



ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Азиатский банк развития (Asian Development Bank, АБР) был создан в 1966 году с целью **содействия социальному и экономическому развитию стран Азиатско-Тихоокеанского региона**.

Учредителями и акционерами Банка являются 67 стран (далее – страны-члены), из которых 48 – региональные представители и 19 – представители развитых стран Европы и Америки.

Основными **функциями** в отношении стран-членов¹ Банка являются:

- предоставление кредитов, займов, участие в акционерном капитале компаний;
- предоставление грантов, технического содействия в планировании и осуществлении проектов и программ развития;
- оказание консультационных услуг;
- продвижение инвестиций для целей развития;
- помощь в координации социально-экономической политики развивающихся стран-участников.

Миссия Азиатского банка развития состоит в оказании помощи развивающимся странам-участникам в снижении уровня бедности, улучшении условий и качества жизни населения.

Видение Азиатского банка развития – Азиатско-Тихоокеанский регион, свободный от бедности.

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БАНКА

Высшим органом принятия управленческих решений является **Совет управляющих**. В его состав входят 67 управляющих и их заместителей, назначенных от каждой из стран-участников. Заседание Совета управляющих проводится один раз в год.

Большинство полномочий по общему руководству Банком (кроме тех, которые находятся в исключительном ведении Совета управляющих) делегировано **Совету директоров**. Совет директоров состоит из 12 членов, 8 из которых назначены от стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

Поддержку работы Совета директоров осуществляют **6 комитетов** (рис. 1):

- Комитет по аудиту;
- Комитет внутреннего контроля;
- Бюджетный комитет;
- Комитет эффективного развития;
- Комитет по этике;
- Комитет по кадрам.

СОДЕРЖАНИЕ:

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	1
СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БАНКА	1
ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	2
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА ДО 2020 ГОДА	3
МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА	4
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ БАНКА	6
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	7
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	11

В.Д. АНДРИАНОВ

Т.В. ЗАМЯТИНА

Е.Ю. КУДРЯКОВА

¹ Страна-участник – это страна, участвующая в капитале Азиатского банка развития.

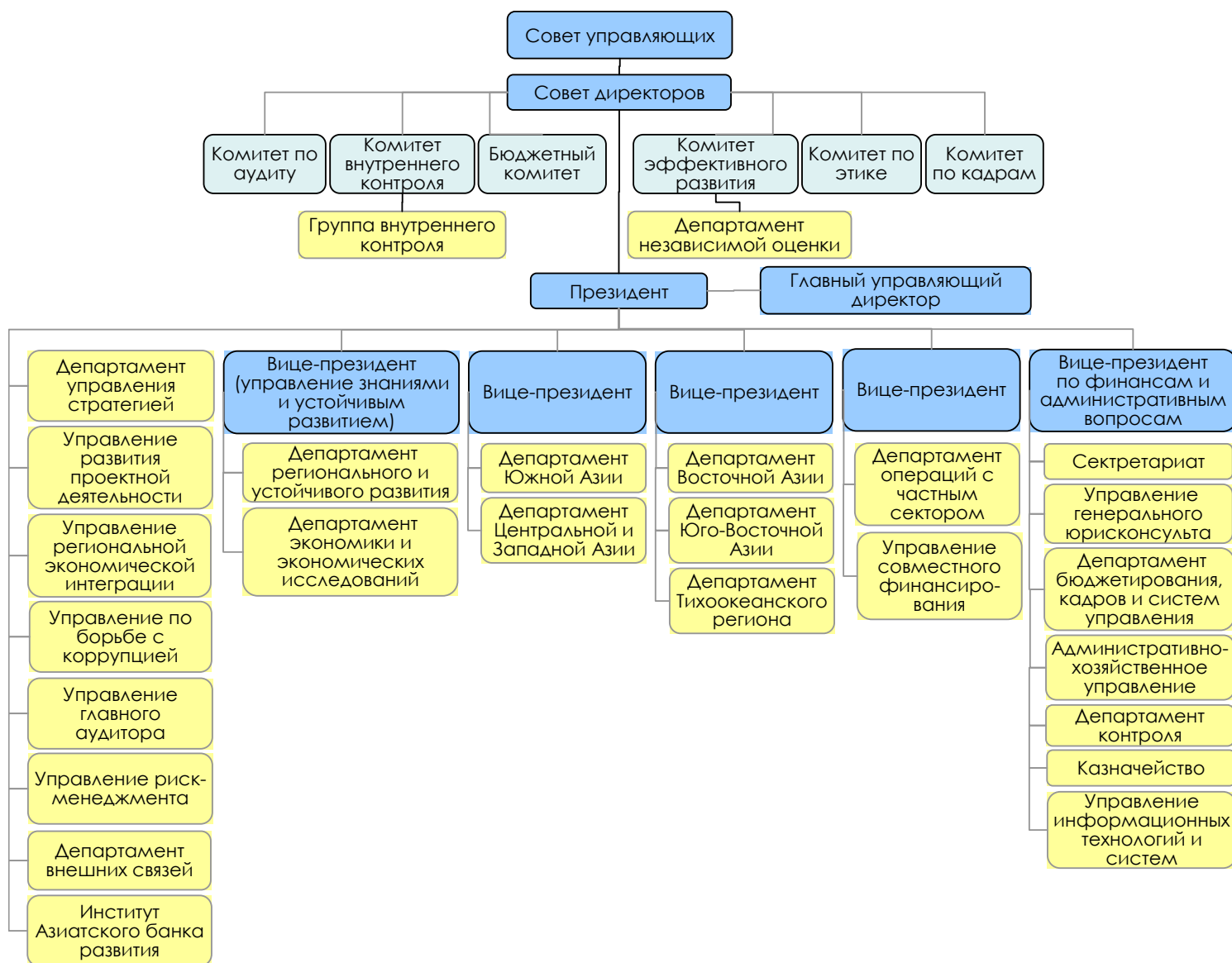


Рис.1. Организационная структура Азиатского банка развития.

Управление текущей деятельностью Банка осуществляет **Президент**, назначаемый Советом управляющих сроком на 5 лет с возможностью переизбрания.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Азиатский банк развития повышает эффективность своей деятельности и реализует курс по снижению бедности и развитию Азиатско-Тихоокеанского региона за счет использования метода **«управления по результатам» (Managing for Development Results)**.

Управление по результатам способствует повышению организационной и операционной эффективности деятельности Банка. Метод основан на определении конкретных результатов деятельности и привносимого Банком вклада в развитие региона, и включает следующие элементы:

- стратегическое планирование и распределение ресурсов;
- определение целевых индикаторов и показателей для оценки эффективности деятельности (на краткосрочный и долгосрочный период);
- установление персональной ответственности за достижение результатов;

- оценка эффективности деятельности;
- использование полученной информации о результатах деятельности в целях определения дальнейшего развития, а также более эффективного распределения ресурсов.

Указанный метод стратегического управления был внедрен в 2004 году. Для эффективной его интеграции в систему управления Банка каждые три года разрабатывается **План действий управления по результатам (Action Plan on Managing for Development Results)**, включающий ряд инициатив. Например, основными инициативами Плана действий на 2009-2011 годы являются:

- всесторонняя поддержка стран-участников по внедрению управления по результатам;
- дальнейшая интеграция метода в управление реализацией Стратегии 2020 на проектном, корпоративном и страновом уровнях;
- сотрудничество и обмен опытом с другими институтами развития в рамках глобальных и региональных инициатив по внедрению «управления по результатам».

В Плане содержится определенный набор целей, задач и целевых показателей, в соответствии с которыми производится оценка его реализации. По итогам оценки формируется План действий на последующий трехлетний период.

Стратегия развития Азиатского банка развития до 2020 года

Деятельность Азиатского банка развития осуществляется в соответствии с **долгосрочной стратегией его развития до 2020 года**, принятой и утвержденной Советом директоров в апреле 2008 года. Она является результатом ряда консультаций, проведенных с 67 странами-участниками, и пересмотра Стратегии на 2001-2015 годы.

Долгосрочная Стратегия Банка разработана с учетом региональных приоритетов и Целей развития тысячелетия до 2015 года, сформулированных в Декларации тысячелетия (Millennium Development Goals).

В Стратегии обозначены цели Банка, направленные на реализацию его видения – Азиатско-Тихоокеанский регион, свободный от бедности. **Стратегическими целями** являются социально-экономическое развитие, экологически устойчивый рост и региональная интеграция.

Для лучшей мобилизации ресурсов и максимизации пользы от своего уникального регионального опыта, Банк сосредоточил свое внимание на пяти факторах, способствующих росту благосостояния региона:

- развитие частного сектора;
- эффективное управление процессами и повышение производительности труда;
- равенство полов;
- решения, основанные на знаниях;
- партнерство.

Деятельность Банка сфокусирована на пяти ключевых областях, отражающих потребности развития стран-участников:


- инфраструктура;
- окружающая среда, включая изменения климата;
- региональное сотрудничество и интеграция;
- развитие финансового сектора;
- образование.

Мониторинг реализации Стратегии и оценка деятельности Банка

Для мониторинга реализации Стратегии и последующей оценки деятельности Банка используется **корпоративная система анализа результатов**.

Данный инструмент используется в Банке с 2004 года и позволяет оценить степень достижения стратегических целей, эффективно планировать деятельность Банка и принимать решения, основанные на фактических данных.

Корпоративная система анализа результатов утверждается Советом директоров и включает в себя **70 показателей деятельности**, распределенных по четырем иерархическим уровням:

1. Результаты развития Азиатско-Тихоокеанского региона
 2. Вклад Банка в развитие стран-участников
 3. Операционная эффективность
 4. Организационная эффективность
- 

Показатели первого уровня дают возможность проводить мониторинг вклада Банка в развитие региона в целом с помощью 21 индикатора. Среди них показатели развития человеческого капитала, уровень бедности в регионе, а также другие показатели, например, ВВП на душу населения, региональная кооперация и интеграция, экономический рост, доступ населения к инфраструктуре, система государственного управления и состояние окружающей среды.

Показатели второго уровня анализируют вклад Банка в развитие стран-участников по результатам реализации проектов Банка в сфере транспорта, энергетики, водоснабжения, образования и финансов.

Третий уровень показателей позволяет оценить операционную эффективность Банка по пяти категориям индикаторов: качество операционной и проектной деятельности; финансирование; операционная деятельность, ориентированная на стратегию; развитие знаний; партнерства.

Показатели четвертого уровня отображают эффективность внутренних процессов и организационных изменений, протекающих в Банке, способствующих рациональному использованию человеческих ресурсов и бюджетных средств.

В Приложении 1 приведена корпоративная система анализа результатов Азиатского банка развития, разработанная в 2008 году. Она полностью согласована со стратегией Банка до 2020 года (Приложение 2).

По мере реализации Стратегии корпоративная система анализа результатов может быть скорректирована с точки зрения набора показателей и их плановых значений.

Руководствуясь корпоративной системой анализа результатов, Банк регулярно осуществляет **мониторинг реализации Стратегии и оценку своей деятельности**, ежегодно проводимую **Департаментом независимой оценки**.

Сотрудники Департамента независимой оценки не вовлечены в текущую деятельность Банка, а непосредственное подчинение Совету директоров через Комитет эффективного развития исключает наличие политического влияния и давления со стороны менеджмента Банка, что свидетельствует об объективности процедуры оценки и ее результатов.

Результаты оценки с 2008 года публикуются в ежегодном **Отчете об эффективности развития**, а также используются в **ежегодной индивидуальной оценке руководства Банка**.

Центральным элементом Отчета об эффективности развития является сводная таблица, систематизирующая результаты план-фактного анализа, проводимого на основе корпоративной системы анализа результатов (табл. 1).

Уровень 1:	
Результаты развития Азиатско-Тихоокеанского региона	
Показатели бедности и развития человеческого капитала	●
Другие показатели развития	●
Уровень 2:	
Вклад Банка в развитие стран-участников	
Результаты деятельности основных отраслей экономики	●
Вклад в результаты развития	●
Уровень 3:	
Операционная эффективность	
Качество операционной и проектной деятельности	●
Финансирование	●
Операционная деятельность, ориентированная на Стратегию	●
Равенство полов	●
Развитие экономики знаний	●
Партнерства	●
Уровень 4:	
Организационная эффективность	
Использование человеческих ресурсов	●
Использование бюджетных ресурсов	●
Бизнес-процессы и технологии	●

- – более половины индикаторов в группе улучшили свои фактические значения по сравнению с планируемыми;
- – показатели сохраняют свое первоначальное значение или начинают снижаться;
- – более половины показателей в группе отражают отрицательную динамику или ее отсутствие на протяжении двух или более оцениваемых периодов.

Рис 2. Сводная таблица корпоративной системы анализа результатов (Отчет об эффективности развития за 2009 год).

Отчет об эффективности развития является важным элементом отчетности перед акционерами и другими заинтересованными сторонами. В нем отражены текущая тенденция развития региона, сильные и слабые стороны, а также сферы деятельности, развитию которых необходимо уделить особое внимание.

Отчет об эффективности развития с рекомендациями Департамента независимой оценки предоставляется на рассмотрение Комитета эффективного развития. Далее отчет с заключением руководителя Комитета передается на рассмотрение Совету директоров Банка.

Организационное обеспечение реализации Стратегии Банка

Мониторинг реализации Стратегии Банка, а также планирование стратегического и институционального развития осуществляет самостоятельное структурное подразделение прямого подчинения Президенту Банка – **Департамент управления стратегией**. Он был создан в результате объединения Отдела стратегического планирования и Офиса реализации стратегии развития

Департамент состоит из следующих отделов:

- Отдел стратегии и межведомственного сотрудничества;
- Отдел планирования и координации;
- Отдел управления по результатам.

Из ряда функций Департамента основными являются:

- планирование, координация и мониторинг всех аспектов деятельности Банка в области разработки долгосрочной и среднесрочной стратегий, программ развития и бюджета, а также мониторинга портфеля проектов;
- координация взаимодействия Банка с другими институтами развития и международными организациями на институциональном уровне (включая проработку меморандума о сотрудничестве);
- совершенствование бизнес-процессов, и процедур, а также соответствующей регламентирующей документации;
- мониторинг реализации Плана действий управления по результатам.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Корпоративная система анализа результатов (2008 год)

Уровень 1: Результаты развития Азиатско-Тихоокеанского региона			
Показатели	Базовый год	Базовое значение	Целевое значение (2015 г. ²)
Показатели бедности и развития человеческого капитала			
Население, проживающее за чертой бедности, меньше чем на 1,25 долл. США в день (%)	2005	18.52	17.14
Процент населения, получившего начальное образование, от общей численности населения региона (%)	2005	92.09	100.00
Соотношение мужского и женского населения:			
начальное образование	2005	0.95	1.00
среднее образование	2005	0.93	1.00
высшее образование	2005	0.81	1.00
Уровень заработной платы женщин, работающих в несельскохозяйственном секторе	2005	30.70	Увеличить показатель
Смертность детей до 5-ти лет (на 1000 человек)	2005	61.12	29.68
Женщины (от 15 лет), больные СПИДом (млн. чел.)	2005	2,39	Остановить рост или снизить значение
Население, имеющее постоянный доступ к водным ресурсам (%)			
городское население	2005	92.10	97.03
сельское население	2005	75.92	81.40
Население, проживающее в хороших санитарных условиях (%)			
городское население	2005	70.16	80.39
сельское население	2005	33.10	56.25
Другие показатели			
ВВП на душу населения			
ВВП на душу населения (в постоянных ценах 2000 г., долл. США)	2006	1085.49	-
Региональная кооперация и интеграция			
Объем субрегиональной торговли в общем объеме торговли Азиатско-Тихоокеанского региона (%)	2005	53.54	-
Доступ к базовым элементам инфраструктуры			
Доступ к телекоммуникациям: проводные телефонные линии и мобильная связь (на 1000 жителей)	2006	324.65	-
Доступ сельского населения к дорогам, пригодным к использованию круглый год (%)	2003	76.26	-
Электрификация домашних хозяйств (%)	2003	68.87	-
Организация работы государства и частного сектора			
Стоимость открытия бизнеса (% ВВП на душу населения)	2006	40.72	-
Время, затрачиваемое на открытие бизнеса (дни)	2006	43.20	-
Оценка работы государственного сектора и эффективности государственного управления (на базе Оценки эффективности деятельности стран) (балл)	2006	3,27	-
Окружающая среда			
Выбросы парниковых газов в атмосферу (тонна на душу населения) ³	2005	2,26	-

Расчет показателей бедности и развития человеческого капитала произведен на основании данных Азиатского банка развития, Программы развития ООН (ПРООН), Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана ООН, которые заимствованы из отчета «Достижение Целей развития тысячелетия в регионе Азии и Тихого океана». Расчет остальных индикаторов произведен Банком на основании базы данных Центра региональной интеграции (Азия); базы данных индикаторов развития Мирового Банка; базы индикаторов ООН о достижении Целей развития тысячелетия до 2015 года.

² Целевой год в соответствии с Целями развития тысячелетия. Среднесрочный период планирования для показателей остальных уровней – до 2012 года.

³ Использование данного показателя носит информационный характер; его значение определяется в соответствии с Рамочной Конвенцией ООН об изменении климата.

Уровень 2: Вклад Банка в развитие стран-участников		
Показатели	Совокупный результат за 2004 – 2007 гг.	Плановый совокупный результат за 2009 – 2012 гг.
Транспорт		
Скоростные автострады, построенные или модернизированные(км)	2700	2500
Национальные, местные, районные, сельские дороги, построенные или модернизированные(км)	18700	79600
Железные дороги, построенные или модернизированные	2100	2200
Социально-экономический эффект от реализации проектов строительства (модернизации) дорог (количество новых рабочих мест)	71,062,200	162,661,500
Энергетика		
Мощность вырабатываемой энергии (МВт)	9700	8900
Установленные (модернизированные) линии передач (км)	5600	6400
Установленные (модернизированные) магистральные распределительные линии (км)	15000	18300
Число новых домашних хозяйств, подключенных к электричеству	870400	685100
Водоснабжение		
Длина построенной (модернизированной) системы водоснабжения (км)	3500	5100
Количество домашних хозяйств, подключенных к системе водоснабжения	1,502,000	4,806,700
Сточные воды, подверженные очистке (м ³)	413200	4,369,200
Число домашних хозяйств, подключенных к системе канализации	1,802,800	7,602,100
Площадь земель, орошаемых или улучшаемых за счет дренажа, половодья, ирригации (га)	941100	1,562,200
Образование (все уровни)		
Число школьных аудиторий, построенных или модернизированных	27500	43100
Число преподавателей, прошедших повышение квалификации	465700	635500
Число школьников, участников программы улучшения школ, и которым оказали поддержку через стипендиальные и др. программы	17,105,600	22,875,900
Финансы		
Число кредитов, выданных в рамках микрофинансирования	192600	660000
Число кредитов, выданных на нужды развития малого и среднего бизнеса	14000	54000

Агрегированные за 4 года значения плановых и фактических показателей берутся из отчетов о завершении проектов.

Расчет произведен Азиатским банком развития.

Уровень 3: Операционная эффективность			
Показатели	Базовый год	Базовое значение	Целевое значение (2012 г.)
Качество операционной и проектной деятельности Доля успешно реализованных стратегий развития партнерств со странами-участниками, основанных на «управлении по результатам» (%) Среднее значение годовых суммарных рейтингов отчетов об эффективности реализации проектов и отчетов о завершении проектов (% успешных) Доля стратегий развития партнерств, имеющих удовлетворительную оценку на начальной стадии реализации (%) Оценка эффективности реализации проектов на начальном этапе (% удовлетворительных) Оценка эффективности всего портфеля проектов Банка (% удовлетворительных) Исследование в области развития партнерств: восприятие эффективности реализуемых Банком мер по сокращению бедности (% хороших и отличных оценок)	Не рассчитывался 2004–2006 (среднее) 2006 2006 2004–2006 (среднее) 2006	не рассчитывался 72.3 33 81 90.3 45	не рассчитывался 80 80 85 Сохранить на прежнем уровне 60
Финансирование Объем кредитов, предоставленных государственному сектору (%) Объем средств, выделенных частному сектору в виде займов и в форме участия в капитале (%) Участие в капитале в общем объеме ежегодно утверждаемых займов и грантов (%)	2006 2006 2004–2006 (среднее)	23.4 55 10	Сохранить на прежнем уровне Не ниже 50 20
Операционная деятельность, ориентированная на Стратегию Кредитно-инвестиционная деятельность Банка в соответствии с ключевыми областями деятельности в рамках Стратегии развития до 2020 года (%) ⁴ Проекты, поддерживающие развитие частного сектора (%) Проекты, поддерживающие развитие регионального сотрудничества (%) Проекты, направленные на обеспечение экологической стабильности в регионе (%) Проекты, поддерживающие равенство полов (%)	2008 2004–2006 2004–2006 2004–2006 2004–2006	- 19,5 6,7 17,4 37,7	80 30 15 25 40
Развитие экономики знаний Показатели отчетов об оказании технической помощи (% успешных) Оценка ежегодного исследования «Организация с лучшей системой управления знаниями» (по 100 бальной шкале)	2004–2006 (среднее) 2006	82.4 54.4	Сохранить показатель на прежнем уровне 60
Партнерства Доля проектов в государственном секторе с участием неправительственных и/или общественных организаций (%) Количество новых инициатив, одобренных в рамках программы Вклад Банка в развитие партнерств стран-участников совместно с одним партнером по развитию (% ежегодно)	2006 2006 2006	78.6 4 33.3	80 10 60

По причине высокой волатильности базовые (и соответственно целевые) значения некоторых показателей представлены в виде среднего за 3 года значения.

4 Пять ключевых областей: инфраструктура, окружающая среда, региональное сотрудничество и интеграция, развитие финансового сектора и образование.

Уровень 4: Организационная эффективность			
Показатели	Базовый год	Базовое значение	Цель к 2012 г.
Использование человеческих ресурсов			
Число специалистов и государственных служащих в операционных департаментах Банка (%) ⁵	2004–2006 (среднее)	52	56
Число специалистов и государственных служащих, работающих в представительствах в других странах (%)	2004–2006 (среднее)	21	23
Доля женщин-специалистов в общей численности персонала (%)	2007	29	35
Индекс вовлеченности персонала ⁶	2008	60	67
Использование бюджетных ресурсов			
Внутренние административные расходы, приходящиеся на каждый млн. дол. США по утвержденным проектам в частном и государственном секторах	2004–2006	43,4	Сохранить показатель на прежнем уровне ⁷
Внутренние административные расходы на одобренный проект (млн. долл. США в фиксированных ценах 2000 г.)	2004–2006	2,8	Сохранить показатель на прежнем уровне ⁷
Внутренние административные расходы на каждый млн. долл. США выданных кредитов	2004–2006	62	Сохранить показатель на прежнем уровне ⁷
Внутренние административные расходы на реализуемый проект (тыс. долл. США в фиксированных ценах 2000 г.)	2004–2006	427	Сохранить показатель на прежнем уровне или увеличить ⁷
Бизнес-процессы и технологии			
Среднее время между одобрением заявки по кредиту и перечислением средств (кредит под государственную гарантию) (месяцев)	2006	12,2	10
Средняя продолжительность рассмотрения заявки (с момента обращения в Банк до момента одобрения заявки) (месяцев)	2006	22,4	18
Соотношение кредитов и грантов, выданных региональными отделениями (%)	2006	38,4	43

Расчет произведен Азиатским банком развития.

⁵ В состав операционных департаментов Банка входят: Департамент Восточной Азии, Департамент Центральной и Западной Азии, Департамент Тихоокеанского региона, Департамент Южной Азии, Департамент Юго-Восточной Азии; а также Департамент операций с частным сектором.

⁶ Опрос. Среднее значение положительных ответов по каждой из 24 категорий вопросов.

⁷ Основано на следующих предположениях: 1) общий ежегодный объем одобренных кредитов на протяжении всего периода планирования совпадает с уровнем 2007 года; 2) общий ежегодный объем выданных кредитных ресурсов постепенно растет на протяжении всего периода планирования, начиная с 2007 года; 3) умеренный ежегодный рост административных расходов.

Стратегия Азиатского банка развития до 2020 года и Корпоративная система анализа результатов

Стратегия Азиатского банка развития до 2020 года	Корпоративная система анализа результатов
<p>Видение: «Азиатско-Тихоокеанский регион свободный от бедности»</p>	<p>Первый уровень корпоративной системы анализа результатов включает показатели, позволяющие оценить сокращение доли населения, живущей меньше чем на 1\$ в день, и доли населения, не получающей никаких доходов.</p>
<p>Стратегические цели: 1) Социально-экономическое развитие 2) Экологически устойчивый рост 3) Региональная интеграция</p>	<p>Показатели включены в Уровень 1:</p> <p>1) Оценка социально-экономического развития производится на основании анализа доступа социальных услуг для бедных и незащищенных слоев населения, включая женщин, в том числе с помощью следующих показателей: а) процент получивших начальное образование от общего населения региона; б) уровень детской смертности; в) доля городского и сельского населения, имеющих доступ к системе водоснабжения и проживающие в хороших санитарных условиях; г) доступ к элементам инфраструктуры. Также применяются показатели доступности образования для девочек, уровня заработной платы женщин, работающих в несельскохозяйственном секторе, и количество женщин, зараженных ВИЧ/СПИДом;</p> <p>2) Динамика экологически устойчивого роста отслеживается на основании показателей объемов выбросов парниковых газов в атмосферу; доступа населения к системе водоснабжения и наличие хороших санитарных условий;</p> <p>3) Развитие региональной интеграции оценивается на основании доли субрегиональной торговли в общем объеме торговли Азиатско-Тихоокеанского региона.</p>
<p>Ключевые области: 1) Инфраструктура 2) Образование 3) Развитие финансового сектора 4) Окружающая среда, включая изменения климата 5) Региональное сотрудничество и интеграция</p>	<p>1) Показатели развития инфраструктуры, финансового сектора и образования представлены на втором уровне системы анализа результатов;</p> <p>2) Состояние окружающей среды оценивается на основании показателей, представленных на первом и втором уровнях: хорошая система водоснабжения и удовлетворительные санитарные условия; объем выбросов парниковых газов; доля проектов, направленных на обеспечение экологической стабильности в регионе; а также применяются показатели, способствующие достижению Целей развития тысячелетия;</p> <p>3) Вклад Банка в развитие регионального сотрудничества и интеграции может быть оценен на основании показателей второго уровня (в том числе на региональном, национальном, городском и местном уровнях); также применяется показатель количества проектов, направленных на развитие региональной интеграции (Уровень 3).</p>
<p>Ключевые факторы, роста благосостояния региона: 1) Развитие и функционирование частного сектора 2) Эффективное управление 3) Равенство полов 4) Решения, основанные на знаниях 5) Партнерства</p>	<p>Показатели включены в Уровень 1 и Уровень 3</p> <p>1) Динамика развитие частного сектора рассматривается на основании показателей временных и финансовых затрат на открытие нового бизнеса (Уровень 1); а также других показателей, например, доли проектов, направленных на поддержку развития частного сектора;</p> <p>2) Эффективность управления оценивается на базе показателей производительности труда стран, а также на базе временных и финансовых затрат на открытие нового бизнеса (Уровень 1);</p> <p>3) Равенство полов определяется доступностью образования, как для мужчин, так и для женщин; уровнем заработной платы женщин, работающих в несельскохозяйственном секторе (Уровень 1), а также</p>

	<p>долей проектов, направленных на решение проблемы полового неравенства (Уровень 3);</p> <p>4) Показатели управления знаниями представлены в третьем уровне системы анализа результатов;</p> <p>5) Развитие сотрудничества и интеграции отражено в показателях участия неправительственных и/или общественных организаций в деятельности, а также совместной деятельности с другими организациями.</p>
<p>Институциональные преобразования</p>	<p>Четвертый уровень состоит из показателей эффективности использования имеющихся ресурсов и показателей бизнес процессов. Они позволяют определить перспективы развития человеческих ресурсов, а также пути совершенствования организационной структуры.</p>