



CIVICUS

World Alliance for Citizen Participation

Обзор планирования

ОБЗОР

Это набор инструментов по планированию работы организации или реализации проекта позволит пользователю провести чёткое различие между стратегическим планированием и тактическим планированием (каждому из них посвящён отдельный набор инструментов). Он содержит некоторые соображения о техниках планирования. Он поможет даже самой неопытной группе планирования в любой организации ясно понять, что именно необходимо для планирования и как оно соотносится с мониторингом и оценкой хода работы (их касается отдельный набор инструментов).

Карта сайта поможет вам ориентироваться в этом общем обзоре по планированию.

Введение

Почему нужен набор инструментов, составляющие общий обзор по планированию

Планирование—комплексный процесс, который может принимать самые разные формы. Существуют различные виды и способы планирования. Понимание того, какой вид планирования нужен в той или другой ситуации, само по себе является признаком профессионализма. Этот набор инструментов поможет выбрать виды планирования, необходимые вам в каждом случае, и техники, наиболее соответствующие вашим потребностям. Рекомендации о стратегическом планировании, тактическом планировании, мониторинге и оценке хода работы в деталях раскрывают каждый из этих этапов.

Кому нужен этот набор инструментов

Этот набор инструментов предназначен конкретно для тех, кто имеет только ограниченный опыт в планировании. Возможно, вам раньше не приходилось руководить организацией, подразделением или проектом, либо же участвовать в самом планировании. Сейчас перед вами стоит задача планирования для организации, подразделения или проекта, и вы не совсем уверены в том, с чего начать. Если вы оказались в такой ситуации, тогда этот набор инструментов—это именно то, что вам нужно.

Когда понадобится этот набор инструментов

- Когда вам необходимы стратегическое и тактическое планирование, а также разграничение между тем и другим.
- Когда вам нужны идеи, которые помогут при планировании.
- Когда вы начинаете планирование нового проекта или организации.
- Когда вам нужны понимание различных техник планирования.
- Когда вам нужно понять соотношение между планированием и мониторингом и оценкой хода работы.

Обзор планирования

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

стр.4-46

ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА

стр.47-49

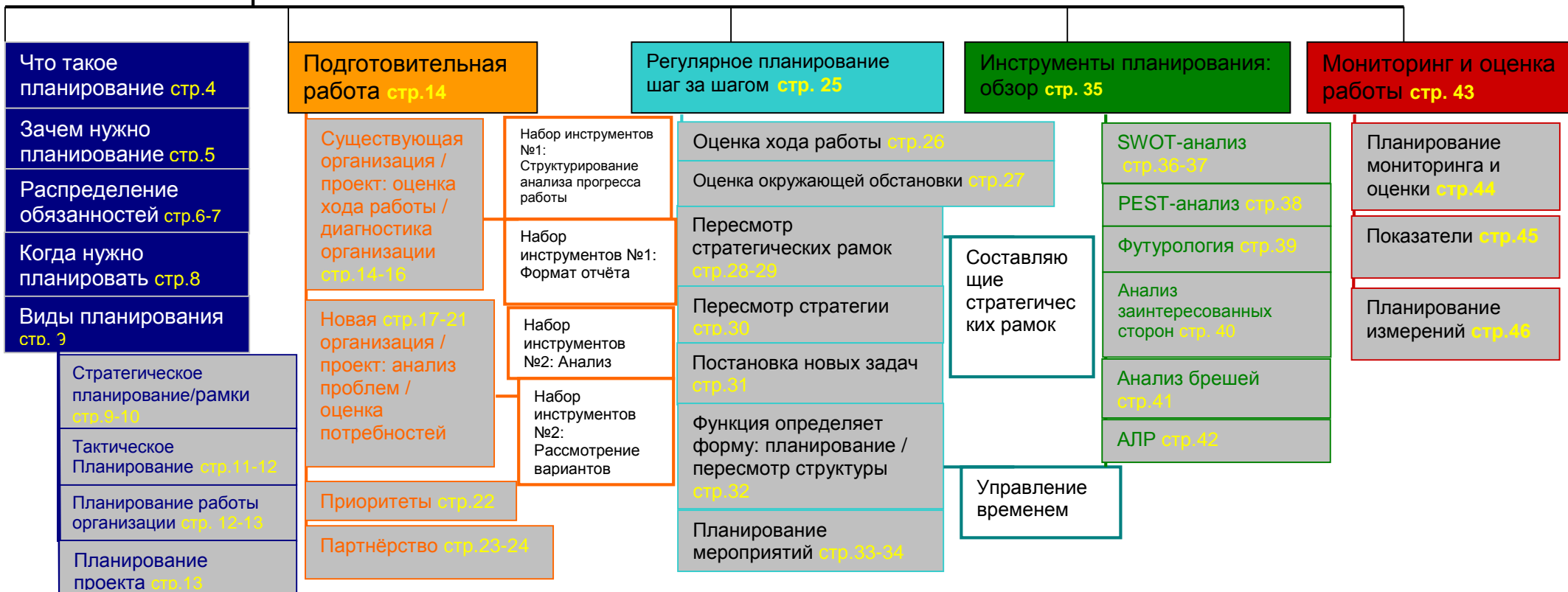
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

стр.50

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

стр.51-52

Пример: полный образец процесса планирования, который поможет освоить «Основные принципы».



ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

ЧТО ТАКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование—это систематическое выявление потребности и последующий выбор наилучшего способа удовлетворить эту потребность, в стратегических рамках, позволяющих расставить приоритеты и определить порядок работы. Планирование означает понимание будущего с целью как-то приблизить это будущее. Это не обязательно означает, что всё пойдёт точно по плану—скорее всего, получится наоборот. Но если планировать правильно, вам будет гораздо проще перестраиваться по ходу работы, не ставя под угрозу вашу генеральную цель.

ЗАЧЕМ НУЖНО ПЛАНИРОВАНИЕ?

Сочетание оптимальных стратегических рамок, установленных путём стратегического планирования, и правильного тактического плана (плана мероприятий):

- даёт ясное понимание того, что необходимо для достижения целей вашего проекта;
- служит руководством для расстановки приоритетов и принятия решений;
- позволяет фокусировать ваши (возможно, ограниченные) ресурсы на действиях, которые больше всего помогут вашей работе;
- помогает понимать глобальный, национальный и местный контекст, в котором вы работаете;
- обеспечивает канал для информирования других о ваших намерениях;
- даёт последовательное руководство для повседневной деятельности.

Отказ от планирования иногда кажется самым простым, всегда найдётся немало оправданий для того, чтобы обойтись без него, а просто «взяться за работу». Однако

- Качественное планирование требует времени и денег. Да, но оно оправдывает эти затраты.
- Вы можете справиться методом проб и ошибок. Да, но только если очень повезёт. «Пробы и ошибки» могут оказаться дорогостоящими, запутанными, неэффективными (ресурсы недоиспользованы) и недейственными (поставленные задачи не решены).
- Вы не можете планировать в разгар кризиса. Но если вы планируете правильно, кризисов можно избежать. Некоторые кризисы придётся преодолевать по мере их возникновения, вне зависимости от ваших планов, но когда проблема будет решена, план даст вам возможность быстрее вернуться к нормальной работе.
- Планирование полезно только тогда, когда участники работы нацелены на выполнение плана. Но эту прописную истину не стоит использовать как предлог для отказа от планирования, вроде того, что «Никто никогда не следует плану, так что не стоит мучиться с его составлением». Руководство организации должно обеспечить эффективность планирования и выполнение плана. Сотрудники верят в план, если они участвовали в его разработке, если он имеет смысл и если он выполним.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Как распределяются обязанности в организации при планировании

На разных этапах планирования в нём участвуют разные заинтересованные стороны.

Этап планирования	Кто участвует
Планирование планирования.	Кто-то должен обеспечить регулярное планирование в оптимальной форме. Обычно задачу планирования ставит управленческая команда.
Изучение контекста.	Оно может быть частью всего процесса планирования или осуществляться отдельно. Для информации по этому вопросу бывает полезно привлечь человека со стороны, с широким пониманием общего контекста и вашего места в нём. В вашей организации также может найтись человек, хорошо в этом разбирающийся. Доклад должны заслушать все члены совета директоров и штатный персонал. (См. также раздел «Оценка окружающей обстановки».)
Формулирование общего видения для организации.	В зависимости от размера вашей организации, вы можете привлечь к планированию весь персонал или сформировать группу планирования. Если вы выбираете последний вариант, группа должна будет представить совету директоров и всему персоналу согласованный окончательный вариант плана. Некоторым организациям или проектам может понадобиться также мнение благоприобретателей.
Формулирование миссии. Видение излагается в форме заявление о миссии организации и о том, что и как она будет делать для выполнения этой миссии.	Как в предыдущем пункте.
Ситуационный анализ. Включает анализ текущего состояния организации и внешних обстоятельств, которые на неё воздействуют или могут воздействовать.	Можно провести его с участием всего персонала или в рамках каждого отдельного проекта или подразделения. На этом этапе полезно провести SWOT-анализ (см. соответствующий раздел). Часто возникает вопрос, надо ли привлекать к этой работе административный персонал. Его участие в работе на предварительных этапах будет полезным. В дальнейшем, до тех пор, пока вы не перейдете к планированию мероприятий, участие административного персонала не столь важно, если он не проявляет особой заинтересованности в этом.
Стратегические варианты и завершение миссии. Все участники программной работы рассматривают стратегические варианты для организации (то есть как лучше всего решать поставленную проблему, с учётом конкретного внутреннего и внешнего контекста), а затем пересматривают заявление о миссии с целью подтвердить его реалистичность.	Весь программный или штатный персонал и по крайней мере некоторые члены совета директоров.
Постановка задач и пересмотр структуры (см. также раздел «Функция определяет форму»). Первое включает постановку масштабных генеральных целей или целевые параметры для организации. Это поможет определить, как лучше всего структурировать работу организации.	Это могут сделать группа планирования, старший персонал или, если возможно, весь программный или штатный персонал. Когда приоритетные цели становятся ясны, структуру организации можно усовершенствовать.

Постановка задач (см. также раздел «Постановка новых задач»), конкретизирующих общие цели. Необходимо создать рабочую группу для определения задач, которые необходимо решить для достижения генеральных целей организации.	Выполняется всем штатным персоналом, но желательно делать это в рамках групп, подразделений и проектов.
Планирование мероприятий, то есть пошаговых мероприятий для достижения целей. Этому также посвящён отдельный набор инструментов.	Как в предыдущем пункте. С этого момента к работе снова подключается административный персонал.
Реализация.	Весь персонал.
Мониторинг и оценка хода работы. См. об этом отдельный набор инструментов.	Весь старший персонал, подчинённый совету директоров.

Примечание: Работа в рамках групп, подразделений или проектов должна согласовываться с кадровым отделом организации, подчинённым непосредственно совету директоров.

Никогда не бойтесь в случае необходимости запрашивать помощь извне или техническую помощь. Наш опыт показывает, что на стратегическом этапе работы часто бывает очень полезно привлечь внешнего координатора. Это помогает организации или проекту избавиться от устаревшего мышления и задуматься о новых методах решения новых задач. Найдите координатора, который понимает как вашу сферу деятельности, так и работу вашей организации.

КОГДА НУЖНО ПЛАНИРОВАТЬ

Не существует никаких твёрдых и простых правил о том, когда в организации или проекте начинается планирование. Однако есть некоторые руководящие принципы:

- Прежде чем начать какую-то новую работу, необходимо провести полномасштабное планирование, это относится и к новой организации, и к новому проекту.
- Необходимо постоянно контролировать ход реализации, чтобы перепроверять планирование мероприятий и при необходимости совершенствовать его.
- Планирование на год (пересмотр стратегии—раз в два года, и оценка деятельности как основа детального планирования мероприятий на год вперёд) обычно происходит в конце предыдущего года, чтобы иметь достаточно времени для подготовки реализации планов в этом году. «Год» не обязательно означает календарный год, это может быть ваш финансовый год или цикл в рамках вашего проекта.
- Полномасштабное стратегическое планирование лучше проводится раз в три-пять лет, кроме случаев, когда окружающая обстановка стремительно и радикально меняется.

ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование—широкое понятие, охватывающее несколько видов деятельности: планирование на стратегическом уровне, планирование мероприятий или тактическое планирование, планирование для организации, программы или проекта. Двумя основными видами планирования являются:

- стратегическое (см. раздел «Стратегическое планирование / рамки»); и
- тактическое (практическое планирование или планирование мероприятий).

Следующие несколько страниц содержат краткое описание каждого вида планирования. Подробности вы найдёте в наборах инструментов для каждого из видов планирования.

Стратегическое планирование / стратегические рамки

Стратегическое планирование, или установление стратегических рамок, даёт самую широкую картину. Нередко организации так увязают в повседневных проблемах, что забывают о широкой картине, они слишком заняты планированием «как делать дела», хотя это—задача тактического (практического) планирования.

Путём стратегического планирования организация определяет стратегические рамки, позволяющие ей сформулировать приоритеты и стратегии, которые надёжнее всего помогут реализовать её видение будущего.

Стратегия—это самый общий подход, основанный на понимании широкого контекста, в котором вы действуете, ваших сильных и слабых сторон, и проблемы, которую вы пытаетесь решить. Стратегия даёт вам рамки, в которых вы действуете, уточняет, чего вы хотите добиться, и определяет подход, который вы намерены использовать. Но она не указывает конкретные действия.

Что вам даёт стратегическое планирование

Стратегическое планирование позволит развивающейся организации:

- анализировать и понимать обстановку или контекст (социальный, политический и экономический), в котором она действует, что позволит сформулировать её видение (см. также «Составляющие стратегических рамок»);
- выявить в этом контексте проблему (проблемы), к решению которой организация считает себя хорошо подготовленной (см. также «Составляющие стратегических рамок»);
- осмыслить свою систему ценностей, чтобы сформулировать параметры (критерии) для работы (см. также «Составляющие стратегических рамок»);
- поставить себе задачи (см. раздел «Пересмотр стратегии»);
- на основе анализа и выявления проблем сформулировать видение и понимание миссии (см. также «Составляющие стратегических рамок»);
- анализировать свои сильные и слабые стороны при решении выявленных проблем (см. описание этого метода в разделе «SWOT-анализ»);
- выявить в окружающем пространстве возможности и угрозы, которые могут сказаться на ходе работы (см. разделы «SWOT-анализ» и «PEST-анализ»);

Обзор планирования

- расставить приоритеты в работе (см. раздел «Приоритеты»);
- пересмотреть стратегические варианты для достижения целей и выбрать оптимальные (см. раздел «Стратегия оценки»);
- выбрать для себя оптимальную структуру (см. раздел «Функция определяет форму—планирование / пересмотр структуры»).

Когда это сделано, организация готова перейти к следующему этапу планирования—тактическому (практическому) планированию, или планированию мероприятий. С этого рубежа стратегия начинает воплощаться в жизнь.

Вполне вероятно, что без стратегического планирования вы займётесь множеством мероприятий, которые не всегда будут складываться в единое скоординированное усилие. Стратегический план не позволяет вам сбиться с дороги, он служит мериллом для ответа на такие вопросы, как:

- Это именно та работа, которую мы должны делать?
- Содействует ли эта деятельность реализации наших видения и задач?
- С учётом наших скудных ресурсов, действительно ли этот стратегический курс оптимален и дадут ли вложенные ресурсы максимальный эффект?
- Это действительно самый приемлемый способ решения наших задач?

Каждая новая организация, проект или программа требуют стратегического планирования, чтобы определить стратегические рамки своей работы. Существующие и успешно работающие организации, проекты или программы также должны время от времени возвращаться к стратегическому планированию, поскольку ситуации меняются, стратегии не срабатывают, а новые возможности возникают. Не рекомендуется заниматься стратегическим планированием каждый год, что может привести к урезанию и корректировке стратегических вариантов ещё до того, как они пройдут проверку на деле. Однако необходимы переоценка стратегии раз в два года и полномасштабное стратегическое планирование каждые три-пять лет.

Чем грозит начало работы без принятия стратегии

Большинство организаций считает, что гораздо проще сразу взяться за работу, чем «мыслить стратегически». Провести семинар или начать кампанию? Да, вперёд! Но без предварительной стратегической проработки вы не сможете оценить, насколько вам действительно нужны эти семинар, кампания или метод работы.

Приведём в пример организацию из США, которая очень успешно занималась профилактикой СПИД. Получив средства на аналогичную работу в одной из стран Африки, она направила туда опытного программного директора, в США работавшего с большим успехом. В своей профилактике в африканской стране организация исходила из того, что СПИД распространяется путём гомосексуального секса. Но в Африке это происходит в основном через гетеросексуальный секс, а люди менее склонны признаваться в гомосексуальности, чем в Сан-Франциско или Нью-Йорке. Поскольку организация не провела предварительного стратегического планирования, она не смогла предложить иную стратегию и противостоять эпидемии СПИД в этой стране.

Обзор планирования

Что такое тактическое планирование, практическое планирование или планирование мероприятий

Эти разные термины имеют очень близкое значение, Каждое из них означает план достижения ваших целей и решения задач. Для простоты мы обычно называем этот процесс планированием мероприятий, а план–планом мероприятий.

План мероприятий позволяет ответить на следующие вопросы:

- Что нужно сделать?
- Как это сделать?
- Кто это сделает?
- Когда это должно быть сделано?
- Какие ресурсы для этого необходимы?

Ответы на эти вопросы составят основу для составления бюджета, сбора средств или получения дохода. (Бюджетному планированию посвящён отдельный набор инструментов).

Например, вы стремитесь обеспечить каждому ребёнку в стране доступное дошкольное образование, для чего вы должны организовать подготовку достаточного числа учителей. Ваша цель–обучить определённое количество домашних учителей-воспитателей во всех регионах страны, проведя в каждом из них определённое количество семинаров. Ваш план мероприятий должен подробно ответить на следующие ключевые вопросы:

- Точное количество семинаров и цель каждого из них, в том числе «портрет» тех, кого вы хотели бы привлечь к обучению.
- Как привлекать обучающихся, кто будет этим заниматься и к какому времени это будет сделано.
- Какая программа будет использоваться, кто и к какому времени её подготовит.
- Когда и где будут проводиться семинары, кто отвечает за их организацию.
- Как, когда и кто будет контролировать и оценивать стратегию организации семинаров.
- Какие ресурсы понадобятся для реализации каждого этапа.
- Детализированный бюджет.

Всё это можно оформить в виде следующих документов:

- план результатов проекта;
- план кадрового обеспечения проекта;
- график исполнения проекта;
- суммарный бюджет или финансовый план проекта.

План результатов указывает, чего практически предполагается достичь, например, провести 200 семинаров, подготовить 4 000 учителей-воспитателей и 25 инструкторов, издать программу курса обучения в доступного для переиздания формате.

Обзор планирования

План кадрового обеспечения проекта определяет порядок привлечения кадровых ресурсов в проект. Скажем, это будут два квалифицированных инструктора из вашей организации; 25 вновь обученных инструкторов, отобранных в каждом регионе из числа активистов местных общественных организаций; заведующий вашим учебным отделом, осуществляющий общее руководство; администратор, по снабжению в каждом регионе, направленный одной из местных организаций.

График исполнения проекта показывает, в частности, временные интервалы между мероприятиями и их последовательность. На этот случай также имеются инструменты, включённые в набор инструментов о планировании мероприятий.

Суммарный бюджет включает основные статьи расходов и план движения наличных средств. Набор инструментов по бюджетному процессу объясняет, как составить такой план.

Методы и техники, которые вы можете использовать для планирования мероприятий, изложены также в обзоре техник планирования. Набор инструментов по планированию мероприятий описывает процесс пошагового планирования и даёт его углублённую характеристику.

После того, как вы завершили стратегическое планирование и планирование мероприятий, перед вами открыт путь к выполнению проекта.

Есть ли разница между планированием для организации и планированием проекта?

Принципиально это одно и то же, но есть небольшие различия, которые будут раскрыты далее.

Планирование работы организации

Когда вы планируете работу организации в целом, вы должны учитывать следующие позиции:

- Когда вы создаёте новую организацию, обратите на стратегическое планирование особое внимание. Оценка потребностей и анализ проблем, которые вы проводите на этом этапе, жизненно важны. (Обе эти задачи подробно рассматриваются в соответствующих разделах этого пособия.)
- Регулярно проводите пересмотр стратегии (каждые два года) и стратегическое планирование (раз в три-пять лет), это даст вам уверенность в том, что стратегия остаётся обоснованной и лучшей из возможных.
- Пересмотр стратегии и стратегическое планирование должны быть основаны на оценке хода работы. (См. раздел о планировании мониторинга и оценки в этом пакете инструментов, а также отдельный пакет инструментов «Мониторинг и оценка»).
- Поручите планирование мероприятий руководителям соответствующих проектов, групп и т.д.
- Не рассчитывайте на то, что разделение труда останется неизменным—если изменяется порядок работы, структуру организации тоже может понадобиться изменить. (См. раздел «Функция определяет форму».)

Обзор планирования

- Привлекайте к организационному планированию все отделы, группы, проекты и программы, но следуйте указаниям из раздела «Распределение обязанностей».
- Обязанностью управленческого состава является координация планирования, чтобы организация получила единый взаимосвязанный план, а не «лоскутное одеяло» из разных планов.
- Управленческий состав должен обеспечить оптимальное распределение ресурсов в соответствии с планом мероприятий.

Планирование проекта

При планировании проекта необходимо учитывать в том числе следующее:

- Вы должны очень чётко определить отношения между проектом и организацией, которая его осуществляет. Между ними должна существовать органическая связь. Вы не можете вписать проект в задачи организации просто потому, что это само собой напрашивается. Он должен соответствовать вашему видению, ценностям и документу о миссии. (См. раздел «Составляющие стратегических рамок».)
- Необходимо добросовестно провести начальное стратегическое планирование, а затем, поскольку на работу у вас остаётся ограниченный период времени, проводить и регулярные пересмотры стратегии (хотя бы каждые полгода). Это даст возможность своевременно вносить коррективы.
- Необходимо тщательно планировать график. Обычно на проект отводится ограниченный период времени, в течение которого вы должны суметь получить запланированные результаты.
- Необходимо тщательно планировать потребности в ресурсах. Вероятно, что вы попытаетесь собрать средства специально на проект, поэтому так важно правильно учесть эти потребности.
- Необходимо составить план кадрового обеспечения, с учётом свободного персонала организации, который также можно использовать.
- Необходимо спланировать начало и завершение работы так, чтобы другие заинтересованные стороны и вся ваша организация понимали, какие обязательства накладывает запланированная длительность проекта.
- Необходимо спланировать увязку проекта с текущей работой организации. Нельзя допустить, чтобы проекты стали самостоятельными «уделами», которые не воспринимаются как часть организации.
- Вы должны быть уверены, что ваши планы мероприятий не препятствуют нормальной деятельности организации и не препятствуют исполнению других проектов и/или работой подразделений.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Некоторые организации объявляют, что «намерены провести планирование 27 и 28 ноября», а затем организуют семинар, на котором обсуждают задачи на следующий год, согласовывают сроки выполнения, сферы ответственности и пр. Но когда мы говорим о подготовительной работе при планировании, мы имеем в виду нечто иное. Организации, которые планируют таким образом, нередко разваливаются, когда окружающая обстановка изменяется или когда в самой организации что-то не ладится. Распределение обязанностей следует проводить не на начальном этапе планирования. До этого вам надо сделать очень многое.

Подготовительная работа при планировании будет слегка отличаться в зависимости от того, существует ли организация или проект уже какое-то время или они только что возникли.

Существующая организация / проект: оценка хода работы / диагностика организации

Если организация или проект существовали уже какое-то время, подготовительная работа при любом планировании включает, в частности:

- Сопоставление итогов работы, проделанной со времени последнего серьёзного планировочного процесса, с поставленными целями.
- Диагностика организации для установления текущего состояния её внутреннего «здоровья».

Переоценку итогов проделанной работы лучше проводить в проектах, отделах или группах, в которых она велась фактически. В идеале, после предыдущего планировочного процесса, каждый проект, отдел или группа устанавливают для себя критерии для оценки прогресса работы и отчёта о нём всей организации. Затем необходимо обобщить эти отчёты и проанализировать, что помогало и что мешало работе. Каждый проект, отдел и группа могут проводить также обобщающий SWOT-анализ (см. соответствующий раздел). «Набор инструментов №1» описывает структурирование анализа прогресса работы. Подобный пересмотр должен проводиться также директорами, администрацией и бухгалтерией организации.

Диагностика организации—это то, что её руководство должно проводить постоянно. При подготовке каждого серьёзного планировочного усилия результаты такой диагностики должны сводиться воедино, анализироваться и обобщаться, с последующим учётом при планировании. «Набор инструментов №1» содержит «Формат отчёта о диагностике организации», подразумевающей:

- Постоянное «сканирование» организации изнутри для выявления возникающих вопросов и факторов.
- Выявление ключевых проблем.
- Анализ предполагаемых причин этих проблем.
- Диагностика исходных причин и «увязка».

На какие вопросы должна отвечать диагностика организации

Вопросы для диагностики организации примерно следующие:

- Почему организация в целом или одна из её составных частей постоянно не достигает запланированных результатов?
- Какие кризисы нам приходится преодолевать и можно ли их избежать?
- Сколько конфликтов возникает в организации и как они сказываются на нашей работе?
- Почему текучесть персонала в прошедшем году была такой высокой?
- Была ли какая-то тенденция в возникавших претензиях и жалобах?
- Справляются ли наша администрация и бухгалтерия с работой? Если нет, то почему?
- Готовы ли мы к трудностям, в которыми может столкнуться в ближайшем будущем? Если нет, то почему?

Набор инструментов №1: Структурирование анализа прогресса работы

<p>ПРОВЕРКА ХОДА РАБОТЫ–АНАЛИЗ _____ ОТДЕЛА ЗА ПЕРИОД С _____ ДО _____</p> <p>Цели, поставленные на данный период, с учётом достигнутых результатов:</p> <p>Цели, поставленные на данный период, с точки зрения эффективности:</p> <p>Достигнутые цели:</p> <p>Цели, которых мы достичь мы не смогли:</p> <p>Благоприятствующие факторы:</p> <p>Препятствующие факторы:</p>

Набор инструментов №1: Формат отчёта о диагностике организации

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ: ПЕРИОД С _____ ДО _____

Какие вопросы / тенденции в организации вы выявили за последние шесть месяцев?

Какие конфликтные ситуации возникли в организации за последние шесть месяцев?

Какова была текучесть персонала за последний год? Выявлены ли какие-то тенденции в этой текучести, и если да, то какие?

Каковы сейчас слабые стороны в нашей администрации и бухгалтерии?

С какими трудностями организация может столкнуться в следующем году?

Что вызывает сомнения в способности организации преодолеть эти трудности?

Каковы предполагаемые причины нынешних внутренних проблем и слабостей организации?

Какие глубинные причины этого мы можем установить? Рассмотрите следующее:

Стратегия:

Система ценностей:

Структура:

Системы:

Персонал:

Квалификация:

Стиль управления:

Обзор планирования

Новая организация / проект: анализ проблем / оценка потребностей

Подготовительная работа в связи с основанием новой организации, разработкой её стратегического и тактического планов, является нелёгкой задачей. Она требует:

- Фокусирования на проблемах, которые организация намерена решать.
- Предварительной оценки того, что понадобится для решения этих проблем.

Новая развивающаяся организация обычно начинается с идеи, как решать существующую проблему. До начала планирования важно получить полное понимание этой проблемы, основанное на исходном исследовании (см. Словарь терминов). Исходное исследование позволит понять соотношение и установить причинно-следственную связь между разными проблемами.

«Набор инструментов №2: Анализ проблем» поможет провести жёсткий (см. Словарь терминов) анализ проблем, с которыми вы можете столкнуться. Важно привлечь к этому анализу также местные сообщества, которым вы хотите помочь. Без этого вы закончите тем, что ваш проект или организация окажутся никому не нужными. Под сообществом понимаются: всё население обширной территории (региона); всё население определённой территории; конкретная группа людей в пределах данной территории (например, все учителя в регионе А); конкретная часть всего населения страны (например, вся молодёжь); другие организации (все общественные организации, борющиеся с неграмотностью). Вы должны знать как можно больше о сообществе, которому вы надеетесь содействовать или помочь. Для этого вы собираете факты и изучаете реальную ситуацию. Затем вы привлекаете это сообщество к выявлению его наиболее серьёзных проблем. С учётом этого понимания вы и определяете, чем ваша организация может быть полезна этому сообществу. В долгой перспективе, эффективность работы по развитию измеряется умением решать глубинные проблемы, которые испытывает сообщество, на чьё благо вы работаете.

Как только вы уяснили себе проблемы этого сообщества, вы можете начать обсуждение функций, а затем формата и структуры организации, которую вам необходимо построить. В «Наборе инструментов №2: Рассмотрение организационных вариантов» вы найдёте ряд вопросов, на которые необходимо ответить на этом этапе. Здесь также необходим жёсткий подход.

Например, представьте себе группу медсестёр с опытом работы в государственном здравоохранении. Вы начинаете с идеи проекта или организации для обучения медицинского персонала из депрессивных регионов с высокой заболеваемостью. Вы считали, что они смогут оказывать минимальные медицинские услуги, если обучить их борьбе с обезвоживанием, домашнему уходу за пожилыми людьми или больными СПИД. Однако ваш анализ проблемы показывает, что глубинной причиной заболеваемости на территориях, где планируется работать, является их плохое санитарно-гигиеническое состояние. В этих районах есть хорошо обученные медицинские работники, эффективно исполняющие свои прямые обязанности, но не могущие мобилизовать население с целью добиться от местных властей улучшения санитарно-гигиенического состояния. Вы тоже не умеете этим заниматься, и что делать? Несмотря ни на что, начать работу, как было запланировано? Заявить местному населению: «Теперь мы видим, что мы вам не нужны. Спасибо за сотрудничество, и до свиданья»? Или попытаться расширить потенциал вашей

Обзор планирования

организации, добавив к нему умение организовывать общественные кампании, а не только решать прямые задачи здравоохранения?

Помните, что вся инфраструктура строится на основании решения о начале работы, принятого с учётом альтернативных издержек (см. Словарь терминов).

Если по итогам анализа проблем и оценки потребности вы решили, что необходимо начать работу новой организации или новый проект, это должно происходить при полном понимании ситуации и жёсткой оценке необходимости того, что вы предлагаете.

Новая организация / проект: анализ проблем / оценка потребностей

Набор инструментов №2: Анализ проблем

Когда вы проводите анализ проблем, очень полезным инструментом оказывается «**дерево проблем**» (см. Словарь терминов), которое поможет вам:

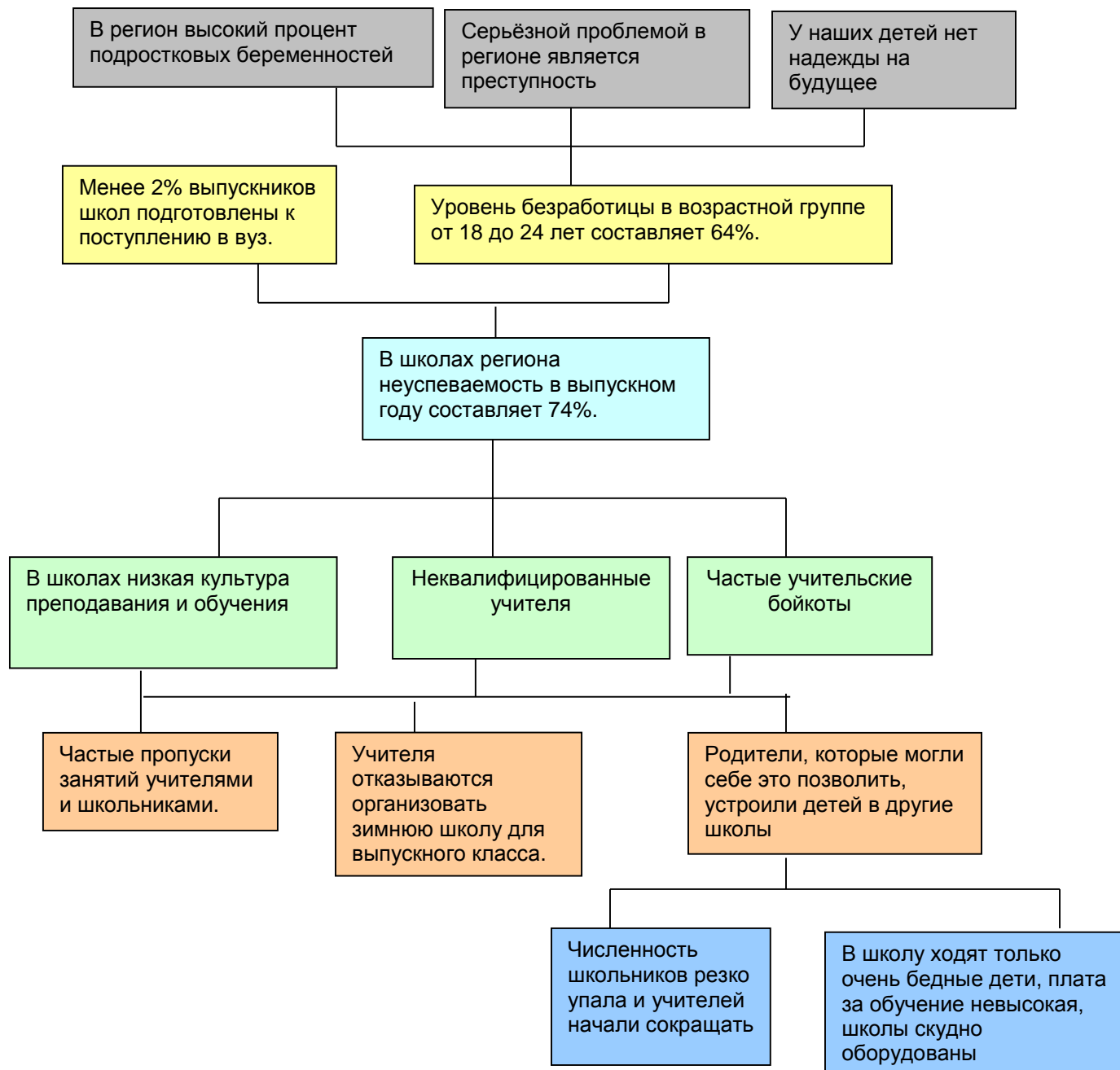
- понять проблемы, с которыми сталкивается население в данной ситуации или сообществе;
- понять соотношение между этими проблемами;
- понять причины и следствия этих проблем.

Мы предлагаем использовать дерево проблем для анализа вашего понимания сообщества или ситуации, которые вы уже всесторонне изучили.

Построение дерева проблем состоит из нескольких шагов:

1. Сформулируйте до десяти проблем и запишите их на карточках. Каждая карточка должна описывать только одну проблему, стоящую перед населением в данной ситуации или сообществе. Формулируйте каждую проблему как можно точнее, например, «женщины носят чистую воду за 4 километра» будет лучше, чем «женщинам приходится далеко ходить за водой»; «50% выпускников школ не находят работы»—лучше, чем «здесь высокая безработица». Чем более конкретно описание проблемы, тем легче выявить причину и следствие, и предложить возможные решения.
2. Выберите одну проблему как исходный пункт, запишите её на карточке другого цвета. Это может быть не самой важной проблемой, но она явится фокусом, вокруг которого строится ваше понимание причин и следствий.
3. Расположите ваши карточки на стенде, стене или столе в соответствии с причинно-следственными связями вокруг фокусной проблемы. Они будут выглядеть примерно как схема на следующей странице. Каждый уровень схемы, является и причиной, и следствием, при этом причины и следствия тесно связаны, даже если между ними нет прямого контакта. Так, например, сокращение численности учителей подрывает их работоспособность и делает ещё менее вероятным, что они захотят провести зимнюю школу. На этой схеме фокусной проблемой является уровень неуспеваемости в выпускном году школ. Фокусной проблемой могла быть любая другая, но вы по-прежнему получили бы похожее дерево.
4. Добавьте любые другие карточки, которые считаете важными, проверьте логичность понимания причин и следствий, уберите повторяющиеся карточки.
5. Проверьте дерево проблем, чтобы согласовать правильное понимание причин и следствий.

Обзор планирования



Необходимо помнить несколько советов о дереве проблем:

- При построении дерева включайте в него людей, которые сталкиваются с этими проблемами.
- Совершенного дерева проблем быть не может, задача лишь в том, чтобы получить всестороннюю картину проблем и соотношения между причинами и последствиями.
- Чтобы дерево проблем было полезным, вы должны собрать факты, то есть реальную информацию о данном сообществе.

Обзор планирования

Набор инструментов №2: Рассмотрение организационных вариантов

По завершении детального анализа проблем вы должны рассмотреть организационные варианты. На этом этапе полезно задаться такими вопросами:

- Насколько верны были наши исходные предпосылки о проблемах, стоящих перед данным сообществом?
- К решению какой группы проблем мы лучше всего подготовлены?
- Сможет ли попытка решить эти проблемы существенно повлиять на ход развития и изменить ситуацию в целом?
- Есть ли у нас знания и ресурсы для решения этих ключевых проблем?
- Какой тип организации или проекта необходим для работы с этими ключевыми проблемами, на чём надо сфокусировать усилия?
- Надо ли брать старт и планировать организацию или проект?
- Если да, то нужно ли искать партнёров?
- Если нет, то как поступить с ожиданиями, которые к настоящему времени уже возникли в данном сообществе?

В ситуации, описанной выше в образце дерева проблем, организация, которая планировала проект, специализировалась на повышении квалификации учителей. После построения дерева проблем силами группы, включавшей учителей, директоров школ, родителей и сотрудников образовательных органов, организация осознала, что её исходная предпосылка («реальная проблема состоит в том, что учителя имеют низкую квалификацию») является лишь частью целого. Поэтому организация приняла решение начать работу, но вступила в партнёрство с организацией, которая занималась модернизацией школ, и они вместе начали работу по общему развитию школ. (См. также раздел «Поиск партнёров».)

ПРИОРИТЕТЫ

Умение расставлять приоритеты—одно из важнейших умений, которые вам нужно на этапах как подготовительной работы, так и фактического планирования. Это применимо к новой организации или проекту, но и к существующей организации, разрабатывающей новый проект или просто переоценивающей своё текущее участие в той или деятельности или сообществе. **Когда вы расставляете приоритеты, вы выбираете то, что для вас важнее всего.**

После того, как вы поняли задачи развития, стоящие перед сообществом или сообществами, и решили, что вам есть что предложить для их решения, вам нужно расставить в приоритетном порядке самые важные для вас ожидаемые результаты. Где вы можете приложить силы так, чтобы максимально изменить общую ситуацию?

Организация, приводимая в пример в «Наборе инструментов №2: Анализ проблем», считала, что если она повысит культуру обучения и преподавания в школах, это изменит всю ситуацию в регионе, повысит успеваемость выпускных классов, даст возможность большему числу выпускников продолжить образование, найти работу или обеспечить самозанятость, улучшит моральное состояние населения и поможет победить бедность. Таким образом, генеральной целью организации было улучшение морального климата и качества жизни в регионе. Повышение культуры обучения и преподавания в школах было целью более низкого уровня, а задачи включали повышение квалификации учителей и общее развитие школ. Если бы организация специализировалась на развитии малого бизнеса, она могла бы сосредоточиться на обучении безработной молодёжи коммерческой практике. Однако организация специализировалась на школьном образовании и рассчитывала добиться улучшения ситуации, работая именно в этой области.

Чтобы прояснить свои приоритеты (приоритезировать), организация задаёт себе следующие вопросы:

- Почему именно мы лучше всего подготовлены для решения поставленных проблем?
- Кто-то ещё уже занимается тем, что мы хотим сделать? Если да, то может мы сделать что-то сверх этого?
- В каких областях, в которых мы специализируемся, мы можем наиболее значительно изменить ситуацию? Где мы имеем наибольший арсенал рычагов (см. Словарь терминов)?
- Каковы плюсы и минусы вмешательства в ситуацию именно таким образом?
- Будет ли это оптимальным использованием имеющихся у нас ресурсов? Стоит ли это альтернативных издержек (см. Словарь терминов)?

Мы привели в пример новую организацию, но эти же вопросы относятся к организациям с долгой историей. Они могут вернуть организацию, отклонившуюся от своей миссии, на верную траекторию, то есть сфокусировать её на том, что она делает лучше всего. Когда организация осознаёт, что втянута в работу, для которой у неё не хватает опыта или квалификации, она вполне может начать рассмотрение вопроса о партнёрствах. Это рассматривается на следующей странице.

ПАРТНЁРСТВО

Партнёрство означает совместную деятельность более чем одного действующего лица в рамках общего или единого усилия. В проектах по развитию партнёры связаны общим желанием внести изменения в жизнь региона, которые в конечном итоге улучшат качество жизни простых людей, особенно тех, кто считается в том или ином смысле обездоленными. В идеальном партнёрстве по развитию его участники учатся друг у друга и в ходе обучения влияют друг на друга. Они также дополняют (заполняют бреши) и усиливают эффект от работы друг друга, чтобы добиться максимальных результатов и итогов проекта. Партнёрство по развитию характеризуется:

- взаимопониманием;
- взаимным обучением;
- общей целью;
- общими ценностями;
- коллективной ответственностью за окончательные результаты.

Где вы ищете партнёров

Возможными партнёрами могут быть:

- другие организации гражданского общества;
- государство;
- спонсоры;
- частный сектор;
- отдельные лица.

Существуют следующие формы партнёрства:

- субподряд, то есть предоставление услуг за вознаграждение;
- прямое финансирование работы, что означает спонсорское финансирование проекта или организации;
- совместная работа в общем проекте, где все участники–равноправные партнёры;
- учреждение консорциума, в который несколько организаций привносят разные умения и опыт, необходимые в данной ситуации;
- участие в сети, или неформальное объединение для обмена информацией, представляющей общий (коллективный) интерес.

Хотя партнёрские отношения могут складываться непросто, они позволяют организациям гражданского общества реагировать на ситуации с многими проблемами и комплексными соотношениями между причинами и следствиями. Формирование развивающих партнёрств может диктоваться, в частности:

- В одиночку ваша организация не справится со всеми задачами в этой ситуации.
- В регионе могут уже действовать другие организации или проекты, и вы хотите избежать дублирование и нездоровой конкуренции.
- На этом настаивают клиент или донор.

Обзор планирования

Какие изменения в планировании влечёт за собой партнёрство

Воздействие партнёрства на процесс планирования зависит от формы партнёрства:

Форма партнёрства	Воздействие на планирование
Субподряд	Организация, которая выдает субподряд, планирует, что необходимо сделать, и информирует об этом «партнёра».
Прямое финансирование	Основная тяжесть планирования ложится на исполнителя, хотя иногда спонсора приглашают участвовать в некоторых этапах планирования.
Совместное предприятие / развивающее партнёрство	Планирование осуществляется совместно, достижением консенсуса. Детальное планирование мероприятий может отдаваться на усмотрение партнёра-исполнителя. Контроль осуществляется совместно.
Консорциум	Планирование осуществляется совместно, достижением консенсуса. Детальное планирование мероприятий может отдаваться на усмотрение партнёра-исполнителя. В принципе, контроль осуществляется совместно, даже если консорциумом «управляет» только один партнёр. Однако это зависит от ресурсов партнёрских организаций.
Сеть	Планирование осуществляется неформально, обычно через координацию связи между участниками. Обычно одни партнёры активнее, чем другие, но это ничем не грозит, пока деятельность сводится к обмену информацией. Когда предполагается какое-то совместное мероприятие, сети обычно назначают или избирают координационную группу, но одобрение всех членов сети всё равно необходимо.

Когда вы работаете в составе партнёрства любого типа, не жалейте времени и сил на то, чтобы сделать его дружеским и конструктивным.

(В этом разделе использованы многие идеи из издания: *Ideas for a Change: Part 7a: Beginning to work together*. Olive Publications, 2000.)

Регулярное планирование шаг за шагом

После того, как вы закончили подготовительную работу, делая это обстоятельно и жёстко (см. Словарь терминов), вы готовы перейти к планированию на прочной основе. В этом разделе мы пройдём все нормальные шаги планирования, чтобы вы получили представление обо всех его составляющих. Стратегическое планирование и планирование мероприятий более подробно описаны в отдельных наборах инструментов. Вы увидите весь процесс таким, как он будет развиваться в ходе семинара.

Данный раздел кратко описывает следующие шаги в процессе планирования:

- Шаг 1: Оценка хода работы.
- Шаг 2: Оценка окружающей обстановки.
- Шаг 3: Пересмотр стратегических рамок.
- Шаг 4: Пересмотр стратегии.
- Шаг 5: Постановка новых задач.
- Шаг 6: Планирование / пересмотр структуры.
- Шаг 7: Планирование мероприятий.

Хотя в данном разделе имеются в виду уже существующие организация или проект, новые проект или организация предпринимают почти те же самые шаги.

Чтобы увидеть, как перечисленные шаги выглядят на практике, обратитесь к разделу «Пример» в конце данного пособия.

ОЦЕНКА ХОДА РАБОТЫ

Шаг 1 в процессе планирования состоит в оценке хода работы.

Мы уже рассматривали оценку успешности работы в разделе «Подготовительная работа». В организациях и проектах, которые уже работают какое-то время, оценка успешности работы и сопоставление с целями, поставленными при предыдущем планировании, является логическим началом нового планирования. Прежде чем приступать, вы должны знать, чего уже достигли, чего не сумели достичь, и почему сумели или не сумели решить поставленные задачи. «Набор инструментов №1: Структурирование анализа прогресса работы» предлагает структуру, которую можно использовать для отчёта об оценке вашей работы. Вы можете также применить SWOT-анализ, чтобы понять сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, возникающие в окружающей обстановке.

ОЦЕНКА ОКРУЖАЮЩЕЙ ОБСТАНОВКИ

Что такое оценка окружающей обстановки

Оценка окружающей обстановки (шаг 2) даёт возможность рассмотреть контекст, в котором организация или проект функционируют и будут функционировать. Оценка исходит из того, что никакая организация не может быть «островом» и что социальный, экономический, политический, технологический, экологический и правовой контексты, в которых проект или организация действуют, оказывают сильнейшее воздействие на работоспособность организации или проекта. Техника PEST (см. карту сайта) поможет вам не только обследовать окружающую среду, но и привлечь кого-то для «написания» более широкой картины для вашего проекта или организации. Это может быть хорошо осведомлённый человек, работающий в проекте или организации, или человек со стороны, представляющий как картину в целом, так и сектор, в котором вы работаете.

На основе такой информации вы составите перечень основных тенденций или вопросов, выявленных в окружающем контексте и могущих повлиять на вашу организацию в следующие три-пять лет.

Очень полезно вести планирование в широком контексте, ответив на вопросы об актуальности, вызовах и угрозах, и позволяющего критически осмыслить ранее принятые вами предпосылки (мнения) о контексте, в котором вы действуете.

ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАМОК

Шаг 3 состоит в пересмотре стратегических рамок, в которые вы поместили вашу организацию или проект. Для нового проекта или организации это будет означать установление стратегических рамок.

Когда вы устанавливаете или переоцениваете свои стратегические рамки, вы учитываете следующее:

- видение;
- ценности;
- миссию;
- генеральную цель или задачу;
- цель проекта по развитию;
- назначение проекта.

На этом этапе вы задаётесь следующими вопросами:

- В чём состоит наше видение? Изменилось ли оно? Был ли за последние пять лет какой-то прогресс в его реализации?
- В чём состоят ценности, которые составляют фундамент нашей работы? Следуем ли мы этим ценностям? Есть ли конфликт между нашими ценностями и тем, что мы делаем или как мы делаем это?
- По-прежнему ли наше заявление о миссии точно описывает, кто мы такие, что мы делаем и для кого мы это делаем?
- Ясно ли мы осознаём нашу генеральную цель? Каким мы хотим видеть генеральный итог нашей работы?
- Ясно ли мы осознаём широкую цель, на достижение которой должны быть направлены каждая частная конкретная цель, проект или задача?
- Есть ли ясная связь между целью проекта по развитию и генеральной целью?
- Есть ли ясная связь между задачей проекта (непосредственной целью нашей работы), целью проекта по развитию и генеральной целью?

ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАМОК

Шаг 3 (продолжение)

Составляющие стратегических рамок

Что такое составляющие стратегических рамок

Видение—это общее представление вашей организации о том, что станет результатом ваших усилий и усилий ваших единомышленников. Это—идеал общества, как его видит ваша организация. (Раздел «Футурология» подсказывает, как сформулировать такое видение.) Видение должно разрабатываться советом директоров и штатным персоналом. Все ваши планы в конечном итоге должны фокусироваться на реализации этого видения.

Ваша **генеральная цель** определяется одним из компонентов вашего видения. Например, если оно включает борьбу за права человека, то генеральной целью может быть борьба с бедностью.

В этом случае **целью проекта по развитию** может быть создание условий, при которых экономически активные люди в регионах, где вы действуете, будут иметь работу или обеспечат самозанятость.

Назначением проекта может быть повышение доли людей, имеющих работу или обеспечивших себе самозанятость, с 30% до 75% в течение пяти лет. Необходима логическая связь между целями разного уровня, чтобы достижение цели каждого более низкого уровня способствовало достижению цели следующего, более высокого уровня. Способ исполнения этого—**стратегический вариант**.

Ценности организации—это общие ценности, определяющие вашу работу как организации и отношения с пользователями и другим заинтересованными сторонами. Они отражают вашу убежденность в том, как правильно работать, строить отношения с людьми и как должен в идеале быть организован мир. Ценности вашей организации определяют ваши стратегии и операционные принципы. Если одна из ценностей состоит в том, что работать надо с людьми, а не на них, то вам лучше привлекать ваших (потенциальных) благоприобретателей к процессу планирования.

Ваша **миссия** описывает работу, выполняемую организацией или проектом, и тех, на кого она нацелена. Как правило, заявление о миссии включает очень короткую характеристику того, что, как и для кого вы делаете. Это может выглядеть следующим образом:

Мы работаем, чтобы улучшить условия для пожилых людей в нашем обществе, предоставив людям старше 65 лет и с ограниченными средствами транспорт, питание и возможность общения.

Примечание. Разные люди по-разному называют элементы стратегических рамок. Важно лишь, чтобы рамки были логичными и последовательными.

ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИИ

Шаг 4 составляет пересмотр или выбор стратегии.

Стратегия—это подход, учитывающий ваши ценности и понимание миссии, в рамках которого вы выбираете проекты и действия по достижению своих видения и целей. Здесь вы отвечаете на следующие вопросы: Что мы можем сделать для достижения назначения нашего проекта? Какие действия для этого нужны? Имеют ли наши действия смысл в наших стратегических рамках? Нужно ли сделать ещё что-то?

Пример: Организация, защищавшая интересы пожилых людей, в рамках подготовительной работы при планировании провела обследование своей целевой группы. Оно показало, что заработок был для этой группы важнее, чем встречи одиноких пожилых людей, которые ранее практиковались. Организация приняла решение сосредоточиться на выявленной проблеме, превратив для этого свой досуговый центр в технопарк, где пожилые люди получали бы стимул и поддержку в создании микробизнеса. Это было признано более перспективным стратегическим выбором для улучшения качества жизни пожилых людей, и те из них, кто участвовал в проектах? это подтвердили. Организация сформировала партнёрство с общественной организацией, которая помогала становлению микро- и малого бизнеса.

Следующий пример: Организация, чей проект был направлен на рост самозанятости в одном из регионов, избрала стратегию обучения людей производственным и предпринимательским навыкам. Поначалу организация полагала, что работает очень успешно, поскольку все показатели по обучению были достигнуты. Однако мониторинг и оценка работы показали, что спустя год большинство прошедших обучение так и остались безработными. Организация приняла решение перенацелить часть своих ресурсов на оказание технической поддержки мелкому бизнесу. Менее чем через год 70% обучаемых основали собственный микробизнес.

Вам нужно постоянно перепроверять стратегию с учётом мониторинга и оценки успешности работы (см. соответствующий раздел), и при необходимости корректировать её. Тогда как ваши стратегические рамки (видение и генеральная цель) в целом постоянны, стратегия может и должна видоизменяться, если она не всегда работает.

ПОСТАНОВКА НОВЫХ ЗАДАЧ

Шаг 5 означает постановку новых задач с учётом обновлённой стратегии, или корректировку поставленных задач, где это необходимо, или постановку задач «с нуля», если речь идёт о новой организации.

Все задачи должны отвечать критериям SMART, то есть они:

S	=	конкретны (specific)
M	=	измеримы (measurable)
A	=	одобрены всеми участниками (agreed upon)
R	=	реалистичны (realistic)
T	=	имеют точный срок исполнения (timebound)

Например, соответствующая критерию SMART задача может выглядеть так:

До конца года помочь созданию четырёх микробизнесов на базе вновь созданного технопарка, собственниками которых станут люди старше 65 лет, которые ранее посещали досуговый центр.

или

К концу марта следующего года обучить не менее 20 пожилых (старше 65 лет) людей производственным и предпринимательским навыкам.

или

К концу июля следующего года организовать службу технической поддержки, способную оказывать предприятиям микробизнеса помощь в ведении бухгалтерии, аренде оборудования и маркетинге.

Вы должны сформулировать задачи в соответствии с критериями SMART сразу после того, как утвердили стратегию (стратегии).

Обзор планирования

ФУНКЦИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ФОРМУ: ПЛАНИРОВАНИЕ / ПЕРЕСМОТР СТРУКТУРЫ

Шаг 6 показывает, как вы организуетесь или реорганизуетесь для выполнения задач.

Здесь ставятся следующие вопросы:

- Какой должны быть наша структура? Какие подразделения, группы, отделы, проекты нужны для решения всех наших задач в следующие два года?
- Какая административная и финансовая поддержка нам понадобится?
- Какую политику мы должны проводить?
- Имеет ли смысл менять какие-то существующие структуры?
- Нужны ли какие-то дополнительные структуры?
- Хватит ли у нас специалистов, чтобы сделать всё, что запланировано? Если нет, то каких дополнительных специалистов надо привлечь?
- Какие информационные системы нам понадобятся?

В конечном итоге, формат или структура организации должны определяться её функциями, то есть тем, что она планирует сделать. Не рассчитывайте, что ранее существовавшая структура всегда будет адекватной, тем более, что ваша стратегия так или иначе меняется, и будьте готовы к изменениям.

ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ

Шаг 7 касается тактического планирования, или планирования мероприятий, то есть постановки практических задач (см. также соответствующий набор инструментов). План мероприятий фиксирует всё, что должно быть сделано; дату, не позднее которой это должно быть сделано; ответственных за решение поставленных задач; и кадровые и финансовые ресурсы, необходимые для этого.

Хороший план мероприятий:

- Обязывает организацию или проект решить, как достичь той или другой цели.
- Позволяет организации или проекту перейти от кризисного управления к рациональному планированию и использованию ресурсов.
- Устанавливает последовательность или порядок исполнения намеченного.
- Закладывает основу для усиления ответственности исполнителей за то, что им поручено.
- Закладывает основу для измерения и оценки успешности работы.
- Закладывает основу для персонального распределения обязанностей.
- Закладывает основу бюджетного планирования.

Без плана мероприятий осуществление замысла очень затруднено. Возникает путаница, координация недостаточна. Бывает непонятно, кто и что должен сделать и когда, иногда намеченное не выполняется и никто этого не замечает, пока не становится слишком поздно. Стратегические рамки—это «скелет» планирования, а план мероприятий—это руки, занятые эффективным и качественным воплощением в жизнь.

Чтобы эффективно использовать план мероприятий, организация или проект должны организовать грамотное управление временем, без чего план просто не будет работать. На следующей странице мы коротко расскажем об этом.

Обзор планирования

Управление временем

Чтобы план не остался на бумаге, а перешёл в фазу практического исполнения, организация (проект) и отдельные сотрудники должны уметь эффективно управлять своим временем.

Что позволяет сотрудникам эффективно управлять временем

- рабочие дневники;
- умение сказать «нет»;
- чёткие временные границы (например, «Я буду отсутствовать между 10 и 13 часами»);
- самодисциплина;
- персональное планирование;
- возможность дать поручение;
- хорошая работа руководящего персонала.

Что позволяет организации или проекту эффективно управлять временем

- ежемесячное и ежегодное планирование в подразделении, проекте, организации;
- хорошее планирование с чёткими временными сроками;
- хорошее управление–мониторинг успешности работы и выявление возможных затруднений и задержек;
- хорошее управление–возможность разрешать потенциальные и фактические кризисы;
- регулярные оценки прогресса в работе;
- сведение количества совещаний к необходимому минимуму;
- достаточная и эффективная административная поддержка;
- гибкая и конструктивная, ориентированная на конечный результат служебная этика или культура.

Инструменты планирования: общий обзор

Имеется множество инструментов, которые вы можете использовать при планировании. Мы опишем некоторые из них, но это не значит, что вы должны использовать их все. Используйте только те, которые считаете нужными. Вы вообще можете вести планирование, не используя какие-либо формальные техники или инструменты, а просто себе задавая нужные вопросы. Не попадитесь в ловушку, когда процесс планирования превращается просто в переход от одной техники к другой. Главное—это ваше мышление, а инструменты лишь помогают сфокусировать его.

(Этот раздел в значительной мере основан на издании: *Ideas for a Change: Part 1: Strategic Processes*. Olive Publication, July 1997.)

SWOT-АНАЛИЗ

Назначение: Выявить сильные и слабые стороны организации или проекта, и внешние возможности и угрозы, с которыми организация или проект сталкиваются.

Лучше всего проводить SWOT-анализ по завершении оценки успешности работы и изучения окружающей обстановки.

Этот анализ может проводиться в применении к организации, отделу, проекту и группе. Он может стать полезным вкладом в диагностику организации.

Сокращение SWOT означает:

S	=	сильные стороны (strengths)
W	=	слабые стороны (weaknesses)
O	=	возможности (opportunities)
T	=	угрозы (threats)

Сильные и слабые стороны—это факторы, которые действуют и должны учитываться во внутренней жизни организации. Возможности и угрозы являются внешними вызовами для организации.

Время: На SWOT-анализ вам понадобится ориентировочно час.

Шаги:

1. Выдайте каждому участнику процесса комплект чистых карточек, на которые будут заноситься возможности и угрозы, в ответ на следующие вопросы:
 - В чём состоят угрозы, с которыми мы столкнёмся в следующий период времени?
 - Какие возможности мы видим перед собой?

Каждый участник записывает на одной карточке только одну угрозу или одну возможность, но может заполнить столько карточек, сколько считает нужным.

Попросите участников разместить карточки вертикально на стенде или стене, под заголовками «Возможности» и «Угрозы».

Сгруппируйте карточки с похожими записями, обсудите эти вопросы, уберите повторяющиеся карточки, при необходимости меняйте формулировки.

2. Попросите участников указать сильные и слабые стороны, затем повторите с ними ту же процедуру.

Обзор планирования

3. В конечном итоге вы должны прийти к пониманию, которое можно представить в таком формате:

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

4. В ходе дискуссии поставьте следующие вопросы:

- Как максимально использовать наши сильные стороны?
- Что мы должны создать или усовершенствовать, чтобы преодолеть слабые стороны или проблемные зоны?
- Как извлечь максимальную пользу из имеющихся возможностей?
- Как свести к минимуму или нейтрализовать угрозы?

5. Наконец, расставьте приоритеты, задав примерно такие вопросы:

- Что действительно важно для нашей текущей и будущей работы?
- Что настолько серьезно, что не может игнорироваться?

PEST-АНАЛИЗ

Назначение: Изучить силы и тенденции, действующие в окружающей обстановке, которые могут создавать возможности или угрозы для проекта или организации. Понимание контекста обязательно для проекта или организации.

Очевидно, лучше всего проводить PEST-анализ после того, как вы получили информацию о «широкой картине», но до того, как провели описанный выше SWOT-анализ.

Сокращение PEST означает:

P	=	политические факторы (political)
E	=	экономические факторы (economic)
S	=	социальные факторы (social)
T	=	технологические факторы (technological)

Если вы считаете это полезным, можете добавить другие параметры, например, законодательный, психологический, культурный, экологический.

Время: На PEST-анализ вам понадобится ориентировочно час.

Шаги:

1. Разбейте участников процесса на четыре группы. Каждая группа укажет возможности и угрозы, связанные с одним фактором. Если вы добавили другие факторы, сформируйте дополнительные группы. Каждая группа записывает на одной карточке только одну возможность или угрозу. Можно также использовать карточки разного цвета для записи возможностей и угроз, а карточки третьего цвета—для записи обстоятельств, которые могут оказаться как тем, так и другим.
2. Разместите карточки каждой группы на стене или стенде, под соответствующими заглавиями.
3. Сгруппируйте схожие возможности и угрозы, обсудите представленные идеи.
4. Выберите явления, наиболее важные для вашей текущей и будущей работы.

ФУТУРОЛОГИЯ

Назначение: Позволить группе участников освободиться от «оков» текущей работы и привычного контекста, чтобы выработать настоящее видение того, каким они хотят видеть будущее.

Очевидно, это лучше всего сделать до того, как группа начинает разработку видения или заявления о миссии.

Время: Вам понадобится ориентировочно час на проведение прогнозирования силами группы разумной численности.

Шаги:

1. Разбейте участников на группы по шесть-семь человек.
2. Объясните им, что они должны представить себя в будущем десять лет спустя (можете выбрать более подходящий год, далёкий от нынешнего дня, но не теряющийся в тумане далёкого будущего). Пусть участники представят себе, что они долго были на учёбе за границей, только что вернулись на родину и увидели, что всё здесь изменилось, и всё—к лучшему. В результате в их стране есть всё, о чём они только могли мечтать. Так что же они видят?

Раздайте им карточки и попросите записать на каждой карточке одно положительное новое явление.

3. Попросите группы разместить их карточки на стене, сгруппируйте сходные идеи и уберите повторяющиеся записи. Обсудите «видение будущего», которое таким образом возникло.
4. На общем собрании сведите все идеи в заявление о видении проекта или организации. Это также может быть сделано в группах, но всё равно понадобится обобщить и подготовить «синтезированный» вариант.

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Назначение: Выявить основные стороны, заинтересованные в вашей организации или проекте, их опасения и ожидания. Выяснить, как они могут повлиять на вас.

Заинтересованная сторона—это всякое лицо, группа, учреждение или структура, которые каким-либо образом заинтересованы в вашей организации или проекте.

Это мероприятие лучше проводить, когда вы рассматриваете возможность вступления в партнёрские отношения, а также до начала планирования мероприятий.

Время: На этот анализ вам понадобится ориентировочно один час.

Шаги:

1. Попросите участников назвать все заинтересованные стороны (для этого можно применить мозговой штурм). Они должны понимать, что заинтересованная сторона—это не всегда союзник. Например, другая организация может считать вас конкурентом в сборе средств, но она остаётся заинтересованной стороной, поскольку проявляет активный интерес к вашей организации или проекту.
2. Разбейте участников на группы для ответа на следующие вопросы о каждой заинтересованной стороне:
 - Почему они заинтересованы в нашей организации?
 - Чего они ожидают от отношений с нашей организацией?
 - Какой вклад они могут внести в работу нашей организации?
3. Нарисуйте на маркерной доске «карту заинтересованных сторон»:

	Заинтересованность	Ожидания	Потенциал
Заинтересованная сторона	Почему они заинтересованы в нашей организации?	Чего они ожидают от отношений с нашей организацией?	Какой вклад они могут внести в работу нашей организации?
1. 2. 3.			

4. Оцените эффективность работы организации в сравнении с тем, что ожидалось.
5. Спросите участников, как эта заинтересованная сторона влияет на организацию.
6. Попросите участников построить рейтинг заинтересованных сторон по степени важности для организации при планировании.

АНАЛИЗ БРЕШЕЙ

Назначение: Выявить бреши между тем, перед чем организация стоит сейчас, и тем, чего она хочет достичь в будущем. Эти бреши необходимо закрыть.

Эту методику лучше применять после утверждения видения и заявления о миссии, диагностики организации, оценки окружающей обстановки и программного планирования. Она составит хорошую предпосылку для планирования внутренних изменений, необходимых для достижения ваших целей и задач. Вы должны знать разницу между своим нынешним положением и тем, чего вы хотите достичь.

Время: Для анализа брешей вам необходим ориентировочно час.

Шаги:

1. Выявить бреши между тем, что мы имеем СЕЙЧАС и тем, чего мы хотим достичь В БУДУЩЕМ; и тем, что мы умеем делать СЕЙЧАС и тем, что мы должны уметь сделать В БУДУЩЕМ.
2. Выявить количественные («больше людей, оборудования, денег, экспертов») и качественные («улучшить возможности, системы, методы, контакты») бреши.

Закрытие этих брешей делает организацию эффективной и действенной.

АНАЛИЗ ЛОГИЧЕСКИХ РАМОК (АЛР)

Назначение: АЛР - это инструмент генерального планирования, в котором для планирования проекта применяется таблица логических рамок (матрица). Её строки, сверху вниз, отражают иерархию целей и задач, начиная с генеральной цели до конкретных мероприятий. В столбцах таблицы фиксируется исполнение этих целей и задач. Это делает АЛР очень удобным инструментом планирования мониторинга и оценки работы (см. далее соответствующий раздел). Многие спонсоры сейчас требуют, чтобы организации применяли АЛР при планировании. Однако это очень сложный инструмент, он не работает, если используется недостаточно жёстко (см. Словарь терминов). Для освоения этой работы требуется специальный отдельный набор инструментов.

Время: Грамотное исполнение АЛР может занять около недели.

Шаги:

Хотя разные люди используют в таблицах АЛР позиции под разными названиями, обычно таблица выглядит примерно так:

Описание	Объективно проверяемые показатели (см. Словарь терминов)	Средства проверки	Существенные предпосылки (см. Словарь терминов) понимания условий
Генеральная цель / цель развития			
Назначение проекта			
Результаты (что нужно сделать, чтобы исполнить назначение проекта)			
Мероприятия			

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ

(см. также отдельный набор инструментов по мониторингу и оценке)

Мониторинг—это систематический непрерывный сбор данных (информации) о ходе работы, при необходимости—для внесения изменений и корректировок. Информация, собранная через мониторинг, является важным вкладом в оценку успешности работы. Оценка—систематический и объективный контроль за развитием организации или ходом работы, с целью выявить её эффективность, качество и воздействие. Мониторинг и оценка дают тем, кто принимает решения, информацию, необходимую для продолжения, улучшения, корректировки или развития работы и для того, чтобы извлекать уроки из опыта.

Мониторингу и оценке работы целиком посвящён отдельный набор инструментов. Сейчас нам необходимо затронуть те аспекты мониторинга и оценки, которые теснее связаны с планированием.

Если вы проводите планирование, заранее предусматривая мониторинг и оценку работы, то они существенно облегчаются. Это одна из причин того, почему АЛР (см. предыдущую страницу) является столь полезным инструментом планирования—ведь он строится на показателях (см. Словарь терминов), в сравнении с которыми развитие работы может контролироваться и оцениваться.

ПЛАНИРОВАНИЕ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

Самыми полезными оценками являются те, которые встроены в работу организации либо проекта уже в ходе планирования. Это значит не только, что оценка планируется изначально, но и то, что по мере хода работы может собираться нужная информация, которая облегчает оценку. Планирование оценки работы должно начинаться в момент выявления потребностей и продолжаться на всех этапах планирования. Ясное понимание того, какое воздействие вы хотите оказать (что именно вы хотите улучшить), и задач, которые вы хотите для этого решить, является частью планирования. Эта ясность также увеличивает эффективность оценки и служит руководством для мониторинга.

Как оценка, так и планирование начинаются с **анализа проблем** (см. раздел об этом). Он обеспечивает вам **исходную линию** (см. Словарь терминов), относительно которой может измеряться успешность будущей работы. Оценка воздействия показывает, как далеко вы продвинулись по сравнению с исходным пунктом, установленным при анализе проблем. Если этот анализ выявил низкие показатели успеваемости в выпускных классах школ как ключевую проблему, тогда информация для мониторинга будет собираться с учётом этого, а оценка воздействия будет зависеть от увеличения числа успешных учащихся. Если анализ проблем показал, что ключевой проблемой является высокая безработица и проект был нацелен на решение этой проблемы, то критерием его успешности станет повышение занятости по сравнению со временем начала проекта. Ваша **генеральная цель** является рубежом, которого вы планируете достичь. Его оценка или сравнение с ним даёт возможность сопоставить ваши достижения с конечным итогом, тогда как более **конкретные задачи** и **планирование мероприятий** показывают промежуточные итоги при реализации ваших планов. Поэтому каждый шаг по планированию становится частью процесса мониторинга и оценка. Ваши **стратегические рамки** обеспечивают **качественные рамки** для оценки, служа руководством для сравнения практических мероприятий с тактическими принципами. Можно задать в том числе следующие вопросы: Ведёт ли вы работу так, как собирались? Участвуют ли в ней благоприобретатели? Организовали ли вы сотрудничество? Использовали ли ресурсы максимальным образом?

Ваше планирование подсказывает, какого рода информацию нужно собрать, чтобы мониторинг и оценка состоялись. Оно также обеспечивает вам показатели (см. Словарь терминов и следующий раздел) или «вехи», которые станут фокусными точками для мониторинга и оценки.

ПОКАЗАТЕЛИ

Показатели—это измеримые или вещественные признаки того, что нечто было сделано. Например, увеличение количества успешных учащихся станет показателем повышения культуры обучения и преподавания. Средством верификации (доказательством) станет официально опубликованный список таких учащихся.

Ещё один пример: эффективность государственной программы борьбы со СПИД (ВИЧ) проверяется следующими показателями:

- сокращение роста заболеваемости;
- сокращение количества подростковых беременностей;
- сокращение заболеваемости венерическими болезнями;
- более широкое распространение барьерных методов;
- позитивные сдвиги в конкретных целевых группах.

Регулярно измеряя эти показатели, исполнители программы надеялись показать, что она приносит результат. Установление этих показателей было частью их планирования. Это было планирование мониторинга и оценки, иными словами, планирование, позволявшее отчитаться за средства, израсходованные по программе.

Но программа пошла ещё дальше, ею были введены показатели эффективной практики, то есть оценки того, как велась работа. Показатели были следующие:

- регулярно проводились консультации с основными заинтересованными сторонами;
- при возможности осуществлялось сотрудничество с другими сторонами;
- исполнение было прозрачным, вёлся открытый диалог с общественностью;
- постоянно осуществлялся обмен информацией;
- ресурсы использовались эффективно.

Конечно, ко времени проведения оценки не было необходимости в использовании таких качественных показателей. Они должны быть установлены «авансом» в ходе планирования, как часть стратегических рамок, обычно в форме тактических принципов, основанных на ценностях организации (см. раздел «Составляющие стратегических рамок»).

Не всегда очевидно, как фактически измерять показатели, даже когда они столь же вещественны (конкретны), как в приведённых примерах. Если вы хотите получить информацию о показателях, требуемых для мониторинга и оценки, то вам нужно установить методику измерения. Этот вопрос рассматривается в следующем разделе «Планирование измерений».

ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕРЕНИЙ

Как измерять показатели

Это ещё один вопрос, на который необходимо ответить в ходе планирования, чтобы немедленно запустить в работу систему измерения и регистрации.

Например, должно быть подтверждено, что государственная программа борьбы со СПИД (ВИЧ) имеет такие измеримые показатели, как «сокращение количества подростковых беременностей» или «более широкое распространение барьерных методов». Очень часто организации гражданского общества полагаются на государственную статистику для измерения эффекта на макроуровне, но им нужны методы для измерения результатов в рамках проекта. Например, ожидаемым результатом является «повышение качества жизни» в отдельной местности, и одним из показателей станет «увеличение процента семейного дохода, расходуемого на образование и отдых». Для его получения необходимы исходное обследование, показывающее, сколько расходовалось на образование и отдых на время начала работы; и затем регулярные опросы в тех же семьях. Результаты этих опросов необходимо будет учитывать при планировании мероприятий и бюджетном планировании.

Что такое качественные показатели

Можно ли измерить такой показатель, как «регулярно проводились консультации с основными заинтересованными сторонами»? Да, можно, если вы заранее готовились к этому. Для этого нужна лишь простая система хранения документов, с папкой «Консультации с основными заинтересованными сторонами». Протокол каждой такой встречи по её окончании подшивается в эту папку. Затем она явится основой для регулярного анализа и отчётов о том, с какими заинтересованными сторонами консультации проводились, и как часто. Эти отчёты позволяют управленческой команде ответить на вопрос, «должны ли мы и дальше работать с этим участником», а также дают дополнительную информацию для отчётности.

Всё это рассматривается гораздо более подробно в наборе инструментов «Мониторинг и оценка». Здесь важно отметить, что такой вид измерений возможен только если они включены в планирование мероприятий. Все планы мероприятий должны включать создание и(или) поддержание системы мониторинга и оценки.

ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА

Пример

Организация «Достаточно для всех» (ЭФА) была создана в начале 1990-х годов для содействия устойчивому развитию одной из развивающихся стран (Страна А). Она сосредоточилась на обучении учащихся школ основам экологии и имела три отдела: образования, издательский и секретариат, объединявший финансовый и административный аппарат организации. При основании организации было решено, что результаты её работы будут измеряться с учётом исходного исследования 1992 года, которое охватило людей в возрасте от 18 до 24 лет. Оно должно было выявить их отношение к окружающей среде, и показало что эта категория ничего не знала об основах разумной природоохранной практики.

В конце 2000 года, в преддверии Всемирного саммита по устойчивому развитию, запланированного на 2002 год в Йоханнесбурге (Южная Африка), совет директоров ЭФА принял предложение управляющих провести полномасштабное планирование.

Шаг 1: В рамках подготовки планирования ЭФА привлекла двух экспертов по устойчивому развитию для оценки того, чего она достигла за предшествующие семь лет. Им было предложено сотрудничать с центром по содействию развитию общественных организаций, который должен был провести диагностику ЭФА и выявить внутренние проблемы, которые сказывались на её работе.

Группа оценки признала, что в целевой возрастной группе значительно расширилось понимание разумной природоохранной практики. Однако поскольку ЭФА не проводила среди прямых благоприобретателей опросов или сравнительных («до и после») исследований, было трудно связать эти перемены с работой ЭФА. Было отмечено, что ЭФА, в отличие от многих организаций гражданского общества, расширяла работу и каждый год обучала 20 000 старшеклассников; что она издавала высококачественные пособия; и что выборка учащихся, прошедших образовательную программу ЭФА, была лучше информирована по экологическим вопросам, чем контрольная группа (см. Словарь терминов), которую выделила группа оценки. Её участники также указали, что стратегия ЭФА ограничивала её результативность, поскольку была нацелена на учащихся школ и не воздействовала на тех в стране, кто с большей вероятностью мог участвовать в принятии решений по вопросам охраны окружающей среды.

Группа оценки отметила, что организация управлялась эффективно, но лоббирование и защита общественных интересов не входили в число основных видов работы, поэтому за несколько лет из ЭФА ушли некоторые самые грамотные и ценные сотрудники, в том числе – международные агентства. Оставшиеся сожалели, что сфера деятельности организации была очень ограниченной. ЭФА потратила много времени и усилий на обучение сотрудников, но они редко задерживались больше чем на два года.

Обзор планирования

Шаг 2: Следующим предварительным шагом по планированию стало привлечение ЭФА одного из её бывших штатных сотрудников, который теперь работал в международном агентстве, для проведения семинара «Современное состояние устойчивого развития на международном и национальном уровне», в котором приняли участие весь персонал и некоторые члены совета. Доклад этого специалиста вызвал оживлённую дискуссию. Из неё стало ясно, что природоохранная политика и законодательство Страны А явно отстают от всемирных тенденций, а государственных чиновников старше 40 лет работа ЭФА вообще не касалась. Это навело на мысль о том, что первоначальный анализ проблем, который ставил во главу угла просвещение молодого поколения, необходимо пересмотреть. Программный состав на экстренном совещании переработал дерево проблем и принял решение, что главной проблемой было отсутствие в стране рациональной политики, а это было неразрывно связано с общим непониманием экологических проблем всеми слоями общества.

Шаг 3: Затем управленческая команда предложила одной из участниц группы оценки (от центра содействия общественным организациям) как можно скорее провести семинар по стратегическому планированию. Хотя ЭФА могла сделать это самостоятельно, она понимала, что приглашённый специалист, хорошо знающий положение дел в организации, сумеет дать более жёсткие (см. Словарь терминов) рекомендации. С её помощью персонал и несколько членов совета директоров переоценили видение, ценности и заявление о миссии ЭФА. Они признали, что хотя их видение и ценности, на которых основаны принципы их деятельности, остались в целом неизменными, большая часть членов организации сознавала, что заявление о миссии необходимо переписать с учётом того, что выяснилось в ходе оценки, и вызовов, озвученных на семинаре. Теперь заявление выглядело так:

ЭФА добивается, чтобы Страна А проводила разумную природоохранную политику и могла гарантировать непрерывное устойчивое развитие на благо каждого. Мы верим, что этого проще всего достигнуть, обучая всех наших граждан и информируя наших законодателей по экологическим вопросам. С этой целью мы используем все доступные каналы для обучения и просвещения наших граждан по экологическим вопросам, а также для содействия принятию и реализации разумного природоохранного законодательства. Мы делаем это в партнёрстве с другими участниками гражданского общества, разделяющими наши убеждения.

Таким образом, неизменными остались генеральная цель и развивающая цель ЭФА, то есть разумная природоохранная политика и устойчивое развитие для всех. Но теперь она более конкретно выступала за изменения в законодательстве и политике, а также обучение этим вопросам всех школьников. Её непосредственные цели (назначение проекта) были в том, чтобы законодатели понимали эти вопросы, и чтобы всё общество стало более информированным. ЭФА утвердила несколько измеримых показателей успеха, в том числе:

Обзор планирования

По крайней мере 70% всех действующих законодателей имеют рейтинг 80% или более по анкете по вопросам устойчивого развития накануне саммита 2002 года. (Было решено изготовить исходную анкету, чтобы иметь возможность сравнения.)

- Шаг 4: Когда этот вопрос был выяснен, ЭФА при помощи внешнего координатора пересмотрела свою стратегию и решила, что она была слишком узкой и теперь должна охватить широкую целевую группу и широкую гамму образовательных методов. Стратегией ЭФА отныне стали массовое обучение, лоббирование и защита общественных интересов. Программный персонал сознавал, что можно опираться на публикации и преподавательские навыки ЭФА, но у неё нет квалификации для лоббирования и защиты общественных интересов, которые должны были стать основной частью её стратегии.
- Шаг 5: На следующем совещании, также с участием внешнего координатора, ЭФА разработала новые задачи SMART и пересмотрела свою структуру. С учётом обновлённой стратегии было решено сформировать группу по лоббированию и защите общественных интересов, группу по образованию и средствам массовой информации, и секретариат. Это вело к повышению потенциала организации, увеличению численности персонала и формированию партнёрств. Всё это необходимо было принимать в расчёт при планировании мероприятий организации. На этом внешний координатор пожелал всем удачи и удалился, предоставив ЭФА самой заниматься планированием мероприятий.
- Шаг 6: Вновь созданные подразделения самостоятельно работали над планами мероприятий и бюджетами, которые затем проверяла управленческая команда. Поскольку группа по лоббированию и защите общественных интересов пока ещё не была укомплектована личным составом, её план мероприятий и бюджет разрабатывались управленческой командой, в ожидании подготовки штатного расписания и планов обеспечения кадрами.

Конечно, работа только началась, но совет директоров и персонал ЭФА находились в приподнятом настроении и были полны энергии и энтузиазма.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

CIVICUS хотел бы выразить признательность за использование следующих незаменимых источников информации при подготовке данного набора инструментов:

Ideas for a Change. Part 1. How are you managing organizational change? Olive Publications, July 1997.

Ideas for a Change. Part 2. Organization diagnosis? Olive Publications, December 1997.

Project Planning for Development. Olive Publications, 1998

Shapiro, Janet. *Evaluation: Judgement Day или Management Tool?* Olive, 1996.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Альтернативные издержки	Альтернативные варианты расходования денег и времени. Если они расходуются на вашу организацию или проект, их нельзя тратить ни на что другое. Всегда важно жёстко оценивать с этой точки зрения ценность ваших идей и планов.
Дерево проблем	Инструмент или техника, помогающая вам анализировать проблемы данного сообщества, а также причины и следствия этих проблем.
Жёсткий	Последовательный, честный и дисциплинированный подход к работе. Жёсткость означает, что вы не ищете лёгких решений или выходов, а стремитесь к реальному пониманию и честным ответам, даже если они будут трудными.
Исходное исследование	Изучение проблемы до начала её решения, которое обеспечивает вам исходные данные (информацию) для решения. Эта информация очень важна при мониторинге и оценке работы, поскольку позволяет вам определить, насколько ваше вмешательство повлияло на ситуацию.
Контрольная группа	Группа людей, схожая с той, на которую нацелена ваша работа, но которая не была ею охвачена. Если не было исходного исследования, которое позволило бы сравнить ситуацию до и по окончании работы, то оценить её воздействие можно по контрольной группе.
Показатель	Измеряемый или вещественный признак сделанного или достигнутого. Например, это увеличение числа успешных учащихся как показатель повышения культуры обучения и преподавания. Средством верификации (доказательством) служит официально опубликованный список учащихся.
Предпосылки	При анализе логических рамок проекта, предпосылки—это ваши основанные на знании и опыте мнения об условиях, в которых предстоит работать. Так, если вы планируете проект по поддержке предприятий неформального сектора, вы можете исходить из предпосылки, что правительство страны, в которой вы действуете, поддерживает его. Если эта предпосылка неверна, это может привести к провалу проекта. Если правительство начинает арестовывать людей,



Обзор планирования

ведущих бизнес в неформальном секторе или облагает их немислимыми налогами, это может иметь очень скверные последствия для вашего проекта. Когда неверная предпосылка ведёт к провалу проекта, её именуют «убойной».

Рычаги

Способность оказывать значительное воздействие через относительно маломасштабное мероприятие или шаг, который затрагивает многие аспекты проблемы.

CIVICUS: Всемирный Альянс Гражданского Участия является международным движением, основанным в 1993 году с целью содействия становлению, росту и защите гражданского участия в мире, особенно в странах, где демократия и свобода объединений граждан находятся под угрозой. Видение CIVICUS - это всемирное сообщество информированных, воодушевленных и преданных делу граждан, активно вовлеченных в решение проблем человечества.

Серия пособий CIVICUS была разработана с целью помочь гражданским организациям в расширении их возможностей и достижении поставленных целей. Пособия охватывают широкий спектр тем: формирование бюджета, стратегическое планирование, работу со СМИ, разработку финансовой стратегии и эффективное написание заявок на финансирование. Все пособия доступны в электронном виде в форматах Microsoft Word и PDF на нашем сайте по адресу www.civicus.org или на CD-дисках.

Дополнительная информация о CIVICUS:

24 Pim Street, corner Quinn Street
Newtown, Johannesburg 2001
South Africa
P.O. Box 933
Southdale, 2135
South Africa
Tel: +27 11 833 5959
Fax: +27 11 833 7997

1112 16th NW, Suite 540
Washington D.C. 20036
USA
Tel: +202 331-8518
Fax: +202 331-8774

Web: <http://www.civicus.org>

Мы благодарим Германское агентство по техническому содружеству (GTZ) за помощь в переводе пособий на французский и испанский языки.