

УПРАВЛЕНИЕ НКО (МИССИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНЫ, И Т.Д.)

Разработчики УМК:

Бадяева Наталья Альбертовна,
Вице-президент по финансовым и
административным вопросам
Межрегионального Общественного Фонда
«Сибирский центр поддержки
общественных инициатив» (МОФ
СЦПОИ)

Линдемманн-Комарова Сара Клайд,
эксперт-консультант, основатель
Межрегионального Общественного Фонда
«Сибирский центр поддержки
общественных инициатив»

Беневоленский Владимир Борисович,
ведущий научный сотрудник Центра
исследований гражданского общества и
некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

Миннигалеева Гульнара Афрузовна,
научный сотрудник Научно-учебной
лаборатории междисциплинарных
исследований некоммерческого сектора
Центра исследований гражданского
общества и некоммерческого сектора
НИУ ВШЭ

АННОТАЦИЯ

Тема управления является ключевой для деятельности любой организации. Эффективное управление для НКО особенно важно, поскольку НКО всегда осуществляет некую социально важную миссию, не ставит целью зарабатывание денег и в силу этой специфики зачастую ограничена в ресурсах.

Основная задача представленных материалов –ориентировать слушателей в наиболее важных аспектах управления НКО, мотивировать их на последующее более глубокое изучение этой темы, а также ознакомить с некоторыми конкретными практическими инструментами менеджмента, которые легко использовать без специальной подготовки.

Формулировка миссии влияет на планирование всего спектра деятельности, краткосрочные и среднесрочные проекты организации. Изучение данной темы поможет руководителю НКО правильно выстраивать миссию и стратегию деятельности организации, осуществлять текущее планирование, контролировать внутренние процессы организации и понимать направления взаимодействия с внешней средой.

В тексте темы представлены конкретные инструменты тайм-менеджмента и управления командой; приведена вводная информация по таким важным аспектам, как: финансовое управление, имидж организации и самооценка; а также описаны инструменты информационных технологий, которые могут в значительной степени сэкономить ресурсы организации и облегчить управление ею.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. МИССИЯ	5
ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ	9
ГЛАВА 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ СО НКО	10
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ (ТЕКУЩЕЕ) УПРАВЛЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОТЛИЧИЯ	15
ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ	17
ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ	19
SWOT-анализ	19
Анализ стейкхолдеров	20
Дерево проблем / Дерево решений	23
ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНОВ	25
ГЛАВА 5. ОПЕРАТИВНОЕ (ТЕКУЩЕЕ) УПРАВЛЕНИЕ	26
ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ	27
Определение приоритетности проблем	27
Бостонская матрица	28
Планирование на год	29
ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНОВ	31
Тайм-менеджмент	31
Расстановка приоритетов	31
Эффективные собрания (совещания)	33
ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НКО	35
СОЗДАНИЕ ВОДОХНОВЛЯЮЩЕЙ АТМОСФЕРЫ И УСЛОВИЙ САМОРЕАЛИЗАЦИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И ДОБРОВОЛЬЦЕВ НКО	35
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ / ОПИСАНИЕ РАБОТЫ	36
РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПЕРСОНАЛА	36
СООТВЕТСТВИЕ ОЖИДАНИЯМ СОТРУДНИКА ИЛИ ДОБРОВОЛЬЦА ОТ НКО	37
ОКРУЖЕНИЕ И АТМОСФЕРА, КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ	37
РАБОТА В ГРУППАХ/РАБОТА В КОМАНДЕ	38
ГЛАВА 7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОМОЩЬ РУКОВОДИТЕЛЮ НКО	39
ГЛАВА 8. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ	45
Финансовое планирование	45
Финансовые процедуры как инструмент управления	47
Бюджет. Смета. Финансовый план	50
Контроль и финансовый анализ	54
ГЛАВА 9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ	55
УКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНОЙ БАЗЫ	56
ПАРТНЕРСТВО	56
ФАНДРАЙЗИНГ	58

ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ.....	58
Пресс-релиз.....	60
Бесплатные информационные технологии для PR	61
Активность членов организации	61
ГЛАВА 10. САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО	61
СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	65
ОСНОВНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ОНЛАЙН:	65
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ	68
СПИСКИ РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ДЛЯ НКО	71

ГЛАВА 1. МИССИЯ

Некоммерческий сектор отличается большим разнообразием организационных форм, широким спектром социально значимых целей и задач, ради которых создаются некоммерческие организации. В подобных условиях для успешного управления некоммерческой организацией полезно сформулировать ее миссию. Формулировка миссии способна придать работе руководителей и рядовых сотрудников НКО осмысленность и целенаправленность, позволить им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать, но и то, для чего они осуществляют свои действия.

Один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента О.С. Виханский дает широкое и узкое определение миссии. *«В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. ...*

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных»¹.

С управленческой точки зрения миссия представляет собой основу для установления целей организации, помогает выработке стратегических планов, способствует лучшему пониманию платными сотрудниками и волонтерами смысла и содержания их деятельности в организации, повышает мотивацию. Кроме того, миссия способствует формированию или закреплению определенного

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. С. 205.

имиджа организации в представлении доноров и партнеров некоммерческой организации.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в формулировке миссии следует постараться кратко и ясно отразить основную цель, содержательную сферу и географический регион деятельности организации, а также ее философию. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации².

Формулировка миссии находит свое закрепление в положении о миссии организации.

Примеры удачных формулировок миссий организаций:

Всемирный фонд дикой природы:

Миссия WWF в предотвращении нарастающей деградации естественной среды планеты и достижении гармонии человека и природы.

Главная цель – сохранение биологического разнообразия Земли.³

Кузбасский центр «Инициатива»:

Создание благоприятных условий для развития сектора некоммерческих негосударственных организаций (НКО/НГО) Кузбасса в решении проблем различных сфер общественной жизни⁴.

Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»:

Содействие развитию социальной стабильности в регионе через координацию усилий различных организаций, внедрение инновационных подходов в решение

² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. С. 206-209.

³ Всемирный фонд дикой природы. URL: <http://www.wwf.ru>

⁴ Дзюба В. Конкурс годовых отчетов НКО в Кемерове// Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст: Сборник материалов. Санкт-Петербург, 2010. С. 20.

проблем сообщества, создание благоприятных условий для развития некоммерческих организаций и общественных инициатив⁵.

Пример неудачной формулировки миссии:

Нижегородская Ассоциация «Служение»:

Продвижение и поддержка общественных инициатив с целью развития гражданского общества⁶.

Данная формулировка миссии является слишком общей, не указывает на отличия организации от других ей подобных, не содержит указания на регион деятельности.

С учетом «многофункциональности» формулировки миссии как управленческого инструмента, допустимо разработать несколько форматов положения о миссии. Приведем два примера, когда НКО подготовили более чем одну редакцию положения о миссии для работы с различными целевыми аудиториями.

«Южный региональный ресурсный центр» (ЮРРЦ), Краснодар:

Миссия центра: способствовать становлению гражданского общества посредством развития, укрепления и поддержки его институтов на юге России и в регионах Северного Кавказа.

ЮРРЦ позиционирует себя как центр общественного развития и распространяет свою деятельность на следующие целевые группы: некоммерческие организации гражданской и социальной направленности всех правовых форм, включая ТОСы и ТСЖ, инициативные группы граждан и социально уязвимые слои населения, компании среднего и крупного российского бизнеса, органы власти и местного самоуправления.

⁵ Архангельский Центр социальных технологий «Гарант». URL: <http://center.ngogarant.ru/about>

⁶ Нижегородская организация неправительственных некоммерческих организаций «Служение». URL: <http://www.sluzhenye.org>

ЮРРЦ осуществляет партнерство с НКО на территории Северо-Кавказского и Южного федеральных округов, включая 11 субъектов Российской Федерации: в Краснодарском и Ставропольском краях, Ростовской и Волгоградской областях, республиках Адыгея, Карачаево-Черкесия, Кабардино-Балкария, Северная Осетия-Алания, Дагестан, Чечня.

ЮРРЦ – организатор и создатель трех социальных сетей: сети ресурсных центров юга России, Сообщества социальных модераторов юга России и сети социальных корреспондентов юга России и Северного Кавказа.

Приоритеты деятельности:

- Поддержка и развитие некоммерческого сектора*
- Развитие благотворительности*
- Профилактика конфликтов и развитие толерантности*
- Тренинг и консалтинг (управленческий, процессный)*
- Исследования и аналитика*
- Развитие местных сообществ*
- Развитие взаимодействия гражданского общества, органов государственной власти и местного самоуправления*
- Развитие общественного участия и общественного контроля*
- Расширение сотрудничества с международными организациями по развитию гражданского общества.*

Деятельность и развитие ЮРРЦ осуществляется в качестве:

- экспертного центра*
- консалтингово-образовательного центра*
- грантодающей организации⁷.*

⁷ Краснодарская региональная общественная организация «Южный региональный ресурсный центр». URL: <http://www.srrccs.ru/readPage.do?id=5>

Благотворительный Фонд развития города Тюмени (БФРГТ):

Миссия – улучшение качества жизни жителей города путем грантовой поддержки социальных инициатив граждан и некоммерческих организаций; объединение усилий различных общественных сил для решения социальных проблем, что достигается на основе:

- компетенции в области организации благотворительной деятельности,
- знания потребностей и проблем местного сообщества,
- постоянной готовности к обслуживанию бизнес-организаций в реализации их благотворительных программ⁸.

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Нередко формулировка миссии задается основателем организации. Однако даже наличие так называемого положения о миссии далеко не всегда позволяет говорить о том, что в организации существует миссия. Для этого необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям⁹.

Если миссия не была изначально задана основателем или учредителями организации, целесообразно сделать процесс ее разработки открытым, привлечь к нему представителей групп лиц, заинтересованных в успешной деятельности и в развитии организации. К таким группам относятся учредители, попечители организации, ее сотрудники, волонтеры, члены. Наряду с этим, полезным может оказаться и привлечение представителей постоянных партнеров организации, крупных доноров, представителей органов власти, с которыми организация регулярно сотрудничает или планирует сотрудничать.

⁸ Благотворительный фонд развития города Тюмени. URL: <http://www.cftyumen.ru/o-nas/mission>

⁹ См. подробнее: Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. Гл. 3., §1.

Варианты формулировок в положение о миссии для обсуждения готовит руководство организации, однако на обсуждение можно вынести и формулировки, предложенные другими участниками процесса. После проведения обсуждения согласованную редакцию положения следует разослать всем, кто принимал участие в обсуждении, для ознакомления и возможных комментариев и поправок. Окончательный вариант готовится руководством организации с привлечением ключевых участников процесса. Подобная процедура позволяет учесть мнение заинтересованных в успешной работе организации лиц, обеспечить их поддержку.

ГЛАВА 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ СО НКО

При определении целей некоммерческой организации необходимо различать нормативно-правовой и управленческий контексты целеполагания.

Закон устанавливает ограниченный набор целей, для достижения которых может создаваться некоммерческая организация. Статья 2.2. Федерального закона «О некоммерческих организациях» гласит: «Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ»¹⁰. Список целей благотворительной деятельности некоммерческих организаций установлен Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ (с последующими изменениями) и актуализирован Федеральным законом от 5 апреля 2010 г. № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные

¹⁰ Федеральный закон «О некоммерческих организациях» № 7-ФЗ от 12.01.1996.
URL: <http://www.consultant.ru/popular/nekomerz/>

акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций»¹¹.

Организуя свою работу, некоммерческая организация должна руководствоваться установлениями закона в отношении выбора целей как на этапе подготовки и принятия уставных документов, так и в процессе последующей деятельности. Вместе с тем очевидно, что закон устанавливает широкие формулировки целей, определяющие магистральные направления общественно значимой деятельности, которые законодатель признает приемлемыми для некоммерческой организации. Для практического управления каждой некоммерческой организацией требуется в рамках предписаний закона конкретизировать цели своей деятельности.

В контексте управления организацией существует определенное соотношение между ее миссией и целями. Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность¹².

Предназначение целей в процессе управления организацией:

- служить исходной точкой планирования деятельности;
- служить основой системы мотивирования;

¹¹ Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» № 135-ФЗ от 11 августа 1995 года (в ред. Федеральных законов от 21.03.2002 № 31-ФЗ; от 25.07.2002 № 112-ФЗ; от 04.07.2003 № 94-ФЗ; от 22.08.2004 № 122-ФЗ, от 30.12.2006 № 276-ФЗ; от 30.12.2008 № 309-ФЗ)

URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=108360>

Федеральный закон от 5 апреля 2010 г. № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» URL: <http://www.rg.ru/2010/04/07/nko-dok.html>

¹² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. С. 209.

- служить точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Как любая организация, некоммерческая организация устанавливает цели в четырех сферах:

- 1) доходы организации;
- 2) работа с клиентами;
- 3) потребности и благосостояние сотрудников;
- 4) социальная ответственность¹³.

Вместе с тем установление управленческих целей в упомянутых сферах в социально ориентированных некоммерческих организациях (далее – СО НКО) имеет значительную специфику, обусловленную приматом социально ориентированной миссии НКО.

Управленческие цели СО НКО устанавливаются с учетом приоритета работы с клиентами, т.е. с потребителями социально значимых услуг и благотворительной поддержки, ради оказания которых создается СО НКО. В этом смысле при установлении управленческих целей для СО НКО не существует отдельной сферы «социальной ответственности». Социально ответственная деятельность СО НКО заключается в предоставлении качественной социальной поддержки максимально возможному числу нуждающихся в соответствующей помощи.

Цели в сфере доходов СО НКО теснейшим образом связаны с ее работой на благо потребителей социальной поддержки. Эта работа открывает для СО НКО такие источники доходов, которые недоступны коммерческим организациям, например, безвозмездную донорскую помощь, благотворительные взносы граждан, государственные целевые субсидии, налоговые льготы и др.

Цели в сфере потребностей и благосостояния сотрудников СО НКО также устанавливаются с учетом потенциальной готовности персонала согласиться на

¹³ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. С. 210.

более низкий уровень оплаты труда ради социальной значимости выполняемой деятельности, с учетом возможности привлечения ресурсов безвозмездного труда волонтеров.

Специфика установления управленческих целей СО НКО особенно ярко проявляется в кризисных условиях, когда, с одной стороны, возрастает потребность в социальной и благотворительной поддержке, а с другой – объективно сокращаются возможности ресурсного обеспечения деятельности любых организаций. Для бизнес-структур, а также большинства бюджетных организаций в период кризиса на первый план выходят цели борьбы за сохранение достигнутого уровня доходов, за сокращение издержек. Иначе реагируют некоммерческие, благотворительные, социально ориентированные организации. Приведем примеры из опыта стран с высоким уровнем благотворительной некоммерческой деятельности.

В условиях финансового кризиса 2008-2009 гг. многие некоммерческие благотворительные организации в США преследовали цели не сокращения, а расширения масштабов своих программ помощи нуждающимся, замещая сократившиеся финансовые ресурсы дополнительным трудом добровольцев¹⁴.

Специализированные благотворительные фонды в годы кризиса ставили цели увеличения расходов на свою деятельность, несмотря на сокращение притока новых пожертвований и снижение доходов на свои целевые капиталы.

Вместе с тем кризис привел к актуализации целевых установок таких фондов в части долгосрочного управления целевыми капиталами. Были поставлены задачи усовершенствования внутриорганизационных правил и процедур и дальнейшего повышения профессионализма в управлении целевыми капиталами некоммерческих организаций¹⁵.

¹⁴ Потенциал и пути развития филантропии в России / под ред. И.В. Мерсияновой, Л.И. Якобсона. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. Гл. 4, с. 163-165.

¹⁵ Потенциал и пути развития филантропии в России / под ред. И.В. Мерсияновой, Л.И. Якобсона. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. Гл. 4, с. 163-165, 182-184.

Наряду с учетом примата социально ориентированной миссии, установление конкретных целей в управлении СО НКО требует соблюдения некоторых практических правил.

При установлении целей необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды организации.

Внутренняя среда – это потенциал, которым располагает организация, существующие у нее ресурсы, сложившиеся тенденции развития. Анализ внутренней среды помогает выявить сильные и слабые стороны организации и сформулировать цели по реализации ее потенциала, опираясь на сильные стороны и последовательно устраняя имеющиеся слабости.

Внешняя среда – это нормативно-правовой, политический, социальный, экономический контекст деятельности организации, источники пополнения ее финансовых, кадровых и иных ресурсов, а также связи организации с потребителями ее социальных услуг, партнерскими организациями, СМИ, донорами и т.д. К внешней среде относится и взаимодействие с профильными государственными органами, заинтересованными в социально значимой деятельности, которую ведет СО НКО. Многие эксперты предлагают различать во внешней среде организации так называемое макроокружение и непосредственное окружение. Нормативно-правовой, политический, социальный, экономический контекст деятельности организации относится к макроокружению организации, остальные же перечисленные выше параметры внешней среды – к ее непосредственному окружению. Анализ внешней среды служит выявлению возможностей развития организации и угроз ее деятельности¹⁶.

Рекомендуется разделять цели на долгосрочные (например, на 3-5 лет) и краткосрочные (на 1-2 года). Краткосрочные цели формулируются с гораздо

¹⁶ См. подробнее: Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. Гл. 2., §1 и §2.

большой, чем для долгосрочных, конкретизацией и детализацией (кто, что и когда должен выполнять)¹⁷.

Наконец, накопленный как в коммерческом, так и в некоммерческом секторах большой опыт позволяет выделить ключевые требования, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Цели должны быть:

- достижимыми;
- гибкими;
- измеримыми;
- конкретными;
- если выдвигается несколько целей или целая иерархия целей, то цели должны быть совместимыми друг с другом;
- приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать¹⁸.

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ (ТЕКУЩЕЕ) УПРАВЛЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОТЛИЧИЯ

Современная наука рекомендует различать два уровня управления организацией – стратегическое и оперативное (текущее).

«Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в

¹⁷ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. Гл. 3., §2.

¹⁸ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. С. 213-214.

совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»¹⁹.

Оперативное (текущее) управление фокусируется на внутренних возможностях и ресурсах организации, программы действий формируются на сравнительно непродолжительные сроки, внешняя среда организации на оперативном уровне рассматривается как в основном неизменная.

Сравним стратегическое и оперативное управление НКО по ключевым характеристикам управления организацией.

Таблица 1. Сравнение стратегического и оперативного уровней управления

Стратегическое управление	Оперативное управление
Миссия: Принятие и актуализация миссии, вопросы выживания организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с внешней средой	Миссия: Разработка и реализация программ/услуг, которые поддерживают миссию
Объект концентрации внимания управленцев: Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей развития, отслеживание и адаптация к изменениям во внешней среде	Объект концентрации внимания управленцев: Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования имеющихся ресурсов
Учет фактора времени и постановка целей: Ориентация на долгосрочную перспективу, установление долгосрочных целей организации, соответствующих миссии	Учет фактора времени и постановка целей: Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу, установление краткосрочных и среднесрочных целей с учетом долгосрочных целей, подготовка и реализация программ/услуг, которые работают на достижение краткосрочных и среднесрочных целей

¹⁹ См. подробнее: Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. Гл. 1., § 1.

<p>Цели: Установить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели организации, отвечающие миссии, финансированию и имиджу</p>	<p>Цели: Подготовка и реализация программ/услуг, которые работают на достижение краткосрочных и среднесрочных целей</p>
<p>Основа построения организации: Люди, системы информационного обеспечения, внешняя среда. Устанавливает принципы работы для всех уровней управления, утверждает организационные политики и процедуры, разработанные на уровне оперативного управления</p>	<p>Основа построения организации: Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология. Обеспечивает их соответствие принципам, разработанным на уровне стратегического управления</p>
<p>Программы/Услуги: Контроль, ответственность за качество и соответствие миссии</p>	<p>Программы/Услуги: Разработка и реализация стратегии мониторинга и оценки программ и услуг, реализуемых организацией</p>
<p>Подход к управлению персоналом: Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия</p>	<p>Подход к управлению персоналом: Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций</p>
<p>Финансы: Организация системы контроля за финансами организации, ответственность за долгосрочное финансовое обеспечение организации с учетом ее миссии</p>	<p>Финансы: Поиск и использование всех возможностей по привлечению финансирования принятых программ/услуг, включая накладные расходы. Подготовка и исполнение годового бюджета</p>

ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Для того чтобы построить грамотную и адекватную стратегию развития организации нужно определить следующие важные обстоятельства:

- проблемы, с которыми вы имеете дело;

- сильные и слабые стороны вашей организации;
- сценарий, по которому вы должны будете действовать²⁰.

Стратегия это...

... основанный на всестороннем анализе скоординированный план действий, который позволяет организации добиться желаемой цели. Эффективная стратегия учитывает все внутренние и внешние, сильные и слабые стороны и позволяет организации преодолевать угрозы и использовать возможности в достижении ее конечной цели.

Стратегический анализ направлен на определение того, к чему организация может стремиться и на какой уровень ей следует выйти, чтобы выжить и развиваться. Этап «планирования» стратегии позволяет ответить на вопрос о том, каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели и что для этого необходимо сделать. И так как к одной и той же цели можно двигаться различными способами, то этап «планирования» стратегии по-другому можно определить как выбор маршрута и средства движения к одному и тому же пункту назначения.

Развитие организации в системе стратегий сводится к трем основным типам: рост, стабильность и сокращение.

Стратегии роста: Для некоммерческих организаций стратегия роста может заключаться, например, в запуске новой программы или услуги, расширении деятельности на новых территориях, в создании сети, ассоциации, создании холдингов, объединяющих несколько организаций.

Стратегия стабильности: Стратегия стабильности направлена на поддержку уже существующих направлений.

Стратегия сокращения: Стратегия сокращения применяется в силу сложившихся внутренних или внешних причин, приведших организацию к

²⁰ Janice Fine "Training and Internship Program, Campaigns" Northeast Action. 2003

критической ситуации. Потеря донора (здесь – источника средств) – наиболее частая причина принятия этой стратегии НКО²¹.

Для того чтобы построить правильную стратегию, необходимо провести тщательный анализ как самой организации, так и ситуации, в которой она находится, и ее окружения.

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ

SWOT-анализ

SWOT-анализ – это определение и анализ *сильных и слабых сторон, возможностей и угроз* вашей НКО.

Сильные и слабые стороны относятся к внутренним факторам организации, таким как уровень знаний и понимания деятельности организации самими членами организации, сотрудниками, добровольцами; доступные человеческие и финансовые ресурсы, материальная база НКО и т.д.

Возможности и угрозы означают внешние факторы, например, изменения политического и экономического климата, отношение благополучателей, тенденции в благотворительности (рис. 1).

Этот инструмент поможет вам определить, на какие внутренние ресурсы можно рассчитывать, а какие еще нужно развивать. Со стороны внешней среды – определить, на какие внешние возможности следует обратить внимание, и развивать их. Кроме того, SWOT-анализ помогает выявить, чего следует остерегаться, что обходить стороной или в отношении чего предпринимать меры во внешней среде (угрозы). SWOT-анализ помогает определить факторы, которые необходимо учитывать при разработке эффективного и реалистичного плана.

²¹ Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. "Стратегическое поведение: от разработки до реализации" Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", № 3. 2002

Сильные стороны: относятся к внутренним факторам организации	Слабые стороны: относятся к внутренним факторам организации
Возможности: означают внешние факторы	Угрозы: означают внешние факторы

Анализ стейкхолдеров

Стейкхолдеры (от англ. stakeholder) – термин, прижившийся в русскоязычной среде НКО, которым обозначают, как правило, заинтересованные стороны, то есть все организации, отдельных индивидов или группы людей, так или иначе заинтересованных в деятельности организации, ее проектах, результатах деятельности, услугах и т.д.

Анализ стейкхолдеров – это широко распространенный инструмент бизнес-анализа, который в полной мере применим для некоммерческих организаций. Он помогает определить основных игроков в поле деятельности организации, а также понять предпочтительные направления взаимодействия с этими игроками.

В соответствии с матрицей анализа стейкхолдеров (рис. 2) каждого стейкхолдера можно определить в один из квадратов – в зависимости от степени его заинтересованности в деятельности организации, а также степени возможности влияния на нее. Например, клиенты некоммерческой организации, оказывающей услуги по трудоустройству лиц с инвалидностью, обладают высокой степенью заинтересованности в результатах ее работы, однако, при этом по отдельности они почти не могут оказывать влияния на ее деятельность. Таким образом, они попадут в правый верхний квадрат матрицы. Однако если они объединятся в общество и будут действовать, например, от имени общественной

организации инвалидов, то степень влияния этой организации будет гораздо выше, чем степень влияния отдельных индивидов, и, скорее всего, такую общественную организацию мы уже отнесем в левый верхний квадрат матрицы. В левый нижний квадрат могут попасть государственные структуры, большие бизнес-компании, которые обладают высокой степенью возможности влияния на деятельность организации, однако не проявляют высокого интереса к ней. Например, администрация городского поселения может в значительной степени задавать условия деятельности организации, устанавливать правила, льготы, и т.д., однако по своей воле не проявлять интереса и в действительности не оказывать непосредственного влияния на деятельность организации, лишь задавая контекст для нее.

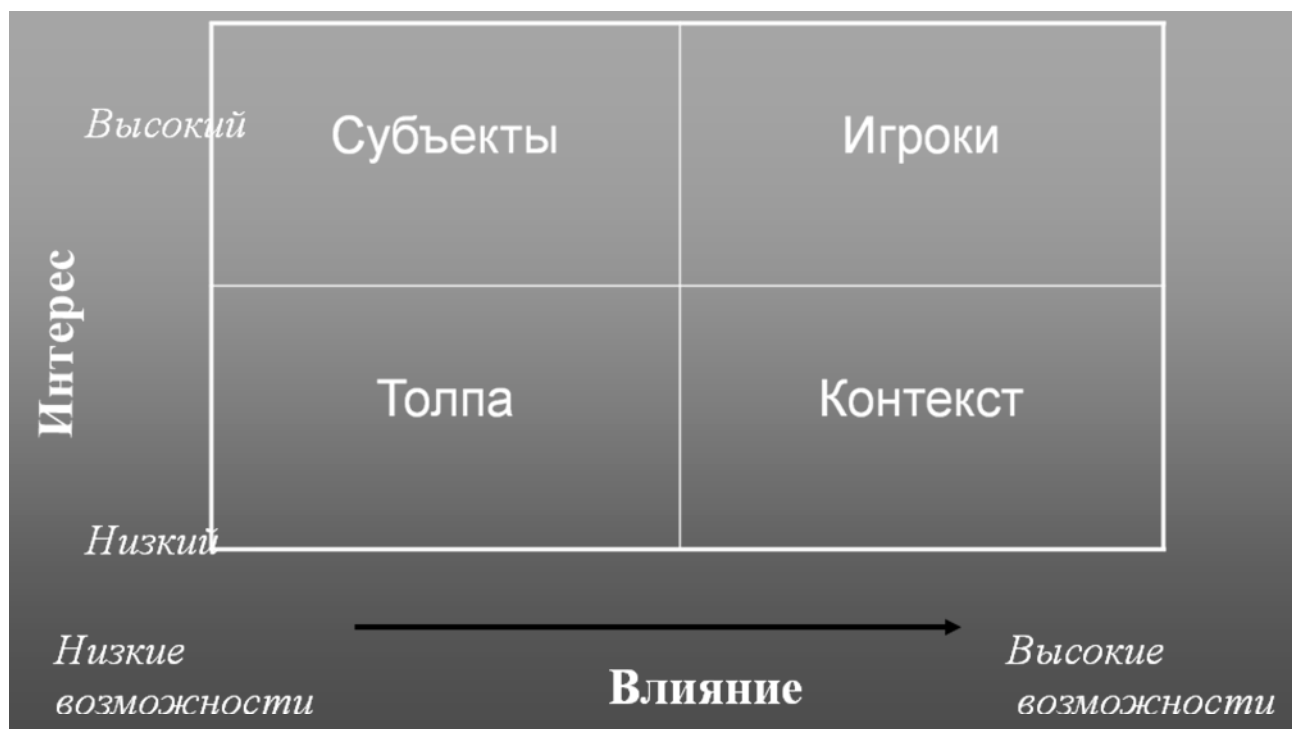


Рис. 2. Матрица анализа стейкхолдеров (анализ заинтересованных сторон).

Анализ заинтересованных сторон можно провести и другими способами, применяя более подробные формы анализа. Например, можно провести анализ стейкхолдеров, используя табличную форму.

Таблица 2. Пример анализа стратегии взаимодействия со стейкхолдерами²²

Стейкхолдеры	Интерес в проекте	Влияние на проект	Относительная значимость для проекта	Какое действие необходимо от стейкхолдера	Какие действия должна предпринимать организация
Городская администрация	низкий	высокий	высокая	поддержка проекта	информировать администрацию и искать поддержки
Клиенты организации	высокий	низкий	высокая	пользование услугами	как можно более широко информировать потенциальных клиентов
Сотрудники организации	высокий	высокий	высокая	эффективная работа	

В любом случае проведенный анализ должен послужить основой для выстраивания дальнейшей стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Для того чтобы определиться со стратегией поведения с каждым из стейкхолдеров, полезно задать себе следующие вопросы:

- Какая роль отводится заинтересованным лицам для успешной деятельности организации?
- Реалистичны ли их предполагаемые роли?
- Какие позитивные реакции возможно ожидать?
- Какое влияние окажет отсутствие таких реакций?
- Что может быть сделано для поощрения поддержки заинтересованных лиц и институтов?
- Какие негативные реакции возможно ожидать?
- Какое влияние окажут эти негативные реакции?
- Что может быть осуществлено для смягчения негативных реакций?²³

Ответы на эти вопросы помогут сформулировать стратегию формирования отношений с каждым из стейкхолдеров в долгосрочной перспективе.

²² Якобчук В.М. Анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров) при производстве щепы в условиях малых предприятий Украины. URL: http://www.science-bsea.bgita.ru/2007/leskomp_2007/yakobchuk_analiz.htm

²³ Там же

Дерево проблем / Дерево решений

Выстраивание дерева проблем и дерева решений – это универсальный инструмент целеполагания, который поможет организации проанализировать ситуацию и выстроить цели организации как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. В стратегическом планировании анализ начинается с анализа проблем, которые необходимо решить для реализации миссии вашей НКО.

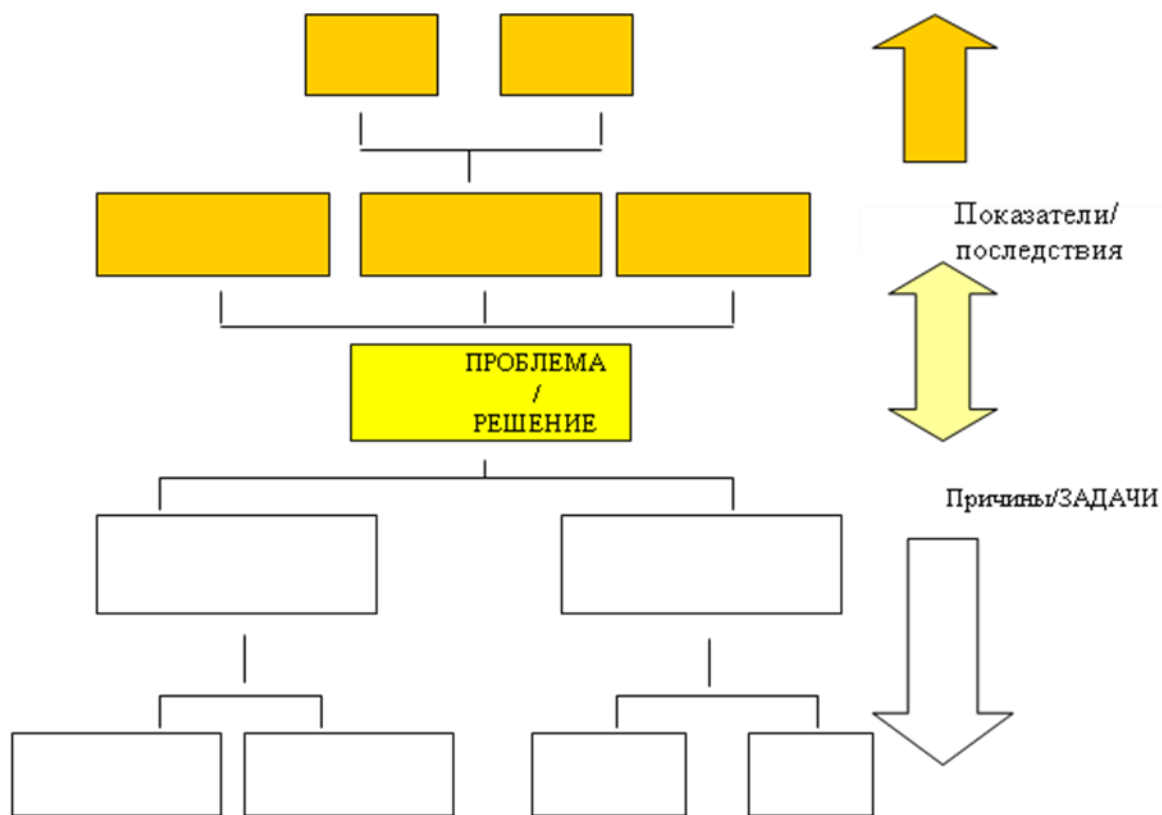


Рис. 3. Дерево проблем – дерево решений

Для работы с «Деревом проблем/Деревом решений» сначала разместите обсуждаемую проблему в центре. Затем обсудите причины ее возникновения, запишите их и разместите стикеры ниже уровня проблемы («корни» проблемы). Если задать вопрос: «Почему существует эта причина?», – анализ переходит еще на один уровень вниз. Можно «спускаться» вниз, задавая вопрос «почему» столько раз, сколько необходимо, чтобы провести полный анализ проблемы и ее

корней. Главное, постарайтесь обсудить и отразить на схеме причинно-следственные связи.

После этого переключите внимание на «ветви» дерева, или на последствия центральной проблемы. Задавайте вопрос: «Каковы негативные последствия этой проблемы?» – и анализируйте разные уровни этих последствий.

Как только вы произвели анализ проблемы, можно (и нужно) «вывернуть ее наизнанку» и создать «Дерево решений». Все, что нужно сделать – это превратить негативные формулировки, составляющие «Дерево проблем», в позитивные. Тогда в центре вместо проблемы появится ее решение – ваша цель, корни проблем станут задачами для достижения цели, а ветви последствий в верхней части схемы станут индикаторами для измерения вашего продвижения к решению проблемы, станут вашими результатами.

Как только у вас появится «Дерево решений», стратегия будет ясна, и можно начинать разработку краткосрочных и среднесрочных целей и задач. Это уровень оперативного управления. Анализ имеющихся ресурсов подскажет, с чего следует начинать работу в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

К примеру, рассмотрим три возможные цели проектов, расположенные под нашей долгосрочной целью:

- больше возможностей для занятий молодежи после школы;
- укрепление семьи;
- рост понимания последствий злоупотребления алкоголем/наркотиками.

Выбор того, с чего стоит начинать, зависит от имеющихся ресурсов. С первого взгляда на цели трех возможных проектов становится ясно, что для достижения третьей цели требуется более сложный и долгосрочный процесс. Что касается первой цели, найти необходимые ресурсы для ее достижения легче, и результаты будут заметны быстрее. Таким образом, в рамках некоторой программы, направленной на «прекращение чрезмерного потребления алкоголя и наркотиков молодежью» (достижение долгосрочной стратегической цели) целью 1

краткосрочного проекта может стать «Увеличение числа возможностей, чтобы занять молодежь после школы». Задачами данного проекта могут быть:

1. Больше участие школьников в школьных событиях.
2. Усиление партнерства между школой и сообществом.

То, как вы собираетесь решать эти задачи, опять же зависит от ваших ресурсов. Есть также несколько ключевых вопросов, которые следует задать, прежде чем вы решите, какими именно будут ваши действия:

- Вы действительно сможете это сделать? Есть ли у вас нужные люди, время и ресурсы?
- Есть ли у организации необходимый опыт или уверенность в своих силах, чтобы суметь спокойно заняться этим проектом?
- Будут ли люди с удовольствием работать над этим проектом или участвовать в нем?
- Представляет ли он интерес для СМИ или других заинтересованных сторон в вашем сообществе?
- Что думает по поводу этого проекта ваша целевая группа? Если это молодежь, именно ей должно принадлежать последнее слово в оценке того, является ли проект подходящим видом деятельности.

ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНОВ

Одним из препятствий для стабильной работы многих НКО является то, что они работают неформально, не имея изложенных на бумаге принципов, политики и процедур деятельности организации. Часто имеется только устав, но одного устава недостаточно.

Мы предлагаем вам начать процесс формализации деятельности, составив список принципов, которыми будет руководствоваться ваша организация. Сформулировав принципы, вам предстоит решить, как вы будете применять их в ежедневной деятельности организации.

Здесь на помощь приходят политика и процедуры. **Политика** – это правила или стандарты, применяемые при реализации конкретного мероприятия, которые

соответствуют принципам организации или поддерживают их. **Процедуры** – это предпринимаемые для реализации политики шаги, последовательность действий.

Постановка 3-х «П» (принципы, политика, процедуры) требует усилий в начале, но экономит ваше время потом, позволяя новым членам и сотрудникам организации быстро ориентироваться в основных принципах работы. Процесс также полезен с точки зрения подготовки команды, получения опыта в поиске компромисса, для достижения понимания каждым членом организации ее целей и ценностей, согласия с ними.

Для иллюстрации приведем простой пример от А.И. Кузьмина, директора компании «Процесс Консалтинг»: *«Предположим, ваш жизненный принцип – осторожность. Домашняя политика, поддерживающая данный принцип, – открывать дверь только знакомым людям. Процедуры, через которые реализуется данная политика, отражают последовательность ваших действий: стук в дверь, вы подходите к двери, смотрите в глазок и видите или спрашиваете, кто там. Если пришел знакомый – вы открываете дверь, если незнакомец – нет».*

ГЛАВА 5. ОПЕРАТИВНОЕ (ТЕКУЩЕЕ) УПРАВЛЕНИЕ

Ключ к высокоэффективному и профессиональному НКО – правильное управление ресурсами. Можно выделить три вида ресурсов – материальные, человеческие и временные. Вне зависимости от того, имеете ли вы 500 работников, 1000 волонтеров и бюджет в 300 000 000 рублей или 2 работников, 50 волонтеров и бюджет в 300 000 рублей, никогда не будет достаточно денег, людей и времени, чтобы сделать все, что можно, и полностью реализовать вашу миссию, тем самым сделав вашу организацию ненужной (мечта любого настоящего лидера НКО). Следовательно, вы должны научиться максимизировать эффект от использования ресурсов, которые у вас есть. Навыки, необходимые для эффективного управления материальными ресурсами, относятся к планированию, человеческие ресурсы требуют создания вдохновляющей атмосферы, а временные

ресурсы требуют дисциплины. Конечно, существует синергия между этими навыками, так что планированию тоже требуется дисциплина, которая, в свою очередь, зависит от вдохновляющей атмосферы.

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ

Определение приоритетности проблем

Этот способ поможет вам определить приоритет того или иного мероприятия, направления действий. На отдельных листках бумаги запишите рассматриваемые вами задачи. Обсудите, насколько каждая задача, по сравнению с другими, «более серьезна», «серьезна» или «менее серьезна». После этого решите, насколько проблемная ситуация «ухудшается», «не меняется» или «улучшается». После того как вы пришли к выводам, заполните приведенную ниже таблицу. Это упражнение поможет вам оценить проблему и ваш реальный потенциал, необходимый для ее решения.

	Более серьезна	Серьезна	Менее серьезна
Ухудшается			
Не меняется			
Улучшается			

Если вы ищите средства или пытаетесь привлечь внимание, нужно рассматривать серьезные задачи и те проблемы, которые ухудшаются со временем.

В дополнение к запуску новых программ или услуг эффективное планирование требует принятия решения относительно деятельности, которую уже проводит НКО. Ниже описывается инструмент, который поможет вам распределить ресурсы (материальные, человеческие и временные) наиболее рациональным образом для достижения вашей цели.

Бостонская матрица

Бостонская матрица²⁴ была разработана для того, чтобы помочь компаниям определить, стоит ли продолжать выпуск того или иного продукта, услуги. В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). Матрица BCG представляет собой графическое отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве «темпы роста / доля рынка». С некоторой степенью допущения ее можно использовать и для анализа «продуктов», которые производят НКО, а именно: мероприятий, услуг, программ и проектов.

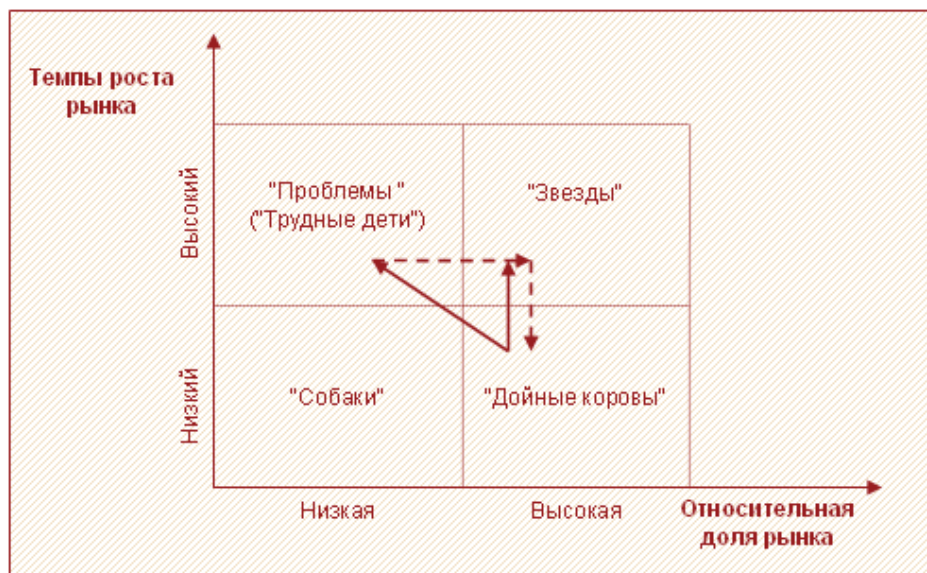


Рис. 4. «Бостонская матрица»²⁶

Таблица 3. Стратегии поведения компании в соответствии с анализом «Бостонская матрица»²⁷

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды» «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»

²⁴Сайт Base Group Labs. URL:

<http://www.basegroup.ru/solutions/scripts/details/bcg/edu/list/details/bumib/>

²⁶ Там же.

²⁷ Там же.

Отступление	Деинвестирование	«Собаки» «Проблемы»
-------------	------------------	---------------------

Если подумать, иногда мы тратим усилия и средства на то, что на самом деле не имеет особого спроса, в чем никто по-настоящему не заинтересован, т.е. на «собаку». Если этого не делать, то можно потратить больше внимания и ресурсов на «звезду». Решите, какое мероприятие или направление вашей работы выигрывает, если направить на него дополнительные ресурсы. Может быть, уже пришло время прекратить заниматься тем, на что нет спроса и что забирает материальные, человеческие и временные ресурсы у того, что может быть более эффективным в плане достижения вашей цели и увеличения поддержки вашей организации.

Планирование на год

Мы уже говорили о «дереве решений», которое помогает с анализом основной проблемы, касающейся миссии, и определением средне- и долгосрочных целей. Следующий шаг, планирование, означает определение задач и то, как вы собираетесь их решать, чтобы добиться вашей цели. Как вы собираетесь решать ваши задачи (кампании, проекты, программы, услуги и т.д.), зависит от типа вашей НКО (сервисная, защита интересов или ассоциация) и доступности ресурсов – материальных, человеческих и временных.

Ниже описывается инструмент, который поможет вам расставить приоритеты и выбрать, в каком порядке вы будете решать свои задачи.

Когда вы приняли решение относительно того, чем вы будете заниматься в текущем году, вам нужно конкретизировать годовой план. Предлагаемый в табл. 4 формат годового плана не только представляет действия, которые планируются в этом году для поддержки каждой цели, но и требуемые ресурсы, ожидаемые результаты, а также то, что может произойти и помешать вам выполнить эти действия или добиться ожидаемого результата. Если информацию собрать в одном месте, это поможет квартальному и месячному планированию, т.к.

коррекция плана будет означать просто пересмотр содержания данной таблицы на основе новой ситуации.

Таблица 4. Составление годового плана

Задачи	Мероприятия/ даты	Ответственные лица	Ресурсы		Ожидаемые результаты	Что может помешать
			Имеющиеся	Требуемые		
Задача А	1. 2.					
Задача Б	1. 2.					

Мероприятия. В данном разделе перечислите шаги, необходимые для решения поставленных задач.

Даты. Каждое мероприятие должно иметь даты начала и конца. Лучше отметьте период времени, например, март-май. Точная дата мероприятия зависит от результатов предыдущего мероприятия.

Ответственные. Назначьте одного ответственного за каждое мероприятие.

Имеющиеся ресурсы. В данном разделе укажите все имеющиеся человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Требуемые ресурсы. В этой графе укажите ресурсы, которых у вас нет, но они вам нужны. Следовательно, ваш план должен включать мероприятия по привлечению этих ресурсов.

Ожидаемые результаты. Укажите количественные и качественные результаты, которых вы ожидаете после каждого мероприятия. Иногда качественные результаты бывают недостаточно ясными. Мы считаем, что это упущенные возможности.

Что может помешать («предположения», «риски»). Желательно, чтобы вы проанализировали каждое мероприятие и подумали о негативных последствиях. Например, предположение: «плохая погода в день проведения акции». Какой у вас план, если это произойдет?

ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНОВ

Тайм-менеджмент

Когда готов годовой план, работники и волонтеры (добровольцы) разрабатывают недельный и дневной план, описывающий, как они будут делать свою работу. Формат плана должен соответствовать характеру человека и зависеть от работы. В некоторых ситуациях простой список дел будет достаточным, в других случаях детальное расписание по часам – единственный способ организации времени для того, чтобы выполнить все свои обязанности. Вне зависимости от того, какое у вас недельное расписание – загруженное или не очень, должны быть четкие критерии того, как необходимо расставить приоритеты.

Расстановка приоритетов

Все дела можно, согласно их важности, распределить в графах таблицы, которая называется матрица Эйзенхауэра (Президент США, который ее придумал):

A. Важные и срочные.	B. Важные и несрочные.
C. Неважные и срочные.	D. Неважные и несрочные.

Как отделять важные дела от неважных? «Гуру менеджмента Питер Друкер говорит, что здесь важен не столько анализ, сколько смелость. Выбор приоритетного – всегда риск. Друкер дает такие принципы расстановки приоритетов:

- ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое;
- концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах;
- выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими;
- ставьте для себя высокие цели, которые позволяют круто изменить ситуацию, а не такие, которые «надежны» и легко достижимы.

Если дел ощутимо больше, чем позволяют сделать сроки и ресурсы, пересматривайте список целей – отсеивайте, делегируйте. То, что можно отложить без большого вреда на более далекую перспективу – откладывайте»²⁸.

Еще одно требование. Вне зависимости от формата анализируйте ваш недельный план в конце каждого дня и вносите необходимые коррективы.

Для того чтобы повысить свою эффективность в управлении временем, мы рекомендуем одно правило и один инструмент.

Правило простое: **«В начале каждого дня, если дело занимает 3 минуты или меньше, просто сделайте его».**

Инструмент, называемый Хронометраж, – это таблица, которая учитывает каждую минуту вашего рабочего времени за определенный промежуток времени, обычно за неделю. Мы рекомендуем самый простой формат для минимизации времени, которое вы тратите на саму таблицу. Таблица должна включать перерывы на обед, кофе и на перекуры. Время на дорогу к месту встречи должно учитываться отдельно от времени встреч. Первые три колонки очевидны.

Последние три заполняются в конце дня. (П) = отметка, если мероприятие было запланировано. (Р) = отметка, если есть конкретный результат от потраченного времени. (У) = уровень удовлетворенности от потраченного времени: «+» – удовлетворен, «-» – потерянное время, «1/2» – время можно было использовать более эффективно.

День...Дата....					
День: всего....часов.....минут					
Деятельность	Время начала	Время конца	П	Р	У

Когда таблица заполнена, можно ее проанализировать: Как можно сделать больше за тот же промежуток времени? Как много из того, что было сделано, не

²⁸ Gleb Archangelskiy. URL: <http://www.improvement.ru>

было запланировано? Почему так происходит? Тратим ли много времени на разговоры с людьми без конкретного результата? Сколько времени отнимает курение? Каковы конкретные результаты 2-х часов, которые вы потратили в Интернете?

Этот же инструмент можно применить и для повышения эффективности работы всей организации. Для этого необходимо, чтобы все сотрудники организации в течение 2-х недель заполняли такую таблицу, причем желательно каждые полчаса. Конечно, это потребует определенных усилий, жесткости в отслеживании и вы встретите сопротивление сотрудников организации. Однако последующий анализ, проведенный совместно, покажет всем недостатки в использовании времени. С помощью данного инструмента можно также выявить и взаимосвязи между функциональными обязанностями отделов или конкретных сотрудников, уровень их перегруженности прямыми обязанностями или запросами коллег. Для этого надо ввести еще одну графу, в которой необходимо отразить: в рамках прямых обязанностей выполнялась определенная работа или по чьему-то запросу. В графе «деятельность» также полезно делать уточнения, например телефонный разговор с конкретным лицом и по какому вопросу.

Эффективные инструменты анализа использования временного ресурса можно найти в сети Интернет. Эти инструменты позволяют распределять задания между сотрудниками, отслеживать их выполнение, а также количество времени, потраченного сотрудниками на выполнение задания. Многие инструменты бесплатны либо частично бесплатны.²⁹

Эффективные собрания (совещания)

Собрания – необходимая часть процесса совместной работы, а также та часть работы вообще, когда теряется большое количество времени, т.к. собрания не следуют простым правилам, которые максимизируют их эффективность и минимизируют время, потраченное на них.

²⁹ Сайт управления проектами <http://www.myintervals.com>

Четко определите причину проведения собрания (совещания).

Консультант Алексей Кузьмин (директор компании Процесс-Консалтинг) определил шесть причин проведения собрания (совещания):

- совещание по решению проблем (задач),
- совещание по принятию решений,
- совещание по планированию,
- информационное совещание (отчет, доклад, информирование),
- совещание для обратной связи (реакция, оценка),
- комбинированное совещание³⁰.

Подготовьте повестку дня.

Учет времени позволяет двигаться по намеченному пути так, чтобы собрание закончилось вовремя. Если необходимо принимать решения, сначала определитесь, как будут приниматься решения (большинство, мажоритарная система, анонимно). Когда необходимо принять несколько решений, было бы полезно расположить эти вопросы в таком порядке, который помогал бы проведению собрания:

- **легкие решения в первую очередь:** людям будет приятно начинать с простых решений;
- **трудные, спорные решения:** решения, требующие долгих дискуссий и/или энергии должны ставиться после легких вопросов и до того, как люди начнут уставать;
- **умеренные, не спорные решения:** решения, которые имеют определенную важность, но по которым предполагается согласие большинства людей, следует ставить в конце. У людей уже истощилась энергия, и будет хорошо завершить собрание на позитивной ноте, если это возможно³¹.

³⁰ Michael Doyle and Davis Strauss "How to make meeting work?" Berkley Trade.1993

³¹ Janice Fine "Training and Internship Program, Meetings" Northeast Action. 2003

Запланируйте конкретное количество времени для каждого вопроса по повестке дня и назначьте кого-нибудь, кто будет работать как фасилитатор или будет следить за временем.

Если время, отведенное на обсуждение определенного пункта повестки дня, вышло, а вопрос все еще не решен и остались желающие выступить, должно быть принято решение, как изменить повестку дня. Если все согласны, то можно еще потратить время, если нет, то группа должна решить, стоит ли тратить еще время, отнимая его у других вопросов по повестке дня. Цель – контролировать встречу и не тратить время впустую на ненужные обсуждения и комментарии.

ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НКО

СОЗДАНИЕ ВДОХНОВЛЯЮЩЕЙ АТМОСФЕРЫ И УСЛОВИЙ САМОРЕАЛИЗАЦИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И ДОБРОВОЛЬЦЕВ НКО

Очень немногие НКО могут предложить зарплаты, которые сравнимы с зарплатами в бизнесе, или стабильность государственной службы. Поэтому мотивация работников НКО в основном заключается в выполнении социальной миссии организации, самореализации, выполнении именно той работы, которая нравится. Сотрудников НКО, так же как и добровольцев, удерживает не зарплата, а вдохновляющая, творческая, теплая атмосфера, возможность делать хорошее дело, в которое они верят, реализовывать свои проекты и возможности. Руководитель должен уметь создать соответствующую атмосферу, проявлять уважительное и профессиональное отношение к сотрудникам.

Кроме того, в любой организации важно иметь четкое представление о функциональных обязанностях сотрудника. У профессионально работающей НКО обязательно должны быть следующие документы:

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ /ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

Должностная инструкция или описание работы обычно включают три составных части:

- общее описание работы;
- предписание, перед кем отчитывается лицо, выполняющее работу, и кто подчиняется ему;
- перечень определенных обязанностей и функций.

Иногда, особенно в больших организациях, описания работы содержат четвертый элемент – критерий выполнения работы, который описывает в деталях минимальный уровень выполнения того или иногда задания для сотрудника.

Описание работы добровольца может быть не такое подробное, но, вне зависимости от того, подготовлено ли оно с юридической целью или для того, чтобы найти сотрудника/добровольца, оно должно содержать письменное описание того, что ожидается от того, кто будет выполнять работу.

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

В предыдущей главе обсуждалось, как на уровне управления определяются основные принципы, политика и процедуры организации. Менеджмент отвечает за организацию политики и процедур для всех аспектов деятельности НКО, и они должны соответствовать принципам, определенным на уровне управления. Политика и процедуры, касающиеся сотрудников (включая добровольцев), описаны в Руководстве для персонала. «В Руководстве должна содержаться следующая информация:

- процедуры по занятости и компенсации,
- процедуры по оценке персонала,
- политика, касающаяся конфликта интересов,
- процедуры увольнения и разрешения споров,
- работа и процедуры головного офиса»³².

³² Wolfe Thomas «Managing in non-profit organization» Simon and Schuster, New York, 1990

Чем яснее «Описание работы» и «Руководство для персонала», тем меньше шанс, что возникнет недопонимание или конфликт.

СООТВЕТСТВИЕ РАБОТЫ В НКО ОЖИДАНИЯМ СОТРУДНИКА ИЛИ ДОБРОВОЛЬЦА

Привлечь добровольцев в первый раз – задача несложная. Намного сложнее сделать так, чтобы они захотели вернуться к вам. При привлечении сотрудников основной вопрос – как найти таких людей, у которых есть потенциал стать настоящим профессионалом и посвятить свою карьеру вашей НКО.

Для того чтобы привлечь и удержать таких людей, вы должны понять их ожидания от работы в вашей организации и создать соответствующие условия. Вам нужно:

- внимательно слушать;
- определить, в чем человек лично заинтересован;
- поддерживать контакт и развивать отношения;
- поручать и доверять людям достойные, ответственные задания;
- выражать благодарность.

Следующим шагом является определение мотивации добровольцев и сотрудников. Рассмотрим наиболее распространенные нематериальные варианты мотивации сотрудников и добровольцев НКО.

Обучение (формальное и неформальное узнавание особенностей работы и процессов организации). Получение информации – это двусторонний процесс: вы получаете информацию для того, чтобы совершенствовать вашу программу, а они получают информацию от вас.

Возможности для роста. Создайте условия для развития их навыков, воплощения своих проектов, осуществления идей.

ОКРУЖЕНИЕ И АТМОСФЕРА, КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

- Руководитель должен знать имена абсолютно всех сотрудников, добровольцев, участников. Если в вашей программе участвует много

добровольцев, можно подготовить нагрудные значки (бейджи), которые добровольцы, участники будут носить на работе.

- Будьте вежливы и учтивы со всеми, не пренебрегайте ими, старайтесь ответить на все их вопросы.
- Не забывайте про юмор. Вне зависимости от того, насколько непроста рабочая ситуация, немного смеха всегда поможет ее несколько улучшить.
- Создайте условия, чтобы добровольцы и сотрудники познакомились друг с другом.

Благодарность. «Спасибо!» должно стать словом, звучащим каждый день.

Признание. Основным катализатором роста движения НКО является повышение престижа и улучшение имиджа сектора. Вы можете организовать большой праздник и провести награждения по различным категориям.

РАБОТА В ГРУППАХ/РАБОТА В КОМАНДЕ

Зачастую весь коллектив НКО состоит из небольшой группы людей, которые работают над осуществлением конкретных проектов. Поэтому для руководителя НКО, как и для руководителя проектной группы в организации большего размера, важно понимать принципы и особенности работы людей в команде.

Любая группа или команда проходит цикл развития от создания группы до завершения проекта и работы группы. Внутри большой организации проектные группы могут меняться. В зависимости от привычек и стереотипов участников у них могут быть различные ожидания относительно ролей участников группы, правил взаимодействия и процесса принятия решений. Несовпадение ожиданий часто приводит к конфликтам. Поэтому все роли, правила, полномочия и процесс принятия решений должны быть открыто обсуждены и записаны в группе с момента ее создания. Письменный документ поможет впоследствии быстро решать споры и разногласия. Он может быть кратким, и описывать процедуры работы группы примерно следующим образом.

- Коммуникации: отвечать на электронные сообщения в течение суток, перезванивать при получении звонков на мобильный телефон в течение суток.
- Разделение ролей: планировщик, оценщик, «писарь», и т.д. в зависимости от проекта.
- Принятие решений: по формальному старшинству (начальник принимает решение), консультативно (после совещания с сотрудниками), решение принимается большинством, решение принимается в случае достижения консенсуса.

Руководитель группы, формальный или неформальный лидер, так же как и руководитель организации, должен понимать, что в группе могут сложиться различные типы взаимодействий в зависимости от индивидуальных особенностей ее членов. При этом нужно выделять личные индивидуальные особенности группы и поручать задания, взаимодействовать с ними в зависимости от их склонностей. Если у сотрудника лучше развита логика, то ему нужно поручать разработку логистики, составление плана. Креативный участник должен быть ответственным за мозговой штурм и новые идеи. Медленный, но тщательный сотрудник, должен выполнять работу по сведению документов и т.п. Всегда полезно спросить у самого сотрудника, члена рабочей группы, в чем он видит себя более успешным. При этом часто сотрудники, которые кажутся «трудными», задают «каверзные» вопросы, в действительности выполняют очень важную роль внутреннего контролера и оценщика успешности работы группы.

ГЛАВА 7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОМОЩЬ РУКОВОДИТЕЛЮ НКО

Благодаря развитию информационных технологий самые маленькие НКО могут добиться такой же степени эффективности, профессионализма и возможностей для продвижения, как и большие НКО. В приведенной ниже таблице перечислены примеры информационных онлайн-сервисов и технологий,

которые могут в значительной степени облегчить управление теми или иными аспектами деятельности организации. Практически все сервисы предлагают возможности бесплатного использования. В некоторых случаях при этом слегка ограничивается функциональность сервиса, но, как правило, она все равно достаточна для решения большинства задач организации.

Для использования большинства информационных технологий необходим высокоскоростной доступ в сеть Интернет с неограниченным трафиком, что не в полной мере доступно, а иногда просто дорого в большинстве регионов России. Однако выгоды от использования этих инструментов значительно превышают стоимость услуг Интернет-провайдеров. Например, при использовании средств онлайн-коммуникаций, вы получаете инструмент межрегионального общения с множеством участников по цене в десятки раз меньше, чем междугородние звонки. Кроме того, время и средства, которые бы пошли на оплату проезда экономятся при проведении видеоконференций и вебинаров.

Таблица 5. Примеры информационных технологий и сервисов, которые можно использовать в деятельности организации

Технология	Примеры бесплатных сервисов	Функциональное назначение и ограничения	Организационный эффект
Голосовое общение онлайн	Skype, VZO chat, Агент Mail.ru	Бесплатное голосовое общение между компьютерами. Возможности для видео-конференций, тренингов и мастер-классов (нужна веб-камера и микрофон). Требуется хорошее качество связи через Интернет (не через мобильный или стационарный телефон, а через выделенную линию или DSL-модем)	Отпадает необходимость поездок на семинары, не нужно тратить деньги на международные и междугородные телефонные звонки
Офисные приложения	Open Office	Офисный пакет, похожий на пакет Microsoft, – текстовый редактор, электронные таблицы и презентации. Может открывать файлы последней версии Word и экспортировать в формат PDF. Имеется небольшая несовместимость с Microsoft, когда файлы DOC имеют сложное форматирование, например, таблицы	Бесплатное офисное программное обеспечение для всех потребностей офиса, таких как документы, таблицы, презентации. Исключается возможность обвинения в использовании нелицензионного программного обеспечения.
	Документы Google	Документы Google предлагают использовать все обычные приложения Office: таблицы, документы, презентации. Их преимущество заключается в том, что при этом ничего не нужно устанавливать на компьютер – вся работа происходит онлайн, большинство операций можно совершать в режиме совместного редактирования с коллегами, находящимися в удаленном доступе, через сеть Интернет	
	www.prezi.com	Создание креативных презентаций онлайн	
Проектный менеджмент и планировщики заданий	www.teamlab.ru www.wedoist.com , www.timetask.com , www.megaplan.com , http://www.teamworkpm.net	Эти онлайн приложения позволяют устанавливать и сортировать задачи, назначать ответственных и отслеживать выполнение задач. Кроме того, некоторые сервисы позволяют обмениваться быстрыми сообщениями и комментариями по конкретной задаче, загружать документы и даже совместно их редактировать. Как правило, функционально бесплатные версии	Позволяют вести проектный менеджмент организации, автоматизируют процесс управления проектами, сохраняют время и ресурсы организации, позволяют

Технология	Примеры бесплатных сервисов	Функциональное назначение и ограничения	Организационный эффект
		<p>имеют ограничения, но все равно удобны для использования. Подробнее можно прочитать здесь.</p> <p>http://www.onlineprojects.ru/pm/</p>	<p>четко распределять и контролировать выполнение заданий, отслеживать занятость сотрудников</p>
Альтернативная операционная система	Linux	<p>Ubuntu – это операционная система, подобная Microsoft Windows и Mac OS, но бесплатная и, в отличие от Windows, не требующая антивируса и файрвола. Офисные сети могут использовать Open SUSE.</p>	<p>Более стабильная и безопасная бесплатная ОС, которая не нуждается в антивирусных программах. Исключается возможность обвинения в использовании нелицензионного программного обеспечения.</p>
Ментальные карты	<p>www.bubble.us, www.mindomo.com , www.mindmeister.com</p>	<p>Удобная и эффективная техника визуализации мышления и альтернативной записи. Её можно применять для создания новых идей, фиксации идей, анализа и упорядочивания информации, принятия решений.</p> <p>Мозговой шторм на заданную тему.</p> <p>Планирование времени с помощью ментальных карт.</p> <p>Принятие решения в случае дилеммы.</p> <p>Самопрезентация с помощью ментальных карт.</p> <p>Визуальные ассоциации на заданное понятие.</p> <p>Подробнее о ментальных картах: http://www.stimul.biz/ru/lib/soft/ https://sites.google.com/site/grazdanin20modul2/mm</p>	<p>Помогает структурировать мышление, принимать решения, экономит время организации</p>
Совместное хранение закладок онлайн	<p>http://www.100zakladok.ru/, http://bobrdobr.ru/, http://memori.ru/, www.symbaloo.com</p>	<p>Позволяет хранить и совместно использовать онлайн-закладки</p>	<p>Полезно для создания базы данных по какому-либо аспекту деятельности</p>

Технология	Примеры бесплатных сервисов	Функциональное назначение и ограничения	Организационный эффект
			организации, помогает сохранять организационную память и знания
Совместное хранение медиафайлов	www.dropbox.com , www.minus.com , http://narod.yandex.ru/	Хранение файлов и совместный доступ к файлам онлайн с любого компьютера	Значительно упрощает совместную работу и доступ к информации
Совместное редактирование документов	https://docs.google.com	Позволяет редактировать документы совместно при нахождении в удаленном доступе, запоминает и отслеживает изменения документов, позволяет всем участникам одновременно иметь доступ к последней, текущей версии документа	Экономит время и ресурсы организации при нахождении сотрудников и добровольцев в удаленном доступе
Мэшапы	http://wikimapia.org http://sketchup.google.com	Социальный сервис, который объединяет в себе функции двух и более сервисов таким образом, чтобы получился новый оригинальный сервис. Самый наглядный пример мэшапа – отображение фотографий Фликр на Картах Гугл	Полезен для презентации организации онлайн
Создание и хостинг сайтов	http://narod.yandex.ru/ , https://sites.google.com , www.wordpress.com , www.rucenter.ru	Создание бесплатных сайтов по имеющимся шаблонам или без них при наличии веб-дизайнера. Компания Руцентр предоставляет бесплатный хостинг и доменные имена (адрес сайта) социально ориентированным организациям	Представление организации в Интернет, расширение деятельности и информирование населения о своей деятельности
Социальные сети и профессиональные сообщества	www.vkontakte.ru www.odnoklassniki.ru facebook.com www.obshestvenniki.ru	Позволяют создавать страницы в соцсетях, планировать мероприятия, проводить информационные кампании	Представление организации в Интернет, расширение деятельности и информирование населения о своей деятельности
ВикиВики (wiki)	www.wikipedia.com , www.letopisi.ru	Коллекция взаимосвязанных между собой записей, позволяют создавать базу знаний по конкретной тематике.	Помогает сохранять организационную память и знания

Технология	Примеры бесплатных сервисов	Функциональное назначение и ограничения	Организационный эффект
Консультирование по вопросам онлайн-работы для НКО	Теплица социальных технологий http://te-st.ru	«Помогаем подбирать Интернет-приложения, которые упростят систему управления в Вашей НКО, отталкиваясь от ее внутренних потребностей; консультируем и обучаем персонал НКО по работе с онлайн-приложениями и сетевыми платформами».	Оптимизация онлайн-процессов и решений для организации
Сбор средств	www.together.ru money.yandex.ru , WebMoney.ru , RBKMoney.ru	Социальные платформы и платежные системы, позволяющие собирать средства онлайн. Подробнее на сайте Д. Даушева: http://www.fundraisingpro.ru/articles/77-donorsforumarticle.html	Онлайн-фандрайзинг во многих случаях значительно упрощает сбор средств для организации

Программы, о которых идет речь, просты в использовании, и нет недостатка в молодых людях, которые добровольно могли бы помочь НКО в их установке и использовании.

Более подробно о доступных сервисах:

http://letopisi.ru/index.php/%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2

ГЛАВА 8. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Финансовое управление – система правил и методов для управления НКО, включающее процесс планирования решений, направленных на укрепление устойчивости и финансовой независимости организации, а также контроль по регулированию денежных операций, приобретению фондов, привлечению ресурсов. Финансовое управление анализирует имеющиеся ресурсы и определяет стратегию и тактику по их использованию, по привлечению дополнительных ресурсов для реализации выбранных направлений деятельности. Финансовая стратегия строится в прямой зависимости от общей стратегии деятельности и развития организации.

Цель финансового учета – получение информации о состоянии хозяйственных средств и источников их образования.

К **внутренним** пользователям информации относятся руководители организации, трудовой коллектив, менеджеры всех уровней, члены организаций, советы директоров или попечительский совет и т.д.

К **внешним** пользователям – доноры, грантодатели, кредиторы, инвесторы, спонсоры, поставщики, клиенты, общественность, государственные органы, в т.ч. налоговая служба, внебюджетные фонды.

Финансовое планирование

Планирование – первая ступень любого процесса управления. Финансовое планирование позволяет решить задачи, основными из которых являются:

- обоснование экономической необходимости и целесообразности конкретного проекта, программы;
- расчет ожидаемых результатов деятельности;
- определение источников и порядка финансирования.

Планирование в организации состоит из трех циклов:

- цикл стратегического планирования, в котором участвует программный персонал и руководство НКО;

- операционный цикл, в рамках которого менеджеры составляют на основе качественных стратегических решений конкретные планы выполнения выбранной стратегии;
- цикл бюджетирования, в рамках которого оперативные планы представляются в денежном эквиваленте. Бюджетирование – процесс разработки бюджетов, отражает суть процесса планирования.

Финансовый план является результатом процесса финансового планирования. Процесс планирования может быть представлен в виде цикла (рис. 5).

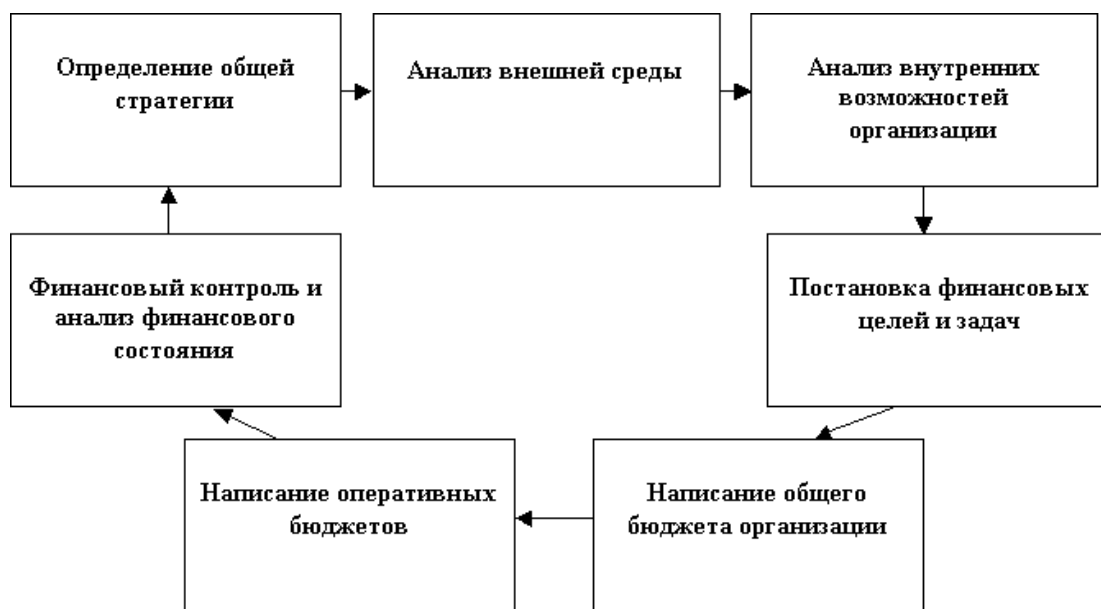


Рис. 5. Процесс финансового планирования³⁴

Определение общей стратегии – это результат стратегического планирования, в результате которого уже определены приоритеты и сформирован общий стратегический план программной деятельности.

Анализ внешней среды – это выяснение ситуации, в которой находится организация в данный момент, и факторов, которые оказывают влияние на выбор финансовых возможностей организации, – таких как политическая, экономическая

³⁴ Финансовое управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга III. Под ред. Центра поддержки НКО. 2002.

ситуация, политика доноров, спонсоров, финансирующих агентств, ожидания целевых групп, налоговая политика государства и т.д.

Анализ внутренних возможностей организации – это наличие трудовых, временных, технических ресурсов внутри самой организации, соответствие выбранной стратегии целям и задачам по уставным документам, выявление «узких» мест и возможность более эффективного использования имеющихся резервов.

Постановка финансовых целей и задач – это выбор – на основе полученных данных о внешнем окружении и возможностях внутри самой организации – путей финансирования деятельности, определенной в результате стратегического планирования, и выбор наиболее оптимальных на данный момент вариантов.

Написание общего бюджета организации – это следующий шаг планирования, на котором определяются источники финансирования и общие направления расходования средств.

Написание оперативных бюджетов – это более детальная проработка краткосрочных бюджетов и смет отдельных проектов и мероприятий, составление календарных планов и бюджетов денежных потоков.

Финансовый контроль и анализ финансового состояния – это заключительный этап цикла финансового планирования, на котором контролируется выполнение поставленных задач, определяется уровень, которого НКО достигла, анализируются положительные и отрицательные результаты и факторы, которые повлияли на эти результаты, выявляются «узкие» места и делаются выводы для последующего планирования³⁵.

Финансовые процедуры как инструмент управления

Финансовые процедуры и учетная политика организации – это комплекс мер по организации и координации деятельности с точки зрения управления финансовыми и денежными потоками, направлением расходования и

³⁵ Финансовое управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга III. Под ред. Центра поддержки НКО. 2002.

распределения ресурсов. Финансовые процедуры отражают методику сбора, обработки и распределения финансовой информации.

Организация и координация представляет собой взаимосвязанный процесс построения структуры финансового отдела, определения центров ответственности сотрудников, установления взаимосвязей с другими отделами организации. Основным моментом этапа организации и координации является разработка методик и процедур привлечения и расходования средств, распределения их по отдельным направлениям деятельности, определения финансовых коэффициентов и методологии анализа финансовой эффективности деятельности организации и оценки финансового состояния и устойчивости.

Одной из самых насущных проблем некоммерческой организации является организация финансового контроля за целевым использованием средств, что может быть достигнуто разработкой финансовых процедур и мер контроля.

Финансовые процедуры могут быть следующими:

- общая информация об организации, структура управления;
- механизм составления и утверждения бюджетов;
- виды составляемых бюджетов;
- структура доходов, источники финансирования, расчет собственного вклада;
- структура расходов (применяемые статьи – перечень, классификация, распределение);
- методика распределения общеадминистративных расходов;
- процедура закупок;
- оценка персонала;
- организация контроля за использованием средств.

Система управленческого контроля некоммерческой организации должна обеспечивать выполнение следующих критериев:

- соответствие принятых обязательств действующему законодательству РФ;
- сохранение имущества от порчи, потери, нецелевого использования или присвоения;
- ведение необходимой отчетности по суммам доходов и расходов в соответствии с требованиями, процедурами или рекомендациями доноров.

Учетная политика – это специфические методы бухгалтерского учета, выбираемые и последовательно применяемые организацией, сформированные на основании норм Положения по бухгалтерскому учету ПБУ 1/98 «Учетная политика организации», в котором под учетной политикой организации понимается принятая ей совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения финансово-хозяйственной деятельности.

Учетная политика НКО формируется главным бухгалтером организации и утверждается приказом руководителя НКО, т.к. ответственность за организацию бухгалтерского учета в организациях, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несет руководитель .

Необходимость формирования учетной политики у организаций возникает, когда законодательными актами предусмотрено несколько вариантов способов бухгалтерского учета, и организация выбирает один из них; когда законодательство не содержит регламентации отражения в бухгалтерском учете тех или иных операций и действий, и организация разрабатывает их самостоятельно.

При формировании учетной политики утверждаются:

- методы оценки отдельных видов активов и обязательств организации;
- рабочий план счетов бухгалтерского учета для ведения синтетического и аналитического учета;

- формы первичных учетных документов, по которым не предусмотрены типовые и унифицированные формы;
- формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности;
- график документооборота;
- технология обработки учетной информации;
- порядок проведения инвентаризации активов и обязательств организации;
- порядок контроля за хозяйственными операциями;
- проведение внешней аудиторской проверки;
- организация внутреннего аудита;
- другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учета.

Бюджет. Смета. Финансовый план

Реализация программ и проектов некоммерческой организации является фактором, определяющим некоммерческий характер деятельности в соответствии с уставными целями и задачами организации. Независимо от источника финансирования этих программ и проектов распределение ресурсов в НКО носит целевой характер. Даже при ведении НКО предпринимательской деятельности для обеспечения раздельного учета доходы и расходы по этой деятельности учитываются отдельно, то есть распределяются целевым образом.

Для некоммерческой организации, осуществляющей свою деятельность за счет целевых поступлений, смета, бюджет и финансовый план играют определяющую роль в механизме финансового управления и являются информационной базой для принятия решений во всех областях экономической жизни НКО.

В работе, связанной с финансовым управлением, все три понятия: «смета», «бюджет», «финансовый план» – имеют свое конкретное значение.

Смета – расчет затрат на мероприятие, процесс.

Бюджет – таблица доходов и расходов на определенный период, например, на год. Доходная часть бюджета показывает все возможные источники финансовой поддержки, имеющиеся в наличии у организации в указанный период.

Расходная часть бюджета группирует затраты в легко определяемые категории – статьи расхода.

Разница между доходами и расходами показывает экономию или дефицит бюджета.

Бюджет как таблица является обязательным элементом финансового плана.

Финансовый план – полноценный документ, помимо собственно бюджета, включающий календарный план, описание финансовой ситуации организации, цели финансовой стратегии, способы привлечения средств, методы анализа.

Бюджет – это и план, и способ организации контроля, в бюджете приводятся доходы и расходы, и на его основе организуется контроль расходования средств в соответствии с утвержденным планом, а также осуществляется анализ финансового состояния организации на текущий момент.

Все составляемые некоммерческими организациями бюджеты можно разделить на три вида.

Оперативный бюджет – краткосрочный план, служит достижению конкретных целей в определенный период.

Административный бюджет – план развития и поддержания организационной структуры (средства, необходимые для поддержания юридического статуса организации в определенный отрезок времени).

Стратегический план – план долгосрочного развития организации, составляющийся на период более 1 года.

Таким образом, разработка бюджета – это средство, с помощью которого организация переводит язык планирования программ в финансовые термины. Благодаря этому организация может затем определить объем требуемых средств и проверить, является ли программа в том виде, в каком она изначально создана, выполнимой с финансовой точки зрения.

Кроме того, организации, предоставляющие платные услуги, могут составлять бизнес-план или бюджет хозяйственной деятельности.

В системе финансового управления организации используются следующие виды бюджетов: годовой бюджет, бюджет проекта/программы, месячный прогноз расходования средств.

Годовой бюджет консолидирует средства всех проектов/программ и денежных средств, полученных в любой форме, не противоречащей законам РФ, на протяжении финансового года (с 1 января по 31 декабря), а также распределяет их по расходным статьям.

Бюджет проекта/программы представляет собой распределение средств, предоставленных донором, по статьям расходов на цели, связанные с выполнением основной задачи программы/проекта. Его содержание определяется соглашением о финансировании, составной частью которого он (бюджет) является. Бюджет проекта/программы составляется на период действия соглашения о финансировании.

После утверждения бюджета проекта/программы его доходная и расходная части вносятся в годовой бюджет некоммерческой организации. Бюджет проекта/программы может быть отражен более чем в одном годовом периоде, так как финансовый год донора может не совпадать с финансовым годом организации.

Месячный прогноз составляется для планирования доходов и расходов, необходимых некоммерческой организации на предстоящий месяц³⁶.

Бюджет состоит из двух частей: бюджет дохода и бюджет расхода.

Бюджет дохода показывает все возможные источники финансовой поддержки, имеющиеся в наличии у организации в бюджетный период.

Бюджет расхода группирует затраты в легко определяемые категории – статьи расхода. Для большинства организаций достаточным является стандартная группа из 10-15 категорий.

³⁶ Финансовое управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга III. Под ред. Центра поддержки НКО. 2002.

Составление календарного плана мероприятий – первоначальный этап формирования бюджета, основной задачей которого является разнесение мероприятий во времени для эффективного использования материальных, трудовых и прочих ресурсов организации.

После получения фактических данных проводится их сравнение с плановыми. После выявления отклонений следует их анализ и выявление причин возникновения.

При формировании бюджета проекта необходимо определить следующие моменты:

- общая стоимость проекта,
- имеющиеся источники финансирования,
- необходимый объем дополнительного финансирования,
- возможные источники привлечения средств на проект.

Бюджет должен быть расписан по статьям, например:

- оплата труда (включает заработную плату штатных и внештатных сотрудников),
- гонорары – с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %,
- оплата разовых услуг консультантов по договору,
- обязательные начисления и страхование,
- основные прямые расходы (аренда помещений, оборудование, офисные расходные материалы, командировки, связь, типографские расходы и др.);
- общеадминистративные расходы,
- размер собственного вклада.

Кроме того, необходимо произвести детальный расчет каждой из статей бюджета, привести обоснование расходов, указать источники поступления имеющихся средств (денежных и в натуральной форме), а также определить сотрудников, которые будут наделены полномочиями расходовать средства.

В финансовые процедуры могут быть определены стандартные методики расчета показателей бюджета, такие как:

- стоимость расходов на расчетную единицу (проект),
- фактический (планируемый) расход исходя из объема и характера деятельности,
- процент отнесения расходов (по фактическому/ планируемому использованию),
- норма отнесения расходов (обоснование выбранной нормы),
- детальное представление статей доходов и расходов,
- натуральные и единый денежный измерители.

В организации всегда присутствуют расходы, которые не могут быть отнесены на проекты и услуги прямым образом. Эти расходы включены в статью «Общедминистративные расходы».

В учетной политике некоммерческие организации должны предусмотреть механизм распределения общедминистративных расходов между проектами.

Существует несколько основных способов распределения³⁷:

- пропорционально доходу по проекту в единицу времени,
- пропорционально сумме прямых расходов по проекту в единицу времени,
- пропорционально времени действия проекта в единицу времени,
- равными долями между проектами,
- по установленным нормам.

Контроль и финансовый анализ

Контроль и анализ финансовых результатов являются заключительным этапом финансового процесса управления.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью НКО может быть внутренним и внешним. Внешний контроль осуществляется, во-первых, непосредственно государством, во-вторых, через аудиторские проверки, в-

³⁷ Баханькова Е.Р. Некоммерческие организации: финансовое управление. 2011

третьих, организациями, предоставившими средства. Контроль со стороны доноров осуществляется только на базе поступившей к ним отчетности.

Внутренние методы контроля подразделяются на документальные и фактический контроль наличия имущества – инвентаризацию. Инвентаризация – контроль соответствия фактического наличия имущества, денежных средств, долгов и обязательств данным учета и отчетности.

Информационной базой для контроля за деятельностью НКО является отчетность. НКО предоставляет четыре вида отчетности: бухгалтерскую, статистическую, налоговую отчетности и отчетность в органы юстиции РФ.

Основное в финансовом анализе эффективности использования материальных и денежных ресурсов – выбор методов анализа, его проведение и обобщение полученных данных. Финансовое состояние НКО может характеризоваться количеством и структурой источников финансирования, что непосредственно влияет на финансовую устойчивость НКО. Так, большое количество источников финансирования, наличие коммерческой деятельности, размещение средств в виде инвестиций характеризуют НКО как финансово устойчивую и независимую организацию.

Таким образом, применение системы финансового управления в организации позволит упростить решение возникающих спорных вопросов, быстрее анализировать ситуацию и принимать управленческие решения, а также обосновывать принятые решения.

ГЛАВА 9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

В дополнение к управлению внутренним уровнем НКО на операционном уровне менеджмент занимается разработкой годовой стратегии и управлением внешним уровнем. В этой главе мы остановимся на двух основных аспектах такой внешней работы: финансирование и имидж. Как всегда, они взаимосвязаны: нельзя ожидать роста финансирования, если у НКО нет имиджа, или он не четкий, или, хуже того, негативный.

УКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНОЙ БАЗЫ

Многие организации держатся на плаву за счет энтузиазма, пользуясь услугами одних только добровольцев. Однако рано или поздно большинство НКО начинают искать финансирование для того, чтобы улучшить возможности своей организации по реализации миссии. Многие получают гранты под осуществление проектов или контракты на предоставление услуг. Источником этих грантов и контрактов могут быть как частные, так и властные структуры. Третьи получают пожертвования от бизнесменов или частных лиц или проводят мероприятия по привлечению средств. Четвертые оказывают платные услуги или собирают членские взносы. Чтобы выручить средства, некоторые даже продают какую-нибудь продукцию.

Это варианты, которые стоит рассмотреть, когда вы разрабатываете стратегию для получения финансовой поддержки своей НКО. С точки зрения долгосрочной стратегии, основа финансовой стабильности НКО – это не размер финансирования, а количество источников финансирования: чем больше у вас источников, тем более финансово стабильна ваша организация.

ПАРТНЕРСТВО

Налаженные партнерские отношения с частными лицами и организациями – это залог положительных социальных перемен и стабильного развития НКО.

Партнерство – это обдуманное и взаимовыгодное отношение между заинтересованными сторонами, которые развиваются во времени и приводят к измеримым результатам (при этом они основаны на общих ценностях).

Партнерство – это такое взаимодействие людей и организаций – представителей двух или более секторов, при котором:

- совместно решается общая задача, причем действия партнеров направлены на результат;
- каждая из сторон активна и вносит свой вклад;
- партнеры ориентированы на долгосрочное сотрудничество и доверяют

друг другу.

Партнерство порождает новые решения, предоставляет законный доступ к целому ряду навыков и умений, и многие находят в этом вдохновение, удовлетворение и новые знания. Партнерство позволяет обнаружить новые механизмы финансирования и софинансирования, а также предоставляет доступ к нематериальным ресурсам в виде услуг и продуктов. Партнерства, в которых все участники задействованы в процессе позитивных изменений, дают реальные устойчивые результаты. Партнерство дает возможности для объединения ресурсов власти, бизнеса и общественности.

Для организации процесса развития партнерств, мы рекомендуем предварительно провести анализ партнеров.

Таблица 6. Анализ партнеров

Существующий партнер	Потенциальный партнер	Не партнер
Организация или физическое лицо, с кем вы уже сотрудничаете	Организация или физическое лицо, с кем у вас есть общий интерес, но кого вы пока не пытались привлечь в качестве партнера	Организация или физическое лицо, с кем вы не будете сотрудничать

Организация или частное лицо могут быть записаны в список «не партнеров»:

- если они заявили, что не заинтересованы в партнерстве с вами;
- если связь с ними противоречит принципам НКО (например, алкогольная или табачная компания и НКО, пропагандирующая здоровый образ жизни);
- для некоторых НКО – если это политическая партия или религиозная организация.

При подготовке годовой стратегии фандрайзинга определите приоритеты из этого списка, используя потенциал как критерий. Ваша стратегия должна также включать описание того, как вы продолжите поддержку партнерств, которые уже сложились. Важно помнить, что долгосрочные партнерства не начинаются с «дай». НКО – это не попрошайка на улице. Партнерства начинаются, когда НКО спрашивает: «Что мы можем сделать для вас?»

ФАНДРАЙЗИНГ

Фандрайзинг и мобилизация ресурсов – это отдельная большая тема в деятельности НКО. Поскольку по определению НКО создается не для извлечения прибыли, редко что-то производит и далеко не всегда оказывает услуги, тем более платные, основным инструментом привлечения материальных и нематериальных средств для поддержания деятельности организации является фандрайзинг. Существует огромное количество технологий и инструментов фандрайзинга, которые рассматриваются в отдельной теме курса повышения квалификации. Здесь следует отметить, что фандрайзинг должен быть таким же плановым, как и остальная деятельность организации. Руководитель НКО должен принимать в планировании непосредственное участие. Кроме того, важно отслеживать появление на рынке новых методов и инструментов, связанных с развитием телекоммуникационных технологий, а также просто проявлять творческую фантазию при поиске ресурсов. Важно помнить, что деньги (так же как и другие финансовые и нематериальные средства) дают тому, кто их просит, и постоянно дают тому, кто постоянно прилагает к этому усилия и имеет последовательный и комплексный план фандрайзинга и мобилизации ресурсов.

ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ

Имидж НКО можно рассматривать как двусторонний процесс. Прежде всего это творческий процесс создания целостного образа, который представляет НКО миру в словах и картинках. Образ формируется как словами в названии НКО, так и формулировкой миссии, о которой мы говорили ранее. Третье звено образа организации – логотип. Он должен быть прост, что облегчает его запоминание, и содержать не больше двух цветов, что уменьшает затраты на полиграфическую продукцию с логотипом организации. Логотип должен создавать визуальный образ вашей миссии. Он может быть создан с помощью сложного процесса мозгового штурма и согласования идей участников, а может быть прост и создаваться с использованием уже имеющихся ресурсов. Например,

логотип Сибирского центра поддержки общественных инициатив был создан с использованием готового шаблона и поэтому ничего не стоил.

Наличие согласованных названия, миссии и логотипа значительно облегчает создание материалов для продвижения и само продвижение организации.

Вторая составляющая имиджа вашей организации не всегда находится под вашим контролем – она касается вашей репутации. Очевидно, что наилучший способ приобрести хорошую репутацию – это хорошо делать свою работу. Положительные отзывы об НКО по сарафанному радио порой значат больше, чем красивая маркетинговая кампания. Однако пренебрегать современными методами маркетинга и PR совершенно не следует. В современном мире, переполненном информацией, каждая организация, включая некоммерческую, должны предпринимать всяческие усилия для информирования населения о своей деятельности.

Формированию позитивного имиджа и репутации организации во многом способствует открытость в работе. Публикация финансовых, а не только содержательных отчетов о деятельности способствуют формированию доверия и уважения к организации. В последнее время открытость и прозрачность НКО приобретают все большее значение для развития гражданского общества и некоммерческого сектора в России. Как показывают исследования НИУ Высшей школы экономики, общий уровень доверия в обществе, так же как и уровень доверия к НКО, не высок³⁸. Для того чтобы повысить уровень доверия, сообщество НКО предпринимает такие шаги, как проведение конкурсов годовых отчетов («Точка отсчета»³⁹), публикация финансовых отчетов на сайте и отдельными брошюрами.

Успешное продвижение вашей организации не обязательно должно вовлекать значительные финансовые вложения. Доноры могут начать сомневаться в приоритетах НКО, если она слишком много средств тратит на красивые

³⁸ Сайт «Мониторинг состояния гражданского общества» URL: <http://www.hse.ru/org/hse/monitoring/mcs/>

³⁹ Информация о конкурсе на сайте «Портал НКО». URL: <http://portal-nko.ru/nko/refpoint>

маркетинговые материалы. Средства массовой информации почти всегда готовы предоставлять услуги по социальной рекламе и публиковать социально значимую информацию бесплатно. Конечно, с представителями СМИ также нужно налаживать и поддерживать постоянные контакты и добрые отношения. Нижеперечисленные методы не стоят особых денег, однако имеют значительный информационный эффект.

Пресс-релиз

Пресс-релиз используют как средство приглашения представителей средств массовой информации на пресс-конференцию или какое-нибудь мероприятие или просто для ознакомления журналистов с интересной информацией для возможной публикации. Существует стандартный формат пресс-релиза.

Пресс-релиз не должен занимать больше одной страницы. Он должен содержать факты, а также обоснование ценности этих фактов для прессы. Информация, которая требуется журналисту, должна содержаться в первом параграфе:

- Что за событие
- Кто проводит
- Дата, время и место события
- Цель события
- Важность события (почему стоит об этом писать).

Чтобы увеличить шансы на успех, лично передайте текст подходящим журналистам. Если вы передавали приглашение, перезвоните журналисту в день проведения мероприятия и напомните о встрече.

Даже если люди не пришли и пресса не осветила событие, люди узнают о вашей НКО и ее работе.

Бесплатные информационные технологии для PR

Следующие три инструмента ИТ будут не только способствовать продвижению вашей организации, но и привлекут внимание к вопросам, которые вы продвигаете. Они также помогут донести информацию до широкой аудитории.

Технология	Функциональное назначение и ограничения	Организационный эффект
Vkontakte, Odnoklassniki, LiveJournal, Facebook	Большинство российских граждан зарегистрировано в социальных сетях. Можно организовать граждан, создавая специальные группы	Может быть важным элементом привлечения людей
YouTube	Видео продолжительностью до 10 минут может размещаться в Интернете для всех пользователей. Требуется видеочасть и программа для редактирования видео, а также обучение тому, как загружать видео	Через YouTube можно организовать доступ к некоторым повторяющимся образовательным программам и рекламным роликам
Ustream	Трансляция видео в Интернете. Требуется видеочасть и хороший канал Интернета (3G и выше)	Обучение, потоковая трансляция и запись мероприятий

Активность членов организации

Чем более активны вы будете, тем больше людей в вашем сообществе, целевой группе, бизнесе и государственных органах узнают о вашей НКО. Представители вашей организации должны участвовать в добровольческих акциях и коалициях, быть в комитетах и посещать общественные встречи при любой возможности. Встречи с людьми и совместная работа создает то, что называют «социальным капиталом». Социальный капитал – это не только доверие, но и желание помочь, когда это необходимо или когда вы об этом попросите.

ГЛАВА 10. САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Оценка и мониторинг деятельности НКО является еще одной сложной и многослойной темой, которая должна изучаться отдельно. Однако руководитель НКО должен всегда помнить о важности этой темы для организации. Далее приводится пример краткой версии инструмента для самооценки НКО, которая

поможет руководителю быстро «прикинуть» и понять, на что следует обратить свое непосредственное внимание в данный момент.

Предмет оценки	сильно	адекватно	слабо	неприменимо
Предназначение организации				
Кратко сформулированная миссия, которая отражает назначение и ценности организации, а также интересы людей, которым она служит				
Управление				
1) Определяемая уставом управленческая структура оперирует эффективно и компетентно				
2) Связь между управлением и менеджментом				
3) Есть календарь встреч, мероприятий, акций и последних данных НКО				
4) Система контроля, чтобы деятельность НКО отвечала высшим этическим и профессиональным стандартам.				
Менеджмент				
1) Время от времени подход к менеджменту переоценивается (подотчётность/диаграмма организации)				
2) Руководство для персонала (внутренние принципы, правила и процедуры) доступны всем сотрудникам				
3) Участие сотрудников в планировании				
4) Адекватность количества сотрудников объёму работы, которую необходимо проделать				
5) Поддержка со стороны добровольцев				
6) Описание работы для каждой должности				
7) Возможности для обучения и повышения квалификации сотрудников и добровольцев				
8) Регулярность встреч сотрудников и добровольцев организации				
Организационный процесс				
1) Ежегодно разрабатывается и принимается письменный стратегический план для реализации миссии организации				

Предмет оценки	сильно	адекватно	слабо	неприменимо
2) План основывается на оценке внутренних и внешних потребностей и ресурсов, а также на анализе (SWOT-анализ и т.д.)				
3) Механизмы получения и оценки отклика из разных источников (целевая группа, клиент, местные власти, бизнес, другие члены сообщества, доноры)				
Финансовое управление				
1) Финансовая деятельность организации осуществляется таким образом, чтобы обеспечить целевое использование средств и отчётность перед донорами				
2) Члены управления участвуют в бюджетном планировании				
3) Установлена система финансовой отчётности, включая ежемесячные отчёты о движении денежных средств (cash flow)				
Маркетинг				
1) Маркетинговый план для информирования и повышения интереса к работе и успехам организации				
2) Маркетинговые материалы				
3) Участие в проведении в вашем сообществе социально значимых акций / мероприятий				
4) Система финансового управления прозрачна, причём годовой отчёт доступен любому интересующемуся, представившему письменный запрос				
Укрепление материальной базы				
1) Разные источники финансирования организации				
2) План расширения источников финансирования				
3) Система благодарности и информирования доноров о результате				
4) У организации есть реальные возможности, которые могли бы быть представлены на рынок как платные услуги (печатная продукция, экспертиза, тренинги и т.д.)				
Мероприятия / работа				

Предмет оценки	сильно	адекватно	слабо	неприменимо
1) Соответствуют принципам, миссии и плану организации, нуждам целевой группы и пожеланиям доноров				
2) Механизмы мониторинга и оценки работы				
3) Обращение к прошлым успехам и неудачам при планировании текущей деятельности				
4) Результат вашей работы приносит конкретный, измеримый, положительный эффект для целевой группы или членов организации				
Инфраструктура				
1) Постоянное планирование по вопросам инфраструктуры и устойчивость				
2) Коммуникационные системы (Интернет-сайт и т.д.)				

Более полный Инструмент самооценки должен применяться раз в год, когда вы разрабатываете годовой план. Нужно подключить представителей целевых групп к заполнению анкеты. После проведения анализа определите 2-3 наиболее критичных вопроса для развития и включите их в ваш план.

В заключение стоит отметить, что руководитель НКО, как и руководитель любой другой организации, должен иметь хотя бы минимальное представление обо всех особенностях функционирования организации, но в то же время должен полагаться на преданную делу команду, слаженные действия которой часто способны «вытянуть» самые сложные дела и проекты.

СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ОСНОВНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ОНЛАЙН

Виханский О.С, Наумов А.И._Менеджмент. Учебник. – 2006. 4-е изд. – 670с.

URL: http://dwl.alleng.ru/d_ar/manag/man005_2.zip

В учебнике освещается широкий круг вопросов менеджмента в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде. Особенностью книги является подход к рассмотрению менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации, в первую очередь человеческого потенциала, для успешного выживания в динамично меняющемся окружении.

100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?/Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации. – М.: Агентство социальной информации, 2012. – 116 с.

URL: [http://www.asi.org.ru/ASI3/rws_asi.nsf/va_WebResources/100/\\$File/100.pdf](http://www.asi.org.ru/ASI3/rws_asi.nsf/va_WebResources/100/$File/100.pdf)

В издании представлена информация о юридических и финансовых аспектах деятельности НКО (в том числе о налоговом регулировании и способах привлечения средств на деятельность), об образовательных программах для НКО и использовании информационных технологий в социально значимой деятельности. Справочник содержит также рекомендации по управлению некоммерческой организацией, связям с общественностью, работе с волонтерами и взаимодействию с представителями власти. Если вы хотите, чтобы ваше начинание развивалось все более динамично, чтобы ваши усилия были эффективны, а риски сведены к минимуму, воспользуйтесь теми возможностями, которые предлагают сегодня сектор гражданских инициатив, бизнес, органы власти.

Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций.

Учебное пособие. – Санкт-Петербург, 2003

www.trainet.org/books/download/209

Попытка дать современный и комплексный анализ теоретических и практических вопросов менеджмента некоммерческих организаций. В книге рассматриваются особенности экономики некоммерческого сектора, особенности планирования и оценки деятельности некоммерческих организаций.

Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО: Книга. Под редакцией НОУ «Институт общественного развития». ЦПНКО, 2004.

Авторский коллектив: Баханькова Е.Р., Боровых А.Э., Грешнова Е.В., Кононович К.Ю., Жогин Б.Г., Казаков О.Б., Линдемани-Комарова С., Лукьянов В.А., Мирный В.М., Михайлова С.Р., Цирюльников Б.А.

URL:

<http://www.dgpconnect.net/documents/592341/749044/NGO+General+Management>

Курс лекций посвящен таким вопросам управления некоммерческими организациями, как общие характеристики деятельности НКО, планирование, организация, мотивация, контроль и оценка деятельности НКО. Курс проиллюстрирован примерами деятельности организаций в России.

Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст.

Сборник материалов. – Москва, 2009

URL: http://www.crno.ru/upload/iblock/669/CRNO_Town-planning_law_attitude_brochure_A4_inet.pdf

Брошюра подготовлена Центром развития некоммерческих организаций и Агентством социальной информации. В издании собраны практики, апробированные российскими некоммерческими организациями, которые

стремятся в своей работе к повышению доверия, общественной поддержке и большей устойчивости. Сборник состоит из трех разделов, посвященных:

- открытости и прозрачности сектора,
- саморегулированию НКО,
- PR-деятельности.

Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю. – СПб, 2008.

URL: <http://www.crno.ru/upload/iblock/d0c/upravlenie%20doveriem.pdf>

В брошюре рассматривается понятие доверия, его роль в НКО, а также то, как руководство может повлиять на создание (и наоборот – разрушение) доверительной атмосферы в организации. При разработке были использованы многолетние наработки тренингов, семинаров и дистанционных обучающих курсов Центра развития некоммерческих организаций (СПб), материалы исследовательских групп, ведущих работу в сфере социального менеджмента и социальной психологии, а также данные анализа лучших российских практик НКО. Брошюра предназначена для менеджеров и руководителей некоммерческих организаций самой разной направленности.

Баханькова Е.Р., Гусева Е.Г., Клецина А.А., Орлова А.В. Финансовая грамотность НКО. – СПб, 2012

URL: <http://www.crno.ru/upload/iblock/e7e/2012-07-03%20Financial%20competence%20broshure%20%20for%20internet.pdf>

Брошюра содержит обучающие материалы по основам финансового менеджмента в некоммерческих организациях и ориентирована на круг лиц, принимающих решения по финансовым вопросам (кроме бухгалтера), в первую очередь на руководителей некоммерческих организаций. Публикуемые материалы призваны помочь преодолеть психологические и информационные барьеры на пути освоения основных инструментов финансового управления, а также способствовать росту финансовой грамотности как руководителя, так и

организации в целом. Наряду со стратегическими вопросами рассматриваются конкретные аспекты работы с ресурсами. Теоретические положения проиллюстрированы примерами успешных практик некоммерческих организаций, победителей всероссийского конкурса «Финансовый менеджмент: лучшие решения российских НКО» в 2012 году.

Человеческие ресурсы НКО

URL: <http://www.trainet.org/books/download/206>

Цель данного пособия – помочь членам правления, сотрудникам, добровольцам в выявлении ресурсов и приемов, которые, по наблюдению Меллон-Банка, эффективно использовались различными НКО. Акцент перенесен с традиционной темы добровольцев, корпораций и фондов на совокупные ресурсы – деньги, людей, товары и услуги. Особое внимание уделяется управлению человеческими ресурсами, организации работы команды и взаимодействия людей в организации.

Публичный годовой отчет о работе НКО. Руководство по составлению.

URL: http://www.crno.ru/publications/books_and_brochures/detail/?ID=31127

В брошюре рассматривается весь комплекс вопросов, связанных с публичным годовым отчетом: чем он может быть полезен некоммерческой организации (НКО), как его написать, кому и как распространять, как сделать его эффективным и т.д. Может быть использована сотрудниками НКО как руководство к действию.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

ОНЛАЙН

1. Подборка материалов по управлению НКО на сайте Виртуального ресурсного центра для некоммерческих организаций. URL: <http://www.trainet.org/topics/view/27>
2. Подборка материалов по финансовому менеджменту НКО от специалистов Центра развития некоммерческих организаций (ЦРНО). URL: <https://docs.google.com/folder/d/0B1zb9m0ThMtoaGdVY191Sm81OVE/edit>

3. Анализ стейкхолдеров. Презентация Телегенов Медет. URL:
http://www.publicpolicy.kg/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=293&id=8&Itemid=163&start=20
4. Волкова Л. Стратегический анализ. URL: <http://m-arket.narod.ru/StrAn.html>
5. Информация о материалах для НКО, изданных на русском языке. URL:
<http://www.ngo-books.narod.ru>
6. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях. URL:
www.rex.vniigim.ru/HTML/stpa.doc
7. Глеб Архангельский. URL: www.improvement.ru

ПЕЧАТНЫЕ

8. Ginsler Ernie The Board Member's Guide to Nonprofit Governance/ Ginsler & Associates, 2000
9. Jane Kendell What you need to be a good NGO Director/ The Business Journal of Portland, 29-12-1997
10. Michael Doyle, David Straus How to Make Meetings Work/ Berkley Trade, 1993.
11. Putnam Robert Bowling Alone: The Collapse and Revival of the American Community/ Simon & Schuster, NY, 2000
12. Thomas Wolfe Managing A NonProfit Organization/ Simon and Schuster, New York, 1990
13. Батурина М.В., Соколов Б.И. Финансы негосударственных некоммерческих организаций: менеджмент, учет, налогообложение, контроль. 2009
14. Баханькова Е.Р., Макальская М.Л., Малюченко Е.Н., Усачева И.И. Финансовое управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО // Под. ред. Центр поддержки НКО – М: Изд-во МСоЭС, 2002
15. Баханькова Е.Р. Некоммерческие организации: финансовое управление, 2011
16. Гребенник К.В., Линдемманн-Комарова С.К., Макеева И.О., Симон А., Эпстейн П. Шаг за Шагом: на пути к эффективному местному самоуправлению, Новосибирск, 2008

- 17.Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации// Журнал [Менеджмент в России и за рубежом](#), 2002 – № 3
- 18.Линдеманн-Комарова С.К. Общественные школьные фонды: механизм создания социального партнерства, развитие сообщества и местной филантропии// Центр «Сотрудничество на местном уровне» Красноярск, 2001
- 19.Линдеманн-Комарова С.К., Дисси А. Общественно Активные Школы: методология и опыт применения в пяти странах// IFES, Ереван, 2004
- 20.Макальская М.Л., Пирожкова Н.А. Некоммерческие организации в России: создание, права, налоги, учет, отчетность. 6-е издание. 2008

СПИСКИ РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ДЛЯ НКО

Центр развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург)

Сайт ресурсного центра для некоммерческих организаций (НКО) Северо-Западного региона. На сайте – информация о Центре, его программах и услугах, социальные новости Санкт-Петербурга и Северо-Запада России

URL: [www.crno.ru]

Институт проблем гражданского общества

Сайт Института проблем гражданского общества – независимой некоммерческой организации, целью которой является содействие развитию некоммерческого сектора России

URL: [<http://www.inpgo.ru>]

Ярославская региональная общественная организация «Центр социального партнерства»

URL: [<http://csp-yar.ru/>]

Экспертиза социальных проектов и нормативных актов, оказание методической и технической поддержки НКО. Общая информация о Центре, описание проектов. Методики и материалы исследований гражданского общества в регионе. Атлас успешных НКО региона.

Федеральный правовой портал для некоммерческих организаций

URL: [<http://www.hrrcenter.ru/>]

Статьи, издания по теме, официальные документы, тексты законопроектов, регулирующие деятельность НКО в России. Общая информация о ресурсном правозащитном центре. Обзоры правоприменительной практики в сфере законодательства для НКО, консультации.

Кировский центр поддержки НКО

URL: [<http://ngo.kirovnet.ru/>]

Информационная и консультационная поддержка некоммерческих организаций Кировской области. Общая информация о центре. Каталог аналитических и публицистических материалов по различным аспектам деятельности НКО, форум.

Ресурсный информационно-аналитический центр – Калининградский Фонд

URL: [<http://riac.org.ru/>]

Сайт организации, поддерживающей инициативы, способствующие построению гражданского общества в Российском эксклаве на Балтике, оказывающей информационную, организационную и практическую поддержку НКО Калининградской области

ДАНКО

URL: [<http://danko.ngo.ru/>]

Поддержка гражданских инициатив и формирование в городе Владимире и области благоприятных условий по становлению и развитию некоммерческого сектора для эффективного решения социально значимых проблем региона, разработка и реализация благотворительных программ с целью поддержки социально уязвимых категорий населения

Краснодарская региональная общественная организация «Южный региональный ресурсный центр» (ЮРРЦ)

URL: [<http://www.srrccs.ru>]

Миссия центра: способствовать становлению гражданского общества посредством развития, укрепления и поддержки его институтов на юге России и в регионах Северного Кавказа.

Приоритеты деятельности организации:

- Поддержка и развитие некоммерческого сектора;

- Развитие благотворительности;
- Профилактика конфликтов и развитие толерантности;
- Тренинг и консалтинг (управленческий, процессный);
- Исследования и аналитика;
- Развитие местных сообществ;
- Развитие взаимодействия гражданского общества, органов государственной власти и местного самоуправления;
- Развитие общественного участия и общественного контроля;
- Сотрудничество с международными организациями по развитию гражданского общества.

Деятельность и развитие ЮРРЦ осуществляется в качестве:

- экспертного центра;
- консалтингово-образовательного центра;
- грантодающей организации.

Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций

URL: [<http://bclub-ngo.ru/>]

Подборка информационно-аналитических ресурсов по теме. Новости Клуба, информация о деятельности, членстве. Практические рекомендации.

Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив

URL: [<http://www.cip.nsk.su/>]

Сайт Межрегионального общественного фонда "Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив" (СЦПОИ) содержит информацию о проектах Фонда, новости общественной жизни Сибири, данные о ресурсных центрах России и многое другое

Региональная благотворительная общественная организация «Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»

URL: [<http://center.ngogarant.ru>]

Миссия: содействие развитию социальной стабильности в регионе через координацию усилий различных организаций, внедрение инновационных подходов в решение проблем сообщества, создание благоприятных условий для развития некоммерческих организаций и общественных инициатив.

Приоритетными направлениями деятельности Центра «Гарант» на среднесрочную перспективу являются:

- Осуществление работы Ресурсного и тренингового центра для некоммерческих (социальных) организаций и служб;
- Развитие механизмов привлечения местных ресурсов для эффективного развития социальной сферы территории;
- Содействие формированию инфраструктуры третьего сектора Архангельской области;
- Содействие проведению реформирования управления на государственном и муниципальном уровне в части повышения роли участия населения в данных процессах.

Общественный фонд Центр гражданского анализа и независимых исследований «ГРАНИ»

URL: [<http://grany-center.org>]

Целью организации является повышение эффективности деятельности объединений граждан и общественных организаций, усиление их роли во взаимодействии с органами власти для решения общественных проблем, для продвижения в России ценностей и практики гражданской политики.

Основные направления деятельности центра:

- Социальное проектирование, направленное на защиту общественных интересов и разработка вариантов решения общественно значимых проблем;
- Проведение независимых исследований;

- Мониторинг деятельности органов власти и результатов внедрения административной реформы;
- Мониторинг общественных проблем и социальных изменений;
- Гражданская экспертиза социальных проблем, решений органов исполнительной власти, законодательных инициатив и последствий властных решений;
- Создание, внедрение и продвижение технологий гражданского влияния, развитие и сопровождение эффективной гражданской деятельности;
- Методическая поддержка гражданских инициатив;
- Организация и проведение обучающих мероприятий для представителей гражданских организаций и инициативных групп;
- Управленческий и внутриорганизационный консалтинг НКО;
- Проведение и экспертное сопровождение публичных дискуссий и экспертных обсуждений.