов нескольких контролируемых проектов.  
  
Вопросы: Показывают ли наши проекты или инициативы сходные результаты/уроки?
- **Анализируйте пути перемен.** Проверьте, как конкретные действия и перемены могли внести свой вклад в перемены и воздействия, и какие стратегии привели к данным результатам.  
  
Вопросы: Как и почему некоторое количество действий привело к преднамеренным или непреднамеренным изменениям? Какие факторы сыграли роль?
- **Переосмыслить предварительные утверждения.** Ценность и соответствие базовой логики или теории перемен должны быть проверены в свете текущей ситуации. Это можно сделать оценивая эффективность наших подходов к предполагаемым изменениям.  
  
Вопросы: Были ли подходы выбраны наилучшим образом в свете полученных результатов, или другие подходы могли бы привести к сходным или лучшим результатам?

## 4.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ

Данные, полученные в результате процесса контроля воздействия могут быть использованы, чтобы:

- **Составлять финансовые отчёты.** Заполненная матрица воздействия предоставляет сложную картину воздействий по различным компонентам и сферам нашей работы. Это помогает демонстрировать нашу работу и производимые ею воздействия, и может быть использовано как основа для ежегодного подробного отчёта. Крепкие доказательства и захватывающий рассказ о воздействии также могут явиться мощными инструментами для привлечения дополнительных фондов в поддержку нашей работы. Не храните данные просто так - используйте их!
- **Управлять стратегическим направлением и распределением ресурсов.** Даже если существует правильная система Мониторинга, Оценки и Обучения (Monitoring, Evaluation and Learning, MEL), матрица воздействия предоставляет уникальную возможность развивать последовательную и общую картину воздействия нашей работы. Это позволяет нам идентифицировать сферы, в которых мы не осуществляем воздействия, приводит к обсуждениям возможностей для дальнейших перемен и информирует о решениях о расстановке приоритетов и распределению ресурсов.
- **Определять возможности и проблемы пропагандистской деятельности.** Матрица воздействия позволяет нам распознавать определённые схемы и направления движения, которые мы можем использовать в качестве убедительных свидетельств о необходимости пропагандистской деятельности, как доказательство возникающих проблем, в защиту которых следует выступить, или как позицию для смены направления нашей агитации.
- **Упрочить изучение внутри организации.** Процесс заполнения матрицы воздействия вместе с нашими командами, коллегами и партнёрами предоставляет важное пространство для периодического осмысления наших достижений и трудностей, возможности учиться на ошибках и делать выводы на будущее. Это особенно важно в ситуациях, когда сложных систем обучения не существует. Очень важно оказывать сотрудникам поддержку и осознавать ценность изучения различных сфер их работы. Основа для структурного изучения предоставлена в Приложении 3.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ШКАЛА ПРИЛОЖЕННЫХ УСИЛИЙ

Мы можем использовать шкалу усилий для оценки вклада Transparency International в перемены и оценки достижений в результате нашей работы. Сигнал светофора нужно применить на Этапах 1 и 3 процесса составления схемы воздействия. Дополнительная информация о том, как его использовать, предоставлена в Разделе 3 Этапа 1 - Реализация: Пошаговое руководство для осуществления контроля с помощью матрицы воздействия (*Implementation: Step-by-Step Guide to Monitoring with the Impact Matrix*).

Классифицировать вклад в решение вопроса очень важно, поскольку доказательства нашего воздействия часто качественны по своей природе. Классификация добавляет подходу твёрдости, оставляя позади описание действий и оценивая результаты и соответствие целям наших специфических вкладов в процесс.

| КЛАССИФИКАЦИЯ | ВАЖНОСТЬ ВКЛАДА В ОСУЩЕСТВИВШИЕСЯ ПЕРЕМЕНЫ  | ПРИМЕРЫ  |
|---------------|---|--|
| 3             | <p><b>Значительный вклад:</b></p> <p>Наш вклад в перемены был ключевым. Очевидно, что перемен не случилось бы, или они не осуществились бы таким же образом без нашего участия.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ПЕРЕМЕНЫ В ПОВЕДЕНИИ.</b> Есть доказательства о связи общества с государственными органами исключительно в результате наших действий. Полученные данные показывают, что организация Transparency International являлась единственным действующим лицом, активно борющимся с коррупцией в некоторых обществах, что подразумевает, что мы внесли значительный вклад в мобилизацию данных обществ.</li> <li>• <b>ИЗМЕНЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.</b> Существуют данные из множества источников, свидетельствующие о том, что наша работа в значительной мере способствовала разработке законодательства для борьбы с коррупцией. Данные законодательства практически идентичны законодательному тексту программного документа Transparency International, что показывает наш значительный вклад в законотворческий процесс как члена комитета по разработке законов.</li> </ul> |
| 2             | <p><b>Средний вклад</b></p> <p>Наш вклад в перемены был важным. Перемены, скорее всего, произошли бы и без нашего участия, но были бы не такого качества.</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ПЕРЕМЕНЫ В ПОВЕДЕНИИ.</b> Есть доказательства нашего вклада во все возрастающие контакты общества с правительством. Различные источники показывают, что организация Transparency International являлась основным, хотя и не единственным, действующим лицом в мобилизации общества.</li> <li>• <b>ИЗМЕНЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.</b> Есть доказательства нашего вклада в разработку законов. Данные свидетельствуют, что к организации Transparency International обращались за консультациями в период разработки закона наряду с прочими ключевыми партнёрами.</li> </ul>   |
| 1             | <p><b>Небольшой вклад:</b></p> <p>Наш вклад почти ничего не изменил. Перемены скорее всего произошли бы без нашего</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ПЕРЕМЕНЫ В ПОВЕДЕНИИ.</b> Есть доказательства того, что мы внесли небольшой вклад в ускорение процесса вовлечения общества в общение с правительством. Наши источники и ключевые партнёры в основном указывают на другие катализаторы процесса, но также упоминают Transparency International.</li> </ul>  |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
|                 | <p>участия и были бы примерно такого же качества, но наше участие, по всей вероятности, направило перемены в определённое русло.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ИЗМЕНЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.</b> Есть данные о том, что наша организация вносит свою лепту в разработку законов. Полученные данные свидетельствуют, что организация Transparency International рекомендовала в своих отчётах разработку законов для противодействия коррупции, а также привлекла некоторых действующих лиц для некоординированных лоббистских мероприятий</li> </ul> |
| <p><b>0</b></p> | <p><b>Никакого вклада:</b><br/>Наш вклад в перемены был несущественным или практически не существовал</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Свидетельства не показывают вовлеченности Transparency International в процесс.</li> </ul>   |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ПРИМЕРЫ СВИДЕТЕЛЬСТВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МАТРИЦЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

## ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, А ТАКЖЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

**Перемены, которые мы желаем поддержать** - Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие организации имеют готовые к использованию необходимые механизмы, общие принципы или законы для борьбы с коррупцией и её предотвращением, осуждают практику коррупции и поддерживают честное управление.

**Теория перемен** - Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие предприятия, под воздействием сообщений Transparency International о борьбе с коррупцией, относятся со всей серьёзностью к данным проблемам и осознают возможности изменения институциональных процессов и общих принципов (включая стандартные процессы, законы, поправки), чтобы достичь большей открытости и подотчётности.

## УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ПРИНУЖДЕНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ОБЩИХ ПРИНЦИПОВ

Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие организации воплощают в жизнь и следят за выполнением существующих антикоррупционных законов и общих принципов.

### Свидетельства:

- Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие организации принимают решение следовать существующим антикоррупционным законам и общим принципам, а также осуждают практику коррупции.

## ПЕРЕМНЫ В ПОВЕДЕНИИ

**Перемены, которые мы желаем поддержать** - Отдельные личности, сообщества, гражданские организации и общественные движения систематически поддерживают честное управление на международном уровне и предотвращают коррупцию.

**Теория перемен** - Отдельные личности, сообщества, гражданские организации и общественные движения, на которых было оказано воздействие со стороны Transparency International с информированием о борьбе с коррупцией, относятся со всей серьёзностью к данным проблемам и осознают возможности перемен, постепенно отходят от поисков возможностей возмещения ущерба по личным/общественным проблемам и предпочитают систематическое участие в предотвращении коррупции на национальном и международном уровне или к привлечению внимания к подобным проблемам.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОТИВ КОРРУПЦИИ

Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения содействуют уменьшению проявлений коррупции и содействуют честному поведению на национальном и международном уровнях

### Свидетельства:

- Группы, поддерживающие честность на национальном уровне (то есть контролирующие национальные выборы, требующие от кандидатов от политических партий делать антикоррупционные заявления )
- Граждане /группы поднимают национальные и международные проблемы, связанные с недостатком честности и наличием коррупции (например, журналистские расследования).
  - Граждане /группы инициируют и подписывают петиции, сосредоточенные на национальных/международных проблемах коррупции

- Граждане голосуют за "чистых" кандидатов/покупают продукцию "чистых" компаний

---

### ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО. ПРИНЯТИЕ И ДОРАБОТКА

Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие организации разрабатывают/используют, дополняют и улучшают антикоррупционные и общие законы.

#### Свидетельства:

- Разработка и принятие специфических законов, поправок, стандартов.

---

### РАБОТА ОБЩЕСТВА

Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения работают, чтобы обратить внимание общества на существующие определённые коррупционные проблемы.

#### Свидетельства:

- Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения требуют подотчётности/прозрачности от лидеров общества (например, демонстрации с требованиями отставки коррумпированных чиновников).
- Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения контролируют общественные и частные институты (например, прогулы учителей).
- Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения активно участвуют в местных/региональных процессах принятия решений (например, в отношении нефтедобывающих компаний и участия в прибыли местных сообществ).
- Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения, устанавливают механизмы неформальных отчётов о коррупции в собственных обществах.

---

### УЛУЧШЕНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

Межправительственные институты, правительства, политические партии и коммерческие организации меняют свои процессы, чтобы стать более прозрачными, подотчётными и открытыми.

#### Свидетельства:

- Институты устанавливают коллективные, открытые и прозрачные процессы принятия решений (например, коллективные бюджеты, бюджетные закупки)
- Институты объединяют усилия для улучшения организационных процессов (например, Инициатива прозрачности добывающих отраслей (EITI), Международная инициатива прозрачности распределения средств помощи (IATI)).
- Институты оценивают и контролируют собственную уязвимость от коррупции (например, путем получения оценки от Антикоррупционных агентств или используя проверочный список против взяток ABC)

---

### ПРИНЯТИЕ МЕР ПРОТИВ КОРРУПЦИИ

Граждане, сообщества, гражданские организации и общественные движения борются против определённых случаев коррупции.

#### Свидетельства:

- Жалобы по поводу коррупции подаются в доступные Центры юридической защиты и консультирования (ALAC).
- Сообщения о случаях коррупции в существующие ведомства (например, антикоррупционные агентства, официальные механизмы рассмотрения жалоб при институтах).
- Судебные дела по обвинениям в коррупции заводят на отдельных граждан и группы.

## ИНФОРМИРОВАННОСТЬ

Целевые аудитории обладают более высоким уровнем информированности о коррупции и о доступных потенциальных решениях проблемы. Граждане получают необходимые ресурсы (информационные, материальные, организационные, психологические, и прочие) с возможностью выбирать правильные пути для борьбы с коррупцией.

### Свидетельства:

- В целевых аудиториях растёт осознание того, что коррупция представляет собой сложную проблему.
  - В целевых аудиториях растёт осознание того, что с коррупцией необходимо бороться.
  - В целевых аудиториях растёт осознание того, как можно остановить коррупцию.
  - В целевых аудиториях растёт осознание того, что можно сделать что-то, чтобы остановить коррупцию.
- 

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИДЕЙ

Граждане, группы людей и организации находятся в поле деятельности работы Transparency International посредством получения антикоррупционных сообщений.

### Свидетельства:

- Transparency International лучше освещается в средствах массовой информации.
- Transparency International мобилизует своих партнёров.
- Transparency International увеличивает посещаемость на собраниях, конференциях и прочих информационных мероприятиях.
- Фирменный знак Transparency International стал известен более широким кругам и укрепил свою репутацию.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ОСНОВЫ СТРУКТУРНОГО ОБУЧЕНИЯ

---

Данная основа для структурного изучения может быть использована как инструмент для сотрудников и команд, чтобы развивать и адаптировать к собственным требованиям. Следует поддерживать сотрудников Transparency International в их продвижении от "обучения одного круга" к "обучению двойного круга", где исходная информация о случившемся рассматривается для понимания проблем и причин различных успехов, ошибок, непредвиденных последствий и сложностей в проекте.

Два основных вопроса таковы:

- Принесла ли наша работа результаты? (эффективность и воздействие)
- Был ли использованный подход верным и наилучшим из возможных? (принцип сложения результатов)

Каждый вопрос можно ещё расширить, спросив следующее:

- Произошли ли перемены? Если да, насколько существенные?
- Случились ли непредвиденные изменения (положительные и отрицательные)?
- Было ли оказано на перемены отрицательное или положительное влияние внешними факторами (ситуацией)?
- Сколько человек ощутили на себе перемены? Какие целевые группы ощутили на себе перемены? Было ли оказано воздействие на определённые группы населения (женщин, мужчин, детей, и т.д.)?
- Были ли перемены запланированными? Что привело к переменам?
- Будут ли перемены стойкими/продолжительными?
- Как можно сравнить перемены с тем, на что мы надеялись или считали более реалистичным?
- Каков вклад нашей работы или работы наших партнёров в произошедшие перемены?
- Что можно в будущем сделать по-другому?

Сделав ещё шаг вперёд, мы можем подумать о том, что мы узнали о нашей работе и о потенциальной необходимости изменить наши действия, поведение и подходы. Следующие вопросы могут помочь задать направление дискуссии:

- Какие уроки мы можем вынести из нашего подхода к решению вопроса? Нужно ли нам исправить подходы в работе?
- Что мы можем узнать о "добавленной стоимости" Transparency International? Соответствовала ли информация теме, всё ли было ясно? Если нет, что нужно изменить?
- Что мы можем узнать о воздействии и как расширить сферу нашей работы? Было ли это эффективно и оказало ли должное влияние?
- Какие уроки и/или подходы можно воспроизвести или улучшить? Почему (или почему нет)?
- Что можно узнать о различных специфических воздействиях (положительных и отрицательных) ситуативных факторов в связи с будущим постепенным повышением уровня/копированием или разработкой подобных проектов?

Полезные интернет-ресурсы об эффективном обучении:

- Community Development Resource Association (CDRA): [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)
- The Barefoot Guide to Learning Practices in Organisations and Social Change: [www.barefootguide.org/barefoot-guide-2.html](http://www.barefootguide.org/barefoot-guide-2.html)
- "Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity (Praxis Paper 3)". Bruce Britton. 2005: [www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=398#sthash.XI2hgvFZ.dpuf](http://www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=398#sthash.XI2hgvFZ.dpuf)
- "Learning and Accountability: A Monitoring and Evaluation Consultant's Perspective" (Praxis Note 32) Adams. 2007: [www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=476#sthash.eJKLRliJ.dpuf](http://www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=476#sthash.eJKLRliJ.dpuf)

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ВОЗМОЖНЫЕ ИНДИКАТОРЫ

В следующем списке приведены индикаторы, которые могут быть использованы в широком спектре инициатив Transparency International. Эти индикаторы можно использовать, чтобы контролировать, не отклонились ли мы с пути достижения предполагаемых результатов.

Чтобы действительно принести пользу, индикаторы следует отрегулировать для определённых целей нашей работы в различных условиях. Индикаторы должны быть как можно более актуальными и конкретными.

Базовая линия для индикаторов должна быть установлена до начала работы. Отталкиваясь от базовой линии, мы можем в дальнейшем ставить цели. Это позволит нам в будущем сравнить достигнутые результаты с базовой линией и оценить проделанную работу.

| СФЕРА ПЕРЕМЕН  | ВОЗМОЖНЫЕ ИНДИКАТОРЫ   | ПРИМЕРЫ О ЧЁМ ПИСАТЬ ОТЧЁТ   |
|--|--|--|
| <b>ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, А ТАКЖЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ</b> |  |  |
| <b>УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ПРИНУЖДЕНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАКОНОВ</b>            | Улучшения в следовании законам и нормативным актам, а так же их непреложное осуществление    | <p>Примеры внедрения стандартов честности, открытости и подотчётности общественными и частными институтами</p> <p>Примеры улучшения применения законов и нормативных актов (на практике) и их предполагаемая эффективность</p> <p>Опишите, как коррумпированные личности или организации привлекаются к ответственности и несут наказание</p> <p>→ <b>Опишите роль организации Transparency International и её вклад в перечисленное выше</b></p>  |
| <b>ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО. ПРИНЯТИЕ И ДОРАБОТКА ЗАКОНОВ</b>                  | Изменения стандартов, законодательства и законодательной власти для предотвращения коррупции | <p>Случаи, при которых рекомендации Transparency International относительно законодательства были приняты целевыми институтами (в том числе коммерческими организациями)</p> <p>Улучшение законов, стандартов и норм поведения, которые дают защиту и возмещение ущерба пострадавшим от коррупции</p> <p>Опишите компоненты новой или доработанной системы законодательства и ваше удовлетворение данной системой.</p> <p>→ <b>Опишите роль организации Transparency International и её вклад в перечисленное выше</b></p> |
| <b>УЛУЧШЕНИЕ ИНСТИТУЦИОНА</b>  | Перемены в полномочиях институтов, методах   | Примеры укрепления полномочий общественных институтов и коммерческих организаций, а также их   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>ЛЪННЫХ ПРОЦЕССОВ</b>  | работы и внутренних механизмах для поощрения прозрачности, подотчётности и честности | <p>способности предотвращать или снижать уровень коррупции</p> <p>Примеры принятия общественными институтами и коммерческими предприятиями механизмов и методов работы в соответствии с рекомендациями Transparency International</p> <p>Например, улучшение способностей распознавать и обращать внимание на собственную уязвимость перед коррупцией или оптимизация процессов по привлечению граждан к процессу принятия решений</p> <p>Опишите качество улучшенных полномочий, методов работы и внутренних</p> |
| → <b>Опишите роль организации Transparency International и её вклад в перечисленное выше</b> |  |   |

### ПЕРЕМЕНЫ В ПОВЕДЕНИИ

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОТИВ КОРРУПЦИИ</b>   | Перемены в процессе гражданского противодействия национальной/международной коррумпированности и поддержка прозрачности, подотчётности и честности | <p>Примеры гражданских действий в поддержку прозрачности, подотчётности и честности</p> <p>Примеры объединений, сообществ, отдельных личностей и/или руководителей, выступающих против национальной/международной коррумпированности</p> <p>Например, контроль за национальными выборами, изменения в поведении в процессе голосования, расследования случаев коррупции или требования доступа к информации</p> <p>Опишите ситуацию, ключевых партнёров и качество гражданских акций</p> |
| → <b>Опишите роль организации Transparency International и её вклад в перечисленное выше</b> |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>РАБОТА ОБЩЕСТВА</b>   | Перемены в действиях общества в обращении с проявлениями коррупции | <p>Примеры сообществ, успешно применяющих подходы социальной подотчётности для предотвращения коррупции</p> <p>Примеры местных инициатив, организованных, чтобы остановить коррупцию (например, контроль, петиции, демонстрации)</p> <p>Опишите вовлеченность граждан, союзов и качество предпринятых действий, включая их эффективность</p> |
| → <b>Опишите роль организации Transparency International и её вклад в перечисленное выше</b> |  |  |

|                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| <b>ПРИНЯТИЕ МЕР ПРОТИВ КОРРУПЦИИ</b> | Изменения в процентном соотношении людей, готовых сообщить о проявлениях коррупции и бороться с ней (а | Количество сообщений о коррупционных нарушениях, направленных в Центры юридической защиты и консультирования (ALAC), разбитых по половой принадлежности и тематически |
|--------------------------------------|--|---|

|   |  |
|---|--|
| <p>также процент случаев успешной борьбы)</p> | <p>Процентное выражение и описание случаев, когда справедливость торжествует в исках о коррупции</p> <p>Количество выигранных в суде случаев и их описание</p> <p>Опишите природу жалоб на случаи коррупции и качество судебных решений</p> <p>→ Опишите роль организации Transparency International и её вклад в перечисленное выше</p> |
|---|--|

### ИНФОРМИРОВАННОСТЬ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИДЕЙ

|                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
| <p><b>ИНФОРМИРОВАННОСТЬ</b></p> | <p>Изменения в информированности о случаях коррупции</p> | <p>Процентное выражение количества отдельных граждан или групп, которые сообщают о повышении информированности о случаях коррупции</p> <p>Процентное выражение отдельных граждан или групп, которые сообщают о повышении информированности о существующих способах борьбы с/предотвращения коррупции</p> <p>Процентное выражение количества граждан, которые всё больше согласны с сообщениями Transparency International</p> <p>Повышение внимания средств массовой информации к случаям коррупции, включая тип и качество изложения материалов</p> <p>Опишите качество и актуальность перемен в информированности</p> <p>→ Опишите роль организации Transparency International и её вклад в перечисленное выше</p> |
|---------------------------------|--|--|

|                                    |  |   |
|------------------------------------|--|---|
| <p><b>РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИДЕЙ</b></p> | <p>Граждане, институты и группы людей, получившие информационные сообщения от Transparency International</p> | <p>Количество и тип агитационных мероприятий</p> <p>Приблизительное количество и типы аудиторий (например, организации, партнёры, управляющие органы, граждане, разбитые на группы в зависимости от половой принадлежности) до которых распространяется программа наших идей, целевые пропагандистские мероприятия.</p> <p>Количество подписчиков в сетях Facebook/Twitter</p> <p>Количество уникальных посетителей веб-страницы организации Transparency International, которые сохраняют на свои компьютеры информационные сообщения, например, отчёты исследований</p> <p>Опишите аудиторию и качество (бурные или простые) агитационных мероприятий</p> |
|------------------------------------|--|---|

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5: ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Следующие перечисленные индикаторы и оценочные листы можно использовать для оценки нашей работы в основных сферах деятельности организации, таких как управление, финансы, кадровая политика и руководство. Чтобы они действительно принесли результат, их нужно адаптировать для конкретных нужд и приоритетов нашей работы в каждой конкретной ситуации и внедрить в процессы на организационном и проектном уровнях.

Оценочные листы помогают оценить качество работы совета директоров и высшего руководства при рассмотрении каждого из возможных измерений и при обдумывании результатов. Оценочные листы можно применить в упражнениях по самооценке или в групповых обсуждениях с соответствующими сотрудниками.

### А. Индикаторы результативности

| ПРОЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ   | ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ  |
|---|--|
| → Качество и временные рамки выполнения проекта, в соответствии с планом и на фоне установленных целей и конечных продуктов |  |
| → Информация от ключевых партнёров проекта/организации (включая спонсоров) и бенефициантов о качестве конечных продуктов    |  |
| Отклонения от запланированного бюджета оцениваются в конце проектного цикла   | Отклонения от основного запланированного организационного бюджета оцениваются ежегодно |
|   | Опрос заинтересованности сотрудников на организационном уровне                         |
|   | Текущая текучесть персонала  |

### Б. Результативность работы администрации - оценочный лист

| В КАКОЙ СТЕПЕНИ ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ/СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ...   | Ни в какой | Почти ни в какой | В некоторой | В большой | Свидетельства |
|---|------------|------------------|-------------|-----------|---------------|
| Принимали участие в текущем стратегическом планировании и управлении рисками?   |            |                  |             |           |               |
| Контролировали ситуацию?  |            |                  |             |           |               |
| Реагировали на возникающие возможности и риски?   |            |                  |             |           |               |
| Обсуждали существующие нормативные акты, которые говорят о рисках и возможностях (внутренних и внешних)?                            |            |                  |             |           |               |
| Активно контролировали работу руководителя организации и высшего руководства, а также планы развития и управления преемственностью? |            |                  |             |           |               |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Принимали решения, которые отражали бы активное понимание условий работы (воздействия)?   |  |  |  |  |  |
| Принимали решения, которые отражали бы активное понимание финансового состояния?  |  |  |  |  |  |
| Брали на себя ответственность за обеспечение соответствующего финансирования?   |  |  |  |  |  |
| Контролировали соответствие стандартам: нормативным актам и правилам?   |  |  |  |  |  |
| Брали на себя ответственность за собственные действия?  |  |  |  |  |  |
| Соглашались с ожиданиями совета директоров?   |  |  |  |  |  |
| Проводили совещания так часто, как это необходимо для эффективного ведения дел организации?   |  |  |  |  |  |
| Способствовали развитию правил поведения, поощрявших присутствие членов совета директоров на совещаниях и их участие в обсуждениях? |  |  |  |  |  |
| Вели записи переговоров, отражавших действия правления?   |  |  |  |  |  |

### С. Результаты работы администрации - оценочный лист

| В КАКОЙ СТЕПЕНИ ЧЛЕНЫ ИСПОЛНЯЮЩЕГО ОРГАНА...  | Ни в какой | Почти ни в какой | В некоторой | В большой | Свидетельства |
|---|------------|------------------|-------------|-----------|---------------|
| Контролировали ситуацию?  |            |                  |             |           |               |
| Выполняли стратегические обещания по реализации планов работы организации?  |            |                  |             |           |               |
| Принимали своевременные стратегические и оперативные решения?   |            |                  |             |           |               |
| Реагировали на возникающие возможности и риски?   |            |                  |             |           |               |
| Проводили обзор существующих нормативных актов организации?   |            |                  |             |           |               |
| Контролировали соответствие нормативным актам, стандартам и правилам?   |            |                  |             |           |               |
| Активно вовлекали избирателей в процесс расстановки приоритетов организации (например, совет директоров и сотрудников)? |            |                  |             |           |               |
| Вели себя честно и подотчетно собственным избирателям (например, совету директоров и сотрудникам)?                      |            |                  |             |           |               |
| Принимали решения, которые отражали активное понимание контроля и оценки данных?  |            |                  |             |           |               |
| Принимали решения, которые отражали бы активное понимание финансового состояния?  |            |                  |             |           |               |
| Брали на себя ответственность за обеспечение соответствующего финансирования?   |            |                  |             |           |               |
| Брали ответственность за собственные действия?  |            |                  |             |           |               |
| Соглашались с ожиданиями высшего руководства?   |            |                  |             |           |               |
| Проводили совещания так часто, как необходимо для эффективного ведения дел организации?                                 |            |                  |             |           |               |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Создавали место работы, где сотрудники могут профессионально расти и развиваться? |  |  |  |  |  |
| Вели записи переговоров, отражающих действия исполнительного органа?              |  |  |  |  |  |

Международный секретариат

Transparency International  
International Secretariat  
Alt-Moabit 96  
10559 Berlin  
Germany

Телефон: +49 - 30 - 34 38 200

Факс: +49 - 30 - 34 70 39 12

[ti@transparency.org](mailto:ti@transparency.org)

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

[blog.transparency.org](http://blog.transparency.org)

[facebook.com/transparencyinternational](https://facebook.com/transparencyinternational)

[twitter.com/anticorruption](https://twitter.com/anticorruption)