

7 Оценка и развитие возможностей вашей организации

Оценка и развитие возможностей вашей организации

7.1 Обзор

7.2 Начинаем работу

- 7.2.1 Что значит развитие возможностей?
- 7.2.2 Оценка текущих возможностей организации
- 7.2.3 Кто должен руководить процессом оценки?
- 7.2.4 Пять советов по развитию возможностей вашей организации

7.3 Проведение оценки вашей организации

- 7.3.1 Оценка возможностей организации
 - 7.3.1.1 Дополнительные онлайн-ресурсы по оценке организации и развитию возможностей
- 7.3.2 Оценка ресурсов компании
 - 7.3.2.1 Совет директоров и надлежащее управление как ресурсы
 - 7.3.2.2 Материально-технические ресурсы компании
- 7.3.3 Инвентаризация
 - 7.3.3.1 Перечень желательных мероприятий

7.4 Руководство по системам и структурам, необходимым для успешной деятельности

- 7.4.1 Определение ваших целей по развитию возможностей организации и разработка плана действий

7.5 Резюме и ссылки

7.1 Обзор

Независимо от того, выиграли ли вы грант USAID, работали субподрядчиком в проекте другой организации или никогда не получали финансирование от агентства USAID, ваша организация может достичь поставленных целей, сосредоточив внимание на общих основополагающих принципах и построении систем и структур, необходимых для их поддержания в рамках текущего проекта и будущих возможностей.

Темы к рассмотрению

- ▶ Пять советов по развитию возможностей
- ▶ Оценка организации
- ▶ Надлежащее управление
- ▶ Системы и структуры, необходимые для успешной деятельности
- ▶ Разработка плана действий по развитию возможностей

Организационное развитие, компетентность в технической области, качественное выполнение программы и рост не достигаются автоматически. Большинство организаций работает над выполнением своих миссий, используя последовательную структуру организационного развития, которая включает указанные ниже компоненты.

- **Проведение оценки организации** — анализ текущих мероприятий, структур, ресурсов и возможностей вашей организации.
- **Установление приоритетов развития** — разработка плана улучшения организации.
- **Фокусировка на долгосрочном стратегическом планировании** — определение цели организации на будущее (см. главу 8).

Данная глава содержит информацию и подборку мероприятий по оценке, которые помогают лучше понимать политики организации, а также ее управленческую, финансовую и административную системы (7.3.1). Такое оценивание не является обязательным, но многие организации предпочитают проводить его во время запуска проекта и затем ежегодно. Если вы решите провести самостоятельную оценку организации, в данной главе вы найдете руководство по оцениванию ресурсов вашей организации: финансирования, репутации и квалификации (7.3.2), а также мероприятий и предоставляемых услуг (7.3.3). В совокупности эта информация поможет разработать перспективный план действий по развитию возможностей (7.4.1), который позволит вам более эффективно реализовывать свои программы и служить сообществам, в которых вы работаете.

Задачи

- Определите системы и структуры вашей организации, которые должны быть в наличии для соответствия требованиям USAID или другого источника финансирования и для достижения целей.
- Определите потенциал своей организации посредством лучшего понимания ее уникальных способностей и ресурсов.
- Пересмотрите мероприятия и услуги, предоставляемые организацией, для лучшего обеспечения потребностей бенефициаров.
- Сплотите свою организацию для достижения общих целей и задач проекта, а также выполнения плана действий.

Основные термины и сокращения

- **Покупка** — приобретение правительством или заключение им контракта на приобретение товара для собственных нужд. Включает в себя продукцию, товары и услуги.
- **Развитие возможностей организации** — укрепление способности организации к самоуправлению и эффективной реализации цели.
- **Управление** — представляет собой процесс обеспечения общего видения, направления и цели, а также надзор за организацией посредством структуры — совета директоров — отдельно от повседневного руководства компанией.
- **Руководство** — контроль текущей деятельности организации.
- **Круг полномочий** — положения, описывающие цель и структуру проекта и, как правило, разрабатываемые на первых этапах управления проектом.

7.2 Начинаем работу

Во всем мире тысячи НПО отзываются на различные социальные, экономические и политические проблемы. Такими НПО являются как маленькие группы волонтеров на уровне общины и религиозные организации, так и региональные и международные организации. В то время как некоторые организации нанимают штатных сотрудников и гарантируют значительное спонсорское финансирование, другие опираются на небольшой бюджет и волонтеров, а также усилия поддерживающих их лидеров общин. Подобные организации могут определить важные проблемы в их общинах, но имеют ограниченные ресурсы для их решения. Несмотря на нехватку средств, сотрудников и лидеров, эти организации успешно справляются с решением некоторых проблем, но у них может возникнуть идея по расширению своих услуг и

сферы деятельности для лучшего обслуживания бенефициаров и достижения долгосрочных результатов. Для этого организациям требуется развивать свои возможности.

7.2.1 Что значит развитие возможностей?

Развитие возможностей организации — это структурированный процесс по улучшению эффективности и результативности организации для достижения цели и предоставления качественных услуг по укреплению организационных и технических возможностей.

Основные цели этого процесса следующие.

1. *Создание более сильной и устойчивой организации*, включая разработку формальной или систематической организационной структуры и внедрение долгосрочного плана и стратегий.

2. *Улучшение административной системы и системы руководства программой и возможностями*, включая создание сильной системы бухгалтерского учета, улучшение процесса планирования проектов и управления ими, или наем специалиста по мониторингу и оценке.

3. *Повышение технической компетентности* посредством найма либо обучения персонала или волонтеров в сфере планирования и разработки программы, применимых передовых практик и в других подобных технических областях.

В данной главе представлены 3 способа изучения вашей организации. Первый — через принятые в ней системы, политики и процедуры, второй — посредством фокусировки на ее ресурсах (не только финансовых), третий — при помощи проверки проводимых ею мероприятий и/или оказываемых услуг. Каждый способ позволяет получить различную аналитическую информацию по сильным и слабым сторонам организации. Эти данные обеспечат основу, которая поможет создать план действий по развитию возможностей (см. таблицу 42).

Таблица 42 — Составляющие плана действий по развитию возможностей



7.2.2 Оценка текущих возможностей организации

Первый шаг — это пристальный обзор систем, ресурсов и мероприятий организации, который позволяет определить, на каком этапе вы находитесь. Понять это можно по многим мероприятиям, проводимым организацией. При этом определение необходимых мероприятий является сложной проблемой, поскольку организации зачастую не знают, какие системы наиболее подходят для поставленных задач, до тех пор, пока не ознакомятся с перечнем требований и не оценят в соответствии с ним свои системы.

После того как организация готова к выполнению задач, могут возникнуть вопросы «Куда мы хотим идти дальше?» «Есть ли новые услуги для бенефициаров или новые направления, к которым нам следует стремиться?» Чтобы ответить на эти вопросы, организации необходим план. Стратегическое планирование — это процесс создания моста между текущими мероприятиями/финансированием и долгосрочной концепцией/планом. В главе 8 данного руководства представлена основа для начала процесса стратегического планирования.

7.2.3 Кто должен руководить процессом оценки?

Первое ключевое решение — определить ответственное лицо за продвижение всего процесса развития возможностей организации. Это может быть приглашенный эксперт. Услуги консультанта в процессе оценки имеют несколько преимуществ. В идеальном варианте опытный консультант предлагает объективный взгляд на организацию, предоставляет информацию о том, как другие организации прошли этот процесс, помогает войти в сеть экспертов, которые могут вам помочь. Использование услуг консультанта позволяет вам сконцентрироваться на вашей основной деятельности. Вместе с тем процесс оценки может быть эффективно проведен и вашим персоналом, особенно в случаях, когда финансовые ресурсы не выделяются на оплату услуг консультантов.

7.2.4 Пять советов по развитию возможностей вашей организации

1. Сформируйте рабочую группу по развитию возможностей.

Один человек не может взять на себя все обязательства по укреплению и развитию организации. Создание специальной команды помогает определить цели, а разработка плана действий по развитию возможностей повысит ваши шансы на успех. Используйте творческий подход при формировании команды. Рассмотрите возможность включения в команду компетентных представителей сообществ, в которых вы работаете, в качестве волонтеров, персонала из различных офисов (если возможно) и определенное количество представителей совета директоров.

2. Расставьте приоритеты, определите цели и начните с выполнения простых задач.

В процессе развития возможностей организации важно разграничить работу, которую вы можете сделать, и ту, которую вы должны сделать. Сосредоточьте цели на том, что должно быть сделано, и убедитесь, что эти цели достижимы. Если начало работы покажется вам слишком сложным, сначала выполните несколько простых задач. Импульс от небольшого успеха поможет вдохновить организацию на выполнение более сложных задач.

3. Установите срок для развития возможностей организации.

Некоторым небольшим организациям едва хватает персонала и ресурсов, необходимых для удовлетворения существующих требований к предоставлению услуг. Так когда же начать процесс развития возможностей организации? Установите время, в течение которого можно сконцентрироваться на развитии организации. На это можно выделить несколько часов в неделю или один день в месяц. Временные затраты обязательно окупятся позже.

4. Задействуйте всю организацию.

Изменения в организации могут вызвать беспокойство. Персонал может задаваться вопросом: «Означает ли введение новой системы бухгалтерского учета, что я потеряю

работу?» или «Не отвлекут ли эти мероприятия внимание от того, что я считаю важным?» Один из способов развеять эти беспокойства — задействовать всю организацию в процессе ее усиления и роста. Общение на собраниях персонала, специальные командные упражнения и установление четких путей по привлечению персонала являются неотъемлемой частью процесса.

5. Воспользуйтесь бесплатными ресурсами и возможностями для получения финансирования.

Существует множество проектов, направленных на развития возможностей организаций, чтобы они могли предоставлять более качественные услуги там, где это необходимо. Доступны бесплатные онлайн-ресурсы (например, www.NGOConnect.Net), сети НПО и даже вероятность получить гранты, помогающие в процессе развития возможностей. Опыт поиска инструментов, построения вашей сети и обращения за средствами — все это само по себе является развитием возможностей и может привести в движение усилия в сфере организационного развития. Также существует возможность найти в сообществе другие НПО с похожими потребностями и объединить ресурсы для обучения, чтобы обеспечить соответствие этим потребностям.

7.3 Проведение оценки вашей организации

7.3.1 Оценка возможностей организации

Оценка возможностей организации — это процесс определения текущих сильных и слабых сторон организации. Это позволяет вам получить представление о структурах, политиках и системах, а также процессах, которые поддерживают организацию, и использовать их как помощь в разработке плана действий по развитию возможностей организации.

При осуществлении стандартной оценки организация обсуждает сферы своей деятельности, указанные в таблице 43. Она основана на инструменте оценки и может помочь вам оценить состояние вашей организации. Ответы на вопросы должны предоставлять достаточно четкую картину действующих на данный момент систем и структур, а также указания на аспекты, в которых могут быть пробелы.

Оценка должна повторно проводиться через год с целью определения динамики развития возможностей организации и выявления новых пробелов и стратегий, необходимых для последующего улучшения компетентности и эффективности организации.

7.3.1.1 Дополнительные онлайн-ресурсы по оценке организации и развитию возможностей

В дополнение к инструменту оценки, который фокусируется на финансах, управлении и развитии организации, существуют также средства оценки, уделяющие внимание другим аспектам вашей работы, включая осуществление программы, сферы технического программирования и мониторинг. Большинство инструментов можно внедрить в соответствии с потребностями вашей организации. Лучшие инструменты используются коллективно, а оценка проводится в рамках командной работы. Очень важно расширить круг задействованных людей и получить большое количество мнений, а также преобразовать эти идеи в план действий, который мог бы поддержать каждый.

Таблица 43 — Контрольный лист проведения оценки возможностей организации

<p>1. Управление</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Есть ли в вашей организации изложение цели или общее видение? Стратегические цели и/или задачи? Вы их задокументировали? Распространили среди персонала? ✓ У вас есть совет директоров или совет попечителей? Члены совета собираются регулярно? Какова их цель? Их полномочия задокументированы? У вас есть структура организации с порядком подчиненности? ✓ У вас есть юридический статус для работы стране, в которой вы ведете свою деятельность? ✓ Ваша организация зарегистрирована в соответствующем министерстве или ведомстве вашего правительства? ✓ У вас есть план преемственности должностей? <p>2. Руководство</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ У вас есть задокументированные оперативная политика, процедуры и системы? ✓ У вас есть политика и процедуры деловых поездок? ✓ Какие процедуры закупок у вас задокументированы? Соответствуют ли они стандартам правительства США? ✓ Есть ли у вас система контроля основных средств? ✓ Разработаны ли торговая (рекламная) марка и план маркировки? <p>3. Отдел кадров</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Обеспечен ли каждый сотрудник должностной инструкцией? ✓ Разработана ли политика в области набора кадров и удержания персонала? ✓ Разработаны ли квалификационные требования по каждой кадровой политике? ✓ Разработано ли руководство по кадровой политике? ✓ Существуют ли политики касательно рабочего времени и управления реализацией проекта? ✓ Есть ли у вас высококвалифицированный персонал? Ведется ли история зарплатных выплат? ✓ Есть ли у вас политика касательно оплаты труда и мотивации персонала? ✓ Какова роль волонтеров и стажеров? ✓ Разработана ли у вас «Памятка сотрудника», которая распространяется среди персонала? <p>4. Финансовое управление</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Разработана ли у вас система 	<ul style="list-style-type: none"> бухгалтерского учета? ✓ У вас введена учетная политика? ✓ У вас введена система политика закупок? ✓ Вы регулярно готовите отчеты о финансовом состоянии? ✓ У вас разработан план или стратегия по привлечению финансовых и материальных ресурсов? ✓ У вас есть план по расчету долевого участия в проекте? ✓ Регулярно ли вы проводите аудиты? <p>5. Управление организацией</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ У вас есть стратегический план? ✓ У вас есть стратегии по разработке рабочего плана? ✓ Как вы решаете вопросы, связанные с изменениями руководства? ✓ Как вы контролируете уровень знаний? ✓ Как вы привлекаете участников проекта? ✓ Как вы решаете вопросы, связанные с разработкой новых проектов? <p>6. Управление программой/проектом</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Соблюдает ли вы принципы определения затрат циркуляра A-122? ✓ Если у вас есть субподрядчики? Какие системы у вас разработаны для управления этими организациями? ✓ Какая документация готовится в качестве технического отчета? ✓ Каковы отношения клиентов к услугам других организаций (рефералов)? ✓ Как общество задействовано в проекте? ✓ Какое внимание уделяется культурному и гендерному аспекту? <p>7. Управление реализацией проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Каков текущий статус реализации проекта? ✓ Какие осуществляются процедуры по контролю? ✓ Какие стандарты качества услуг соблюдает организация? ✓ Каковы принципы контроля качественного выполнения программы? ✓ У вас есть план мониторинга и оценки? ✓ Как вы определяете качество предоставляемых услуг? ✓ Кто задействован в официальной коммуникации внутри организации? ✓ Участвуют ли сотрудники в процессе принятия решений? <p>8. Лидерство и команда</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Какой тип управления принят в организации и как это влияет на ее работу?
---	--

Таблица 44 содержит несколько ресурсов по оценке организации, доступных в онлайн-режиме. Этот список не является полным, но указанные ресурсы могут помочь вашей организации.

Таблица 44 — Онлайн-ресурсы по оценке организации и развитию возможностей

Инструменты и ресурсы	Описание
Ресурсы по развитию возможностей организации (http://www.ngoconnect.net)	Широкий спектр ресурсов по всем аспектам (от создания бюджета до управления организацией), составленных программой способных партнеров, на сайте NGOConnect
Структура институционального развития http://www.ngoconnect.net/cap-idf	Онлайн-серия модулей для помощи НПО в оценке их организационного потенциала
Pact Resource Center (http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources)	Подборка ресурсов по развитию возможностей
Ресурсы Impact Alliance (http://www.impactalliance.org/ev_en.php)	Онлайн сообщество, поддерживающее организации в их действиях, направленных на развитие возможностей; сайт включает в себя ресурсы по многим тематикам
The Manager http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm	Ежеквартальное издание от организации Management Sciences for Health, обеспечивающей профессионалов в сфере охраны здоровья и т. д. информацией и практическими инструментами, необходимыми для управления программами. Онлайн-издания в данный момент доступны на английском языке. Ожидается выпуск изданий также на французском, испанском и португальском языках
Управленческий учет для НПО http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp	Веб-сайт, предлагающий высококачественные ресурсы, возможности обучения и сетевой деятельности с целью помощи персоналу и попечителям неправительственных организаций в улучшении их потенциала финансового управления

7.3.2 Оценка ресурсов компании

Цель инвентаризации ресурсов вашей организации — получить о них свежее представление, что является основой, поддерживающей способность организации к выполнению ее миссии. Ресурсы включают в себя человеческие ресурсы, умения, знания, финансовые ресурсы, отношения, продукты, географический охват и способность взаимодействовать с людьми из сообщества, которому предоставляются услуги.

7.3.2.1 Совет директоров и надлежащее управление как ресурсы

Одним из ключевых ресурсов организации является совет директоров. Совет директоров, необходимый в большинстве стран для регистрации и легальной деятельности НПО, в основном осуществляет контроль, но его члены могут также продвигать общественные интересы или собирать средства для организации.

В неправительственных организациях совет директоров обычно состоит из волонтеров и должен быть отделен от организационного управления и персонала. Он может включать в себя лидеров сообщества, представителей групп-бенефициариев, основателей организации и частных спонсоров. Совет директоров не должен включать представителей группы управления организацией или других сотрудников, получающих в ней заработную плату. Совет директоров, как правило, регулярно встречается с исполнительным директором организации и группой управления, чтобы ознакомиться с прогрессом. Первоочередной его функцией является контроль работы организации, в том числе контроль того, что организация выполняет свою миссию, привержена своим ценностям и сохраняет жизнеспособность.

Управление представляет собой процесс обеспечения общего видения, направления и цели, а также надзор за организацией посредством структуры — совета директоров — отдельно от повседневного руководства компанией.

Руководство, в свою очередь, — это текущая деятельность организации.

Руководство организациями происходит различными способами. В некоторых из них совет директоров часто встречаются, особенно если организация основана недавно или в ней внедряются сложные изменения. В других организациях совет директоров более разрознен, собрания его проходят ежеквартально или ежегодно для ознакомления с финансовыми отчетами и отчетами по итогам рабочего плана, а также определения целей на будущий год.

Ниже приведен неполный перечень того, за что совет директоров несет ответственность.

- Определение ожиданий в отношении организации по:
 - установлению и поддержанию видения, миссии и целей;
 - выявлению или помощи в выявлении направления (например, помощи по развитию/утверждению долгосрочного стратегического плана, утверждению ежегодных планов);
 - созданию и/или утверждению политик организации.
- Предоставление полномочий по:
 - выбору и поддержке генерального директора организации, а также управлению его деятельностью.
- Подтверждение эффективности по:
 - обеспечению соблюдения управляющего документа (например, устава);
 - обеспечению подотчетности и соответствия законодательным актам и нормативным документам;
 - поддержанию надлежащего финансового контроля.

Члены совета директоров могут выполнять функцию публичных лиц НПО, выступающих от имени организации. Они также могут взять на себя привлечение средств для организации, передавая их непосредственно организации или заручившись поддержкой других источников. (Более подробную информацию по привлечению средств см. в [главе 9](#) «Поиск будущего финансирования».)

Группа управления организации получает полномочия от совета директоров. Это гарантирует, что группа управления подотчетна спонсорам, лидерам сообщества и бенефициарам. Группа управления также получает общее руководство от совета директоров посредством разработки годовых целей и долгосрочных стратегических планов.

Группа управления несет ответственность за повседневное внедрение политик, процедур и мероприятий по достижению целей организации. Они включают следующее:

- ожидания по коммуникации: миссия, стратегия, политики (для всего персонала);
- ежедневное управление и внедрение программы для реализации ожиданий;
- предоставление результатов совету директоров.

Очень важно различать сферы ответственности совета директоров и руководства. При четко определенных ролях организация будет стабильнее работать и удовлетворять требования клиентов, бенефициаров и остальных заинтересованных групп, внедрять качественные программы, а также соответствовать нормам и правилам.

Если организация пытается найти золотую середину, она должна пересмотреть свой устав или другой управляющий документ, полномочия совета директоров и должностные инструкции старшего руководящего персонала, чтобы оценить определения данных полномочий. Если данные источники не проясняют ситуацию, совет директоров должен более четко определить обязанности и процедуры. В конце концов, это является частью управления (а потому одной из обязанностей совета директоров) — обеспечить четкое определение ролей и структур в организации.

Оценка возможностей организации ([7.3.1](#)), предложенная в этой главе, представляет собой процесс, который должна проводить группа управления с одобрения и под контролем совета директоров. Если есть возможность, совет директоров может принимать непосредственное участие в некоторых или всех мероприятиях. Если у вас нет совета директоров или аналогичной управляющей структуры, вы можете собрать его перед началом процесса развития возможностей организации. Также существует ряд онлайн-ресурсов, которые помогут вам создать структуру управления вашей организации.

7.3.2.2 Материально-технические ресурсы компании

Для проведения оценки осмотрите офис, места, где осуществляется ваш проект и другие объекты, на которых работает ваша организация. В соответствии с представленными ниже категориями поговорите с персоналом, волонтерами и т. д., отметьте ресурсы, которые обеспечивают реализацию вашей программы и работу организации. Если в оценке участвуют несколько людей из вашей организации, попросите каждого создать свой перечень, а затем сравните результаты.

Рассмотрите следующие категории ресурсов вашей организации.

- **Человеческие ресурсы** — персонал, волонтеры, совет директоров. Кто они? Что входит в их обязанности? Понимают ли и выполняют ли они свои обязанности? Как долго они работают в организации?
- **Оборудование** — компьютеры, офисная мебель, транспорт и другая важная техника. Где или как они были получены? Было ли что-либо из этого передано в дар?
- **Используемые площади** — любая недвижимость или собственность, которую вы используете (здания, офисные помещения, конференц-зал, клиника, общественный сад). Кому это все принадлежит? Вам или сообществу? Эта площадь арендуется или передана в дар?
- **Навыки** — какое плановое обучение получили ваши работники (во время образовательных программ или краткосрочных семинаров)? Какими навыками они владеют, с учетом навыков, которые они не используют в рамках своей должности? Возможно, кто-то является хорошим садовником, механиком или имеет опыт работы с компьютерной техникой?
- **Финансирование и доход** — средства, или их отсутствие, зачастую являются наиболее серьезным препятствием между тем, что организация может сделать, и тем, что она планирует. Каковы источники финансирования или дохода организации? Есть ли у нее средства на счету? Какими возможностями по обеспечению дополнительных средств обладает организация? Возможно ли финансирование каких-либо действий, направленных на развитие возможностей, из средств организации? Нужны ли дополнительные средства для продвижения?
- **Отношения и репутация** — какие отношения сложились у организации с местными и региональными лидерами? Какие отношения сложились у организации с другими НПО сообщества или региона, частными компаниями или предприятиями? Существуют ли какие-либо отношения со спонсорами? И наиболее важный вопрос: какие отношения сложились с сообществами, в которых

вы работаете? Какова репутация вашей организации? Отношения и репутацию вашей организации не всегда легко определить, но вы не должны недооценивать эту сторону отношений, как и репутацию компании.

- **Знания и опыт** — подумайте, обладает ли кто-либо из ваших работников специальными знаниями и опытом, включая представителей совета директоров. Эта категория отличается от категории "Навыки". Опыт вашей организации мог помочь вам получить важную информацию о сообществе и его людях, культуре, традициях и т. д.
- **Миссия** — иногда людей сообщества объединяет вера в общую миссию. Для одних это религия, для других — связи внутри сообщества, национальная гордость или патриотизм. Твердая вера в цель является серьезной мотивацией и зачастую движет людьми сильнее, чем денежные средства.

7.3.3 Инвентаризация

После оценки систем, политик, процедур и ресурсов организации необходимо рассмотреть проводимые ею мероприятия. Оценка организации и план действий (7.4.1) представляют план по улучшению текущей деятельности организации, а стратегический план является руководством действий организации в отношении выполнения программы. При разработке стратегического плана организация рассматривает свою текущую и будущую деятельность.

Организация может начать с простой инвентаризации. Например, по каждому мероприятию вы можете указать участников, частотность проведения, средства и время, затрачиваемые на его проведение, и метод оценивания итогов. Вы можете рассчитать время, затраченное вашей организацией в каждой сфере (необязательно указывать все в мельчайших подробностях). Цель в том, чтобы получить общее представление о текущей деятельности организации. См. пример, представленный в таблице 45.

Таблица 45 — Пример перечня мероприятий организации

Задача	Ответственное лицо	Частота проведения	Продолжительность	Затраты	Оценка результата
Сбор средств	Исполнительный директор	Ежемесячно	2–3 дня/месяц	Прямые издержки отсутствуют	<ul style="list-style-type: none"> • Количество заявок на предложения, на которые получен ответ • Сумма собранных средств
Паллиативное лечение на дому	Волонтеры	Ежедневно	Каждое посещение — 30 мин.	Комплекты для ухода на дому, транспортные расходы	Количество семей, посещаемых в месяц
Обучение волонтеров	Тренинг-менеджер	Ежемесячно	<ul style="list-style-type: none"> • 5 дней на обучение • 10 дней на планирование, подготовку и оценивание после обучения 	Учебные материалы, конференц-зал, питание для волонтеров	Количество обученных волонтеров

7.3.3.1 Перечень желательных мероприятий

Часто организациям не хватает времени на выполнение всего, что запланировано, а иногда просто неизвестно, что необходимо сделать. После составления перечня текущих мероприятий создайте список необходимых или желательных мероприятий, на которые у вас в данный момент нет времени или ресурсов.

Ответьте на следующие вопросы.

- Какие услуги необходимы нашим бенефициарам в дополнение к тем, которые мы уже предоставляем?
- Какие мероприятия проводятся другими организациями, которые мы могли бы внести в наши программы? Почему мы хотим добавить эти мероприятия? Соответствуют ли они нашей цели и видению?
- Какие мероприятия мы хотим внедрить на долгосрочной основе, но должны перенести в связи с текущими проблемами?

- Какие вопросы административного руководства мы не рассмотрели должным образом?

После того как вы перечислили все мероприятия, подумайте, когда лучше начать каждое из них при наличии необходимых ресурсов и времени. Срочно ли необходимо данное мероприятие? Его следует провести в ближайшие несколько месяцев или в нем нет острой необходимости?

В заключение перечислите все, что будет необходимо (например, финансы, обучение, персонал) для проведения каждого мероприятия, как указано в таблице 46. Если вы заметили проблемы, мешающие вашему дальнейшему продвижению, постарайтесь определить, какая из них наиболее серьезная. Не забывайте, что отсутствие определенных ресурсов может повлиять на ваше дальнейшее продвижение. В дальнейшем выстраивание подобной цепочки поможет вам расставить приоритеты. (Более подробную информацию по обеспечению финансирования для получения дополнительных ресурсов см. в [главе 9](#).)

Таблица 46 — Пример перечня мероприятий и необходимых материалов

Мероприятие (в рамках проекта)	Когда необходимо?	Что для этого требуется?
Обновление системы бухгалтерского учета	Срочно	Новое программное обеспечение и обучение
Внедрение программы добровольного консультирования и тестирования (VCT)	Следующие 3–6 месяцев	Финансирование обучения, тест-систем, работы волонтеров и как минимум одного специалиста
Обучение волонтеров работе с тест-системами ТБ/ВИЧ	6–12 месяцев	Техническая помощь, комплекты для ухода на дому для больных ТБ/ВИЧ

7.4 Руководство по системам и структурам, необходимым для успешной деятельности

Ранее вы перечислили текущие (7.3.3) и будущие потенциальные мероприятия (7.3.3.1), а также ресурсы вашей организации. В данной главе вы сравниваете эту картину с общей картиной основных систем и структур, необходимых организации для успешной деятельности. Это поможет вашей организации задуматься над пробелами, которые необходимо заполнить для успешной работы с программами USAID или другими программами со спонсорским финансированием.

7.4.1 Определение ваших целей по развитию возможностей организации и разработка плана действий

Финальным этапом в оценивании вашей организации является объединение всей предыдущей работы посредством сравнения текущих возможностей, ресурсов и мероприятий организации с ее целями для выявления проблем и расстановки приоритетов на последующих этапах. Результатом этой деятельности должна стать разработка плана действий по развитию возможностей организации.

Наиболее сложной задачей при разработке данного плана является расстановка приоритетов. Наилучший способ разрешить разногласия во мнениях — переориентировать вашу команду на цель организации. Хорошо разработанные видение или изложение цели могут помочь каждому сотруднику организации понять общие приоритеты, а также объяснить, почему ресурсы предназначаются для достижения именно этих приоритетов.

Разработка целей по развитию возможностей организации

Совместно с рабочей группой по развитию возможностей проведите обзор перечня возможностей, который был создан в процессе оценивания вашей организации (7.3). Обсудите указанные ниже вопросы с персоналом и, если необходимо, с бенефициариями.

- Исходя из выполняемой вами текущей работы (7.3.3), что вам не удается? Что препятствует должному выполнению работы? Недостаток финансирования, обучения, персонала или что-то еще?
- Меры, указанные в перечне желательных мероприятий (7.3.3.1), являются кратко- или долгосрочными? Если бы вы выбрали один или два самых важных пункта, что бы вы выбрали? Что нужно сделать, чтобы их выполнить?
- Возвращаясь к инвентаризации ваших ресурсов (7.3.2.2), насколько ваши текущие ресурсы и возможности совпадают с вашими потребностями по программам? Можете ли вы проводить их с имеющимися ресурсами или вам необходимо сначала восполнить какие-то из них?

Анализ должен определить количество необходимых изменений. Если их более пяти, распределите их в порядке приоритетности. Если план по развитию возможностей организации слишком обширен, начало работы будет проблематичным. Начните с малого и временно отложите все остальные задачи. Как только первые цели достигнуты, приступайте к следующим.

Возьмите каждый приоритетный пункт и сформулируйте по нему конкретное целевое утверждение, устанавливающее, что вы хотите сделать, а также временные рамки для этих действий. Например: «В течение следующих 6 месяцев мы хотим развить систему эффективного найма волонтеров и систему управления».

Затем назначьте уполномоченного по каждой цели, но не ожидайте, что он выполнит всю работу. На самом деле многие сотрудники могут внести свой вклад в ее выполнение, но только один назначенный человек должен нести ответственность за работу и отслеживание прогресса, а также за отчетность перед всей командой.

Разбивка целей по конкретным задачам

Какие действия необходимы для достижения каждой цели? Подумайте, какие ресурсы необходимы для завершения каждого этапа или задачи (финансовые, человеческие, и т. д.). Рассчитайте время, необходимое для выполнения задачи. Не переживайте, если вы не можете установить точные сроки. Если вы не уверены, постарайтесь предположить возможные. Вы в любой момент сможете внести в них изменения.

Если время, необходимое для каждого задания, рассчитано, сможете ли вы достичь цели в первоначально установленный временной период? Если нет, вы должны пересмотреть цель или выявить более оперативные пути выполнения задач.

ЗадOCUMENTИРУЙТЕ ВАШ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Составьте документ, сводную таблицу или план проекта, как показано в таблице 47.

Таблица 47 — Пример плана действий

Цель №1: набрать 10 новых волонтеров из сообщества в течение 3 месяцев.			
Ответственный: Мэри			
	Задача	Ресурсы	Срок
1	Определение роли волонтеров	Специалист по работе с волонтерами	2 дня
2	Разработка дизайна и печать листовок	Бумага	1 день
3	Организация рекламы волонтерской деятельности на местном рынке	Весь персонал	1 день (должен совпадать с рыночным днем)
4	Проведение встречи с потенциальными волонтерами	Специалист по работе с волонтерами	1 день (через неделю после рыночного дня)
5	Обучение волонтеров	Специалист по обучению, учебные материалы	1 день в неделю в течение 3 недель подряд (начало: через неделю после встречи с потенциальными волонтерами)
6	Организация контролируемых встреч волонтеров с бенефициариями	Опытные волонтеры	1 день (через неделю после обучения)
7	Проведение церемония вручения дипломов для волонтеров	Персонал и волонтеры, легкие закуски	1 день (через неделю после проведения контролируемых встреч)

Дальнейшие действия

Для оценивания программы рабочая группа по развитию возможностей должна собираться регулярно. Будьте гибкими и корректируйте планы по мере необходимости. Кроме того, не забывайте регулярно общаться с другими членами вашей организации и создайте условия для их вовлечения в работу.

В процессе того как ваша организация познает и укрепляет свои организационные и технические возможности, персонал может обмениваться знаниями и навыками с субподрядчиками (если таковые имеются). Применяя уроки, полученные в процессе оценивания собственной организации и процесса планирования, основной подрядчик может помочь своим субподрядчикам в определении ресурсов организации, пробелов и приоритетов. Развитие возможностей субподрядчиков помогает им более качественно

реализовать проекты и развивать собственные организации. Также это может укрепить отношения между партнерами, целью которых является общий успех.

После того как ваша организация завершит процесс оценивания, следующим вопросом будет «Куда мы хотим двигаться дальше?» Существуют ли новые услуги, которые мы можем предоставлять бенефициариям? Существуют ли новые технические области, к которым нам нужно стремиться? Чтобы ответить на эти вопросы, организации необходим план. Стратегическое планирование — это процесс создания моста между текущими мероприятиями/возможностями/финансированием и долгосрочной концепцией/планом. В главе 8 данного руководства представлена основа для начала процесса стратегического планирования.

7.5 Резюме и ссылки

Управление программами, финансируемыми USAID, требует от организации крепкой основы для соответствия техническим, административным, отчетным и другим требованиям. Это не означает, что организация должна быть идеальной для участия в этих программах. Но это значит, что для эффективной работы необходимо понимать сильные и слабые стороны организации и задействовать программы в решении критических задач.

В то же время важно опираться на уникальные возможности и ресурсы вашей организации. Укрепление сильных сторон организации приблизит выполнение необходимых требований и сократит ваш путь к финансированию USAID. При этом вам понадобится меньше усилий на этапе проведения и поддержания ваших программ. Особенно это касается случаев, когда ваша организация сплоченно работает над общими целью и планом действий по дальнейшему продвижению.

Ссылки

- Руководство по управлению НПО: рабочая группа по управлению некоммерческими организациями в центральной и восточной Европе http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance_Handbook.pdf
- Экспертные обсуждения эффективных принципов и процедур для некоммерческих организаций <http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2>
- Board Source: создание эффективного совета директоров некоммерческой организации <http://www.boardsource.org/>