

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЗВИТИЯ, РАБОТАЮЩИХ В РОССИИ

В статье рассматриваются основы логико-структурного и других подходов, используемых при управлении проектами, осуществляемыми совместно российскими компаниями и международными организациями развития, такими как Всемирный банк, ЮНИСЕФ, ЮСЭЙД, ТАСИС и др. Анализируются специфика подобных проектов, положительные моменты накопленного опыта совместной работы, имеющиеся проблемы. Статья предназначена для специалистов, интересующихся управлением совместными проектами, осуществляемыми в сложном динамическом окружении, с большим числом участников, использующих не всегда совпадающие методы управления.



Ключевые слова: состояние и развитие управления проектами в России и за рубежом, методология управления проектами.

ВВЕДЕНИЕ

В нашей стране растет интерес к методам управления проектами, и в этой связи заслуживает внимания опыт по УП международных организаций, работающих в России. Данные организации совместно с российскими партнерами осуществляют большое количество разнообразных по форме поддержки (гранты, кредиты, гарантии, консультации и т. д.), содержанию и масштабам проектов практически во всех отраслях экономики страны с целью их развития и реформирования. Этот опыт, как правило, представляет собой результат применения международного опыта УП в современных российских

условиях, и его следует рассматривать как совместное управление.

Автор предлагает проанализировать указанный вопрос на примере международных организаций, таких как Всемирный банк, ЮНИСЕФ, ЮСЭЙД, ТАСИС и др. Следует отметить, что основным предметом рассмотрения являются именно аспекты управления, а не собственно деятельность этих организаций в России.

Характерной чертой методологии управления проектами, используемой упомянутыми организациями, является логико-структурный подход (ЛСП), весьма эффективный на всех фазах жизненного цикла проекта, особенно при идентификации,

Позняков Вячеслав Викторович

Доктор технических наук, профессор, академик МАИЭС, международный ассессор IPMA, вице-президент Российской ассоциации управления проектами COVNET.

Заместитель генерального директора Центра инвестиций и инноваций, консультант Института Мирового банка. Возглавлял различные подразделения в Мировом банке реконструкции и развития (МБРР), консультационной компании «Трансинвестконсалтинг», Московском инженерно-строительном институте, Институте механики Украинской академии наук. Специализируется в области разработки и реализации проектов. Принимал участие в проектах, финансируемых МБРР в России: транспортные проекты (развитие Ростовского речного порта, создание Центра испытаний и сертификации автотранспорта, ряд совместных предприятий), разработка и внедрение информационных систем различных уровней (предприятия, отрасли, региона).

Имеет большой опыт преподавания управления проектами, проектного анализа, бизнес-планирования, управления контрактами и поставками, управления рисками, надежностью. Участвовал в подготовке групп управления проектами, финансируемых МБРР.

Москва

разработке и мониторинге проекта. Данный подход не противопоставляется другим современным методам, а эффективно их дополняет.

ЛСП возник и стал развиваться в конце 1960-х гг. в связи с тем, что многие правительственные и международные организации, а также крупные корпорации столкнулись с неэффективностью используемых ими систем и методов управления проектами развития. Были проведены широкие исследования возникшей ситуации — например, значительная работа в этом направлении была проделана ЮСЭЙД — Агентством США по международному развитию (USAID). В 1992 г. Всемирный банк проанализировал свои проекты за предыдущие 20 лет, его примеру последовали многие другие организации.

После исследований был обозначен ряд общих проблем.

1. Планирование было слишком нечетким: из-за многоплановости задачи плохо увязывались с соответствующими мероприятиями и необходимыми ресурсами. Не существовало ясного представления о том, какой должна быть успешная программа. В результате руководители не могли объективно сравнивать планы проектов с тем, что было достигнуто фактически. Риски и факторы, оказывающие наибольшее влияние на успех проекта, выявлялись недостаточно полно — внимание руководителей и исполнителей концентрировалось в основном на фактическом и финансовом выполнении проекта.

2. Отсутствовало ясное определение управленческих обязанностей. Руководители были озабочены тем, чтобы их проекты и программы были оправданными

с точки зрения конечных итогов, но не желали нести ответственность за достижение планируемых результатов, т. к. слишком много важных факторов находилось вне их контроля.

3. Оценка хода реализации проекта воспринималась как «неблагожелательный» процесс: в отсутствие четко сформулированных задач и частых разногласий между членами групп управления и другими заинтересованными сторонами из-за содержания программ, руководители в конечном итоге должны были руководствоваться собственными суждениями относительно положительных и отрицательных сторон проектов. Получаемая в результате таких субъективных суждений оценка часто становилась основой дальнейшей характеристики вместо того, чтобы стать основой конструктивных действий, направленных на постоянное усовершенствование.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЛОГИКО-СТРУКТУРНОГО ПОДХОДА

Логико-структурный подход был первоначально разработан для решения изложенных выше проблем посредством:

- ◆ ясного определения целей и содержания проекта на основе всестороннего анализа решаемых проблем, учета основных условий реализации, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте;
- ◆ принятия четких, понятных, количественно и качественно измеряемых показателей успешности реализации и завершения проекта (программы);

- ◆ однозначного определения того, за что должны отвечать члены группы управления, руководитель и другие участники в процессе достижения поставленных задач;
- ◆ выделения ключевых элементов проекта и определения их взаимосвязи (для того чтобы способствовать анализу, реализации и оценке проекта);
- ◆ переноса внимания при оценке проекта с вопроса: «Кто виноват?» — на вопрос: «Каков наиболее оптимальный курс, которого следует придерживаться в будущем, опираясь на самые убедительные свидетельства, полученные в настоящем?» Такой подход способствует оптимальному использованию результатов мониторинга и оценки проекта.

Логико-структурный подход был первоначально проверен и использован ЮСЭЙД, для которого он до сих пор является неотъемлемой частью системы управления. В течение 1970-х, 1980-х и в начале 1990-х гг. ряд двусторонних и многосторонних организаций помощи и развития, включая GIZ (Германия), CIDA (Канада), Всемирный банк и Комиссию европейских сообществ, полностью приняли логико-структурный подход. Одновременно министерства многих государств, а также другие крупные мировые организации приняли и адаптировали ЛСП для нужд управления в своих странах.

Следует отметить, что в это же время в нашей стране по тем же причинам развивались близкие по содержанию методы, получившие общее название программно-целевого подхода. Первоначально центром внимания ЛСП был один индивидуальный

проект. В 1980-е гг. область его использования расширилась и включала программы и «помощь вне проектов». В настоящее время ЛСП широко применяется в самых различных программах, проектах, бизнес-процессах и других подобных объектах управления.

В большинстве организаций используемые процедуры ЛСП, формы и содержание документов детально регламентированы и встроены в общие процессы разработки и реализации проектов, использующие широко известные методы управления проектами. При этом ЛСП в целом или отдельные его составляющие могут применяться неоднократно на различных этапах в ходе разработки и реализации проекта. Следует отметить, что в разных организациях часто используются различная структуризация работ, терминология, формы документов, связанные с разработкой и реализацией проектов. Например, близкие по содержанию и назначению документы по разработке проектов могут называться «Предложением по проекту», «Отчетом по подготовке проекта», «Технико-экономическим обоснованием» и т. д. Несмотря на эти расхождения, можно выделить следующие основные этапы ЛСП [1–7].

2. АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Включает идентификацию отдельных лиц, групп, организаций, интересы которых проект может затронуть, определение их основных ключевых проблем, интересов, ограничений и возможностей (институциональный анализ).

Задачи данного этапа решаются путем изучения имеющихся материалов, проведения дополнительных исследований, контактов и дискуссий с заинтересованными сторонами. Например, в ходе подготовки проекта по проблеме ВИЧ / СПИДа, поддерживаемого ЮНИСЕФ, сотрудники ЮНИСЕФ для решения сформулированных выше вопросов контактируют с федеральными, региональными, муниципальными органами здравоохранения и социальной защиты, группами населения, которые затрагивает проблема ВИЧ / СПИДа.

3. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ

На этом этапе осуществляется формулировка проблем, определение их причинно-следственных связей и создание дерева проблем.

Важным моментом является анализ выявленных проблем и их связей с точки зрения различных заинтересованных сторон. Часто заинтересованные стороны имеют значительно отличающиеся оценки важности проблем и их причинно-следственных связей, и совместное обсуждение позволяет получить наиболее полную и объективную картину рассматриваемой ситуации, найти рациональные, компромиссные решения. Пример — проект, реализуемый при содействии Всемирного банка, по поддержке и реформированию городского общественного транспорта в ряде городов РФ. С точки зрения руководителей транспортных предприятий участвующих городов, первоочередной проблемой является острая нехватка транспортных средств, а с точки зрения федеральных и

местных органов власти — неэффективность всей системы организации работы и финансирования городского общественного транспорта, включая проблемы льготников, недостаточную эффективность работы предприятий городского общественного транспорта и др.

4. АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ

На основании дерева проблем создается дерево целей проекта, достижение которых позволит решить выявленные проблемы. При этом выделяют следующие уровни (названия в разных организациях могут быть разными):

- ◆ общая цель — это цель проекта (программы) более высокого уровня (конкретный проект должен внести в него свой вклад);
- ◆ цель(и) проекта — вклад в общее достижение путем использования результатов проекта;
- ◆ результаты проекта — те значимые выходные продукты, которые получают пользователи проекта по его завершении;
- ◆ действия — шаги, необходимые для преобразования ресурсов в результаты проекта. При формулировании целей важно обеспечить их:
- ◆ реальность — возможность достижения в рамках заданных ресурсов и ограничений (финансовых, физических, временных и т. д.);
- ◆ определенность — условия того, что цели проекта достигнуты благодаря его реализации, а не по другим причинам;
- ◆ измеримость — возможность количественной оценки при приемлемых затратах средств и усилий.

Важно четко разграничить цели, результаты и действия и соответственно определить области ответственности — в частности, менеджеров проекта. При их определении исходят из того, в какой степени менеджер проекта может управлять этими областями ответственности, что, в свою очередь, зависит от предположений, заложенных в проекте, и присущих ему рисков. Менеджер проекта несет ответственность за эффективное использование ресурсов и достижение результатов, а не за предоставляемые проектом услуги. Однако он может в течение определенного периода осуществлять мониторинг связанных с этим рисков и допущений, и тогда имеет смысл включить необходимость указанного мониторинга в формулировку результатов проекта. Например, в одном из проектов ТАСИС по оказанию содействия системе высшего образования на менеджера проекта возлагается ответственность за результат проекта в виде «приобретения слушателями организованных курсов знаний» вместо «организации курсов» или «обучения 200 слушателей». Аналогично следует поступать и при формулировке целей проекта. Их достижение предусматривает использование результатов проекта потребителями, что находится вне возможностей непосредственного контроля со стороны менеджмента проекта. Но он должен осуществлять мониторинг имеющихся при этом допущений и факторов риска.

Действия и необходимые ресурсы при проведении ЛСП определяются укрупненно в виде основных компонентов проекта

и групп ресурсов, и их детализация проводится при дальнейшей разработке проекта.

На этом этапе тесно связанные друг с другом цели объединяются в группы, и решается вопрос о включении их в содержание проекта.

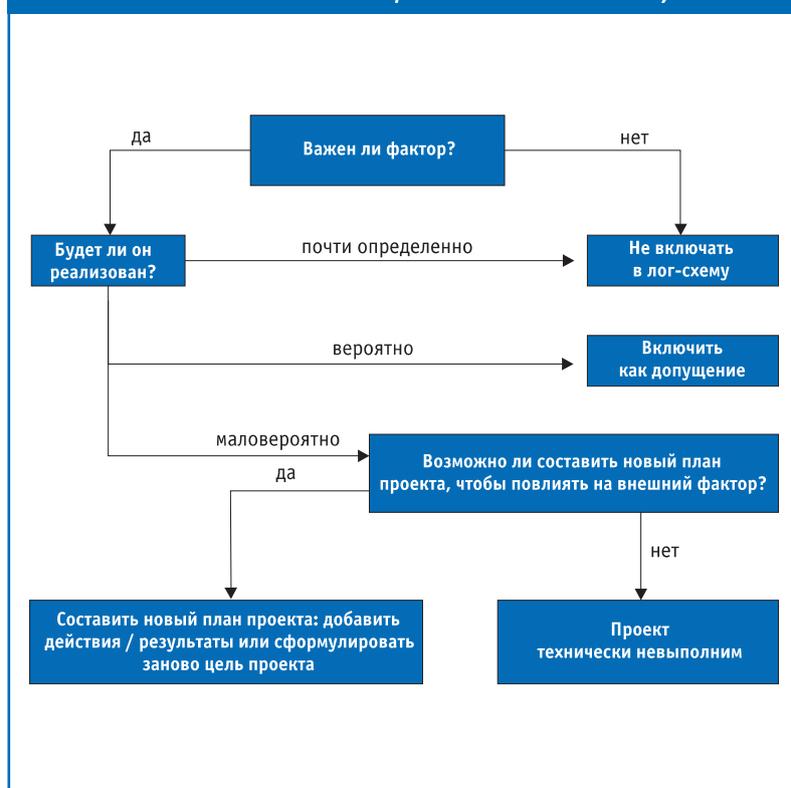
После анализа целей проект должен быть готов для проведения детального планирования, в результате чего может потребоваться уточнение принятых ранее формулировок целей, действий и потребности в ресурсах.

5. ФОРМУЛИРОВКА ОСНОВНЫХ ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ И ФАКТОРОВ РИСКА

Для успешной реализации проекта и оценки его результатов важно четко сформулировать основные предположения и

определить факторы риска, не поддающиеся контролю со стороны менеджмента проекта и могущие оказать серьезное отрицательное влияние на выполнение проекта. Анализ и разработка соответствующих мер противодействия проводится известными методами анализа рисков. Примером важного допущения может быть допущение о сохранении экономической стабильности в стране, которое было использовано при планировании рассмотренного ранее проекта Всемирного банка по поддержке и реформированию городского общественного транспорта в ряде городов Российской Федерации. Нарушение этого условия в 1998 г. привело к серьезным трудностям в реализации данного проекта. Общая схема алгоритма анализа допущений приведена на рис. 1.

Рис. 1. Общая схема алгоритма анализа допущений



6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОГРЕССА РЕАЛИЗАЦИИ И СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА

Для эффективного управления ходом реализации проекта и оценки степени достижения его целей необходимо определить соответствующие показатели, способы и источники информации для их измерения. Показателям предъявляется требование отражения в них таких характеристик, как качество, количество и время. В организациях, которые имеют большой опыт выполнения проектов, для близких по содержанию проектов разрабатываются перечни рекомендуемых показателей. Например, в ЮНИСЕФ для ряда проектов даются следующие рекомендации:

«Показателями конечного результата являются статистически подтверждаемые (в том числе в результате специальных экспертных исследований) положительные изменения в жизни женщин, детей и подростков. Например:

- ◆ увеличение процента новорожденных, находящихся на грудном вскармливании, и улучшение показателей их здоровья и развития;
- ◆ снижение темпов распространения алкоголизма, наркомании и ВИЧ-инфекции среди подростков и молодежи;
- ◆ увеличение процента здоровых детей из числа родившихся у ВИЧ-позитивных матерей;
- ◆ снижение численности детей в интернатных учреждениях традиционного типа;
- ◆ сокращение числа неблагополучных семей, снижение числа случаев лишения родительских прав;
- ◆ другие индикаторы».

Аналогично во Всемирном банке и других организациях разрабатываются группы рекомендуемых показателей, специфических для проектов в отдельных областях экономики, таких как сельское хозяйство, образование, энергетика и т. д.

7. СОСТАВЛЕНИЕ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ ПРОЕКТА (ЛСС)

На основе результатов, полученных на предыдущих этапах, составляют логико-структурную схему проекта. Она может быть представлена в виде таблицы с четырьмя строчками и четырьмя колонками. Рекомендуется вначале заполнить первую и четвертую колонки, а потом вторую и третью (см. таблицу).

ЛСС позволяет дать краткое и легко обозримое представление сложных проектов, их целей, основных компонентов и связей между ними, необходимых

Таблица. Вариант представления логико-структурной схемы проекта

Уровни целей (логика проекта)	Измеримые показатели достижения	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения и риски
Общие цели	Показатели достижения общих целей	Источники и методы для подтверждения достижений	
Цели проекта	Показатели достижения конкретных целей	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между конкретными и общими целями
Результаты	Показатели достижения результатов	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями
Действия	Требующиеся человеческие и физические ресурсы	Стоимость человеческих и материальных ресурсов	Допущения, влияющие на связь между действиями и результатами

ресурсов, важных для успеха проекта предположений и рисков, а также определения области ответственности руководителей проекта. ЛСС является основой для дальнейшей разработки проекта, а вторая и третья колонки, в частности, используются для построения системы мониторинга и оценки проекта. Графически принцип заполнения ЛСС может быть представлен следующим образом (рис. 2.).

8. ДАЛЬНЕЙШАЯ РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

После составления ЛСС можно приступить к дальнейшей разработке проекта, которая будет являться детализацией решений, принятых при разработке ЛСС. Здесь решаются традиционные вопросы планирования проектов, такие как составление графиков работ, определение необходимых ресурсов,

разработка бюджетов, уточнение характеристик эффективности проекта (экономической, коммерческой и др.), источников и способов финансирования, проектирование организационных схем управления, разрабатываются планы закупок, выбираются способы управления рисками и т. д.

При решении этих вопросов используются хорошо известные в национальной и международной практике методы и подходы, такие как составление различных по степени агрегирования структур необходимых работ, календарное планирование, методы разработки бюджетов, определения эффективности проектов (по методикам ЮНИДО и др.), методы управления рисками и т. д.

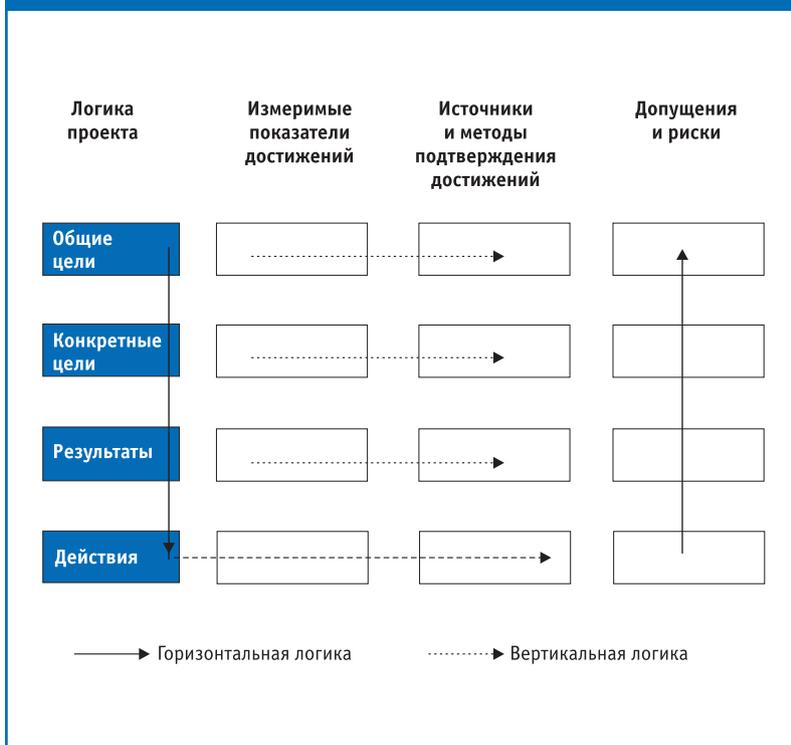
Объем и детальность разработки определяются характером и масштабом проекта, а также регламентирующими документами,

принятыми в той или иной организации. Например, в ЮНИСЕФ, ЮСЭЙД и других организациях, финансирующих сравнительно небольшие проекты, объем документов по планированию, как правило, невелик. Это может быть заявка на инвестирование (часто в свободной форме), предложение об инвестировании, концепция проекта, бизнес-план, ТЭО. В случае масштабных и сложных по характеру проектов, финансируемых Всемирным банком, ЕБРР и подобными организациями, планирование охватывает широкий круг аспектов и требует больших усилий. В основе применяемых при этом подходов, в частности для инвестиционных проектов, лежат хорошо известные методики ЮНИДО.

9. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Для проектов, поддерживаемых международными организациями развития, часто независимо от их масштабов и содержания, характерно вовлечение в разработку и реализацию проектов многих уровней управления как в самих этих организациях, так и в стране, принимающей их поддержку. Так, в согласовании программ работы в стране, инициации многих проектов, входящих в эти программы, участвуют центральные и региональные органы этих организаций и центральные и региональные органы власти страны. В международных организациях это соответствующие департаменты, отделы в центральных и региональных офисах, где для конкретных проектов и программ выделяются отдельные сотрудники или группы во главе с опытным руководителем. В

Рис. 2. Принцип заполнения логико-структурной схемы



России это центральные ведущие и профильные министерства, Дума, соответствующие региональные организации. В этих условиях большое значение имеет наличие эффективных процедур и органов для координации и взаимодействия вовлеченных сторон, квалификация сотрудников. В ряде случаев вопросы координации на высшем уровне управления решаются существующими органами управления (министерствами, ведомствами), в случае больших и долгосрочных программ сотрудничества, например со Всемирным банком, создаются специальные органы. Например, таким органом является Межведомственная комиссия Правительства РФ по работе с международными финансово-экономическими организациями и ее рабочая группа. Издаются документы, регламентирующие в определенной мере процедуры совместной работы по подготовке и реализации проектов, например Постановление Правительства РФ №43 от 28 января 2005 г. [9]. Опыт показывает, что организация работы подобных органов, их функции и полномочия требуют постоянного внимания и совершенствования.

Непосредственное управление разработкой и отдельными проектами обычно осуществляется при поддержке и контроле участвующей международной организации, специальными структурами, которые во многих случаях состоят из наблюдательного совета, куда входят представители руководства вовлеченных организаций (например, Министерства финансов, Министерства экономики и других в жилищном проекте Всемирного

банка) и группы реализации проекта (ГРП). Наблюдательный совет осуществляет общий контроль и регулирование, ГРП — оперативное управление проектом. Конкретное формирование состава, функций, организационное оформление наблюдательного совета и ГРП зависят от состава участников проекта, его содержания, масштабов. Сейчас нет однозначных рекомендаций по решению указанных вопросов, применяемые на практике варианты весьма разнообразны. Для ГРП можно отметить следующие:

- ◆ использование услуг консультантов (консультационных компаний);
- ◆ передача функций ГРП одному из действующих подразделений выполняющей проект организации или вышестоящего органа в дополнение к их обязанностям (при этом могут использоваться различные варианты матричной организации управления проектом);
- ◆ создание новой структуры с административным подчинением одному из ведущих участников проекта;
- ◆ передача функций ГРП другой ГРП, которая уже ведет близкие по характеру проекты и имеет необходимый опыт (знания и навыки процедур подготовки совместных с международными организациями проектов, их мониторинга, оценки, закупок, расходования средств, налаженные контакты с ключевыми ведомствами и т. д.);
- ◆ разделение функций ГРП между исполняющим ведомством с поручением ему функций, связанных с содержательной частью проекта, и одной из действующих и

опытных ГРП с поручением ей специфических функций, таких как закупки, расходование средств и др.

Как показывает опыт, для небольших проектов может оказаться эффективным второй вариант. Для крупных проектов опыт не дает однозначных ответов. Вместе с тем, практика проектов Всемирного банка показывает перспективность двух последних вариантов.

10. МОНИТОРИНГ, ОТЧЕТНОСТЬ, ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Мониторинг проекта осуществляется на различных уровнях, среди которых можно выделить исполняющую организацию, ГРП, курирующие ведомства федерального и регионального уровня, региональные и центральные отделения участвующей международной организации. Для мониторинга проекта в целом или отдельных его аспектов могут привлекаться независимые эксперты. Например, в проекте по борьбе с ВИЧ / СПИДом, поддерживаемом ЮНИСЕФ, работу исполнительной организации контролирует независимый специалист, привлеченный на конкурсной основе. В проекте Мирового банка по городскому транспорту работы по ремонту подвижного состава контролировала известная в области качества и сертификации автотранспортных средств немецкая компания, выигравшая это право на международном конкурсе.

При мониторинге проекта используются показатели, о которых говорилось выше, показатели выполнения конкретных мероприятий по устранению ранее выявленных проблем и др.

Периодичность контроля и отчетности зависит от уровня управления, состояния проекта, его характера и для рассматриваемых проектов может варьироваться от одного раза в неделю до одного раза в год. Используются различные формы отчетности, содержащие основные финансовые и физические показатели, определенные в логико-структурной схеме, графиках работ и расходования средств. Кроме этого регулярно проводятся обзоры хода выполнения проекта путем совместного обсуждения заинтересованными сторонами положения дел, оценки состояния реализации проекта и выработки планов дальнейших действий.

Международные организации уделяют особое внимание мониторингу проектов, и характерной чертой является довольно жесткий характер их контроля всех процессов разработки и выполнения проектов. Особо жесткому контролю подвергаются процессы закупок и расходования средств и соответствия запланированных целей проекта текущей ситуации. Меры по регулированию хода проекта могут быть различными — от совместных мероприятий по решению возникших проблем до изменения целей проекта (реструктуризации) или его преждевременного закрытия и аннулирования неизрасходованных средств (в случае нецелесообразности дальнейшего продолжения проекта). Например, по проектам Всемирного банка аннулировано порядка 10% ранее выделенных средств.

Одним из средств контроля подготовки и реализации проекта является регулярное проведение оценок, обычно после

окончания подготовки, в середине этапа выполнения и после завершения. Основной целью при этом является определение соответствия состояния проекта его целям. При окончании подготовки проекта независимая оценка помогает определить обоснованность целей проекта и соответствие уровня разработки выбранным целям. Промежуточные оценки дают возможность определить, сохраняется ли актуальность целей проекта и соответствует ли им состояние проекта. После окончания проекта в ходе оценки определяется степень достижения целей, основные проблемы реализации, анализируются основные причины этих проблем, формулируются рекомендации для будущих проектов сходного характера. Оценки осуществляются специальными подразделениями ведущих участников проекта на основе документов мониторинга, дополнительных исследований или специальных миссий.

В ходе оценки используются различные критерии. В организациях ЕС используются такие критерии, как адекватность, экономичность, продуктивность, эффективность, воздействие, экономическая и финансовая жизнеспособность, самофункционирование. Могут применяться более обобщенные критерии. Например, во Всемирном банке при обзоре портфеля проектов используются следующие показатели: рейтинг реализации, рейтинг целей, общая эффективность [8]. На основе оценки этих показателей каждому проекту присваивается одно из значений рейтинга: «удовлетворительно», «неудовлетворительно», «крайне неудовлетворительно».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве выводов и оценки эффективности рассмотренной выше методологии УП можно отметить следующие ее положительные и негативные стороны. К положительным можно отнести:

- ◆ ясность и прозрачность процедур подготовки и реализации проекта, управления и мониторинга (в частности, обоснования проектов, организации закупок и расходования средств, выявления проблем и их разрешения);
- ◆ наличие детально проработанных рекомендаций и регламента по основным процессам управления;
- ◆ детальный и всесторонний аудит;
- ◆ широкое использование международного опыта с учетом национальных особенностей страны применения.

К негативным сторонам относятся:

- ◆ значительная сложность, многоуровневость, длительность большинства процедур управления, особенно в больших проектах (так, срок подготовки многих проектов Всемирного банка составляет более трех лет, в результате чего снижается актуальность и ценность проведенной подготовительной работы, имеют место частые реструктуризации проектов, аннулирование ранее выделенных средств);
- ◆ сложности с обеспечением эффективной координации деятельности большого числа участников проекта, распределения их ответственности, контроля выполнения возложенных на них функций (например, когда Межведомственная комиссия и ее рабочая

- группа прекращали активно работать, это весьма негативно сказывалось на управлении всем портфелем проектов МБРР);
- ◆ противоречия между правилами рассматриваемых международных организаций и национальным законодательством (например, по правилам Всемирного банка оплата поставок по совместному проекту может осуществляться непосредственно на счет поставщика со счета проекта в Вашингтоне или со специального счета, открытого в другом банке, однако это запрещено российским законодательством, предусматривающим осуществление таких операций через счета Казначейства);
 - ◆ необходимость, особенно в больших проектах, иметь специальные структуры управления (группы подготовки и реализации проекта) и возникновение в связи с этим дополнительных расходов на управление.
- Следует отметить, что в связи с имеющимися недостатками в управлении как российская сторона, так и сотрудничающие с ней международные организации не удовлетворены существующей ситуацией и постоянно работают над дальнейшим совершенствованием управления совместными проектами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework (1993). European Commission, DGVIII, Evaluation Unit.
2. The Logical Framework Approach (LFA) — A Handbook for Objective-Oriented Planning (1996). NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation), July.
3. LFA — A Flexible Tool for Participatory Development (1996). DANIDA (Danish Agency for International Development Cooperation), February.
4. Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management (1996). SIDA (Swedish International Development Agency), Methods and Institutional Development Unit, March.
5. Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP) — Guidelines (1996). Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
6. Performance Monitoring Indicators. A Handbook for Task Managers (1996). Operation Policy Department. World Bank. Washington D.C.
7. Планирование, мониторинг, отчетность. Комплект проектной документации. — М.: Представительство ЮНИСЕФ в РФ, 2004.
8. Обзоры портфеля проектов, финансируемых Всемирным банком в Российской Федерации. — М.: Постоянное представительство Всемирного банка в РФ, 1996–2004.
9. О порядке работы с проектами, реализуемыми Российской Федерацией при участии международных финансовых организаций. Постановление Правительства Российской Федерации №43 от 28.01.2005. — http://www.government.ru/data/news_print.html?he_id=103&news_id=16543.