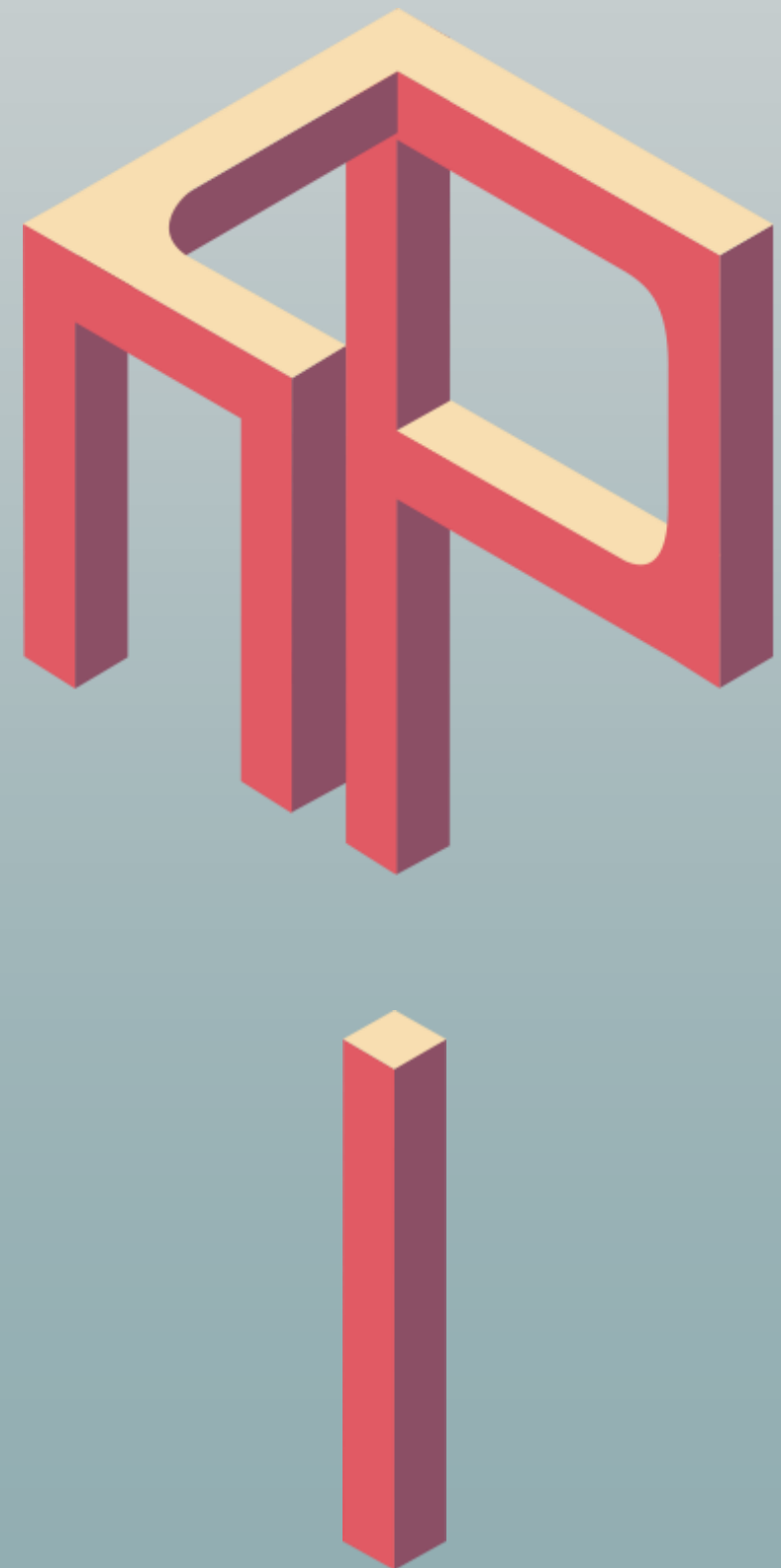


**БЛОК 2. РЕСУРСЫ НКО.  
КАК ПРАВИЛЬНО УПРАВЛЯТЬ  
РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ, НОВЫЕ  
РЕСУРСЫ И БЮДЖЕТ ОРГАНИЗАЦИИ,  
КАК РАБОТАТЬ БЕЗ РЕСУРСОВ, КАК  
РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТ И НЕ РАЗОРИТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ**

Алина Гневашева



# Управленческие проблемы НКО (крупно)



## ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- Ничто не идет так, как декларируется: разрывы между стратегией и реальными процессами в организации
- Все много и тяжело работают: функциональные процессы неустойчивые, экономящие ресурсы правила не применяются,
- Не хватает денег: ресурсы тратятся не самым эффективным образом, никто не представляет реального объема требуемых и затраченных ресурсов
- Не хватает людей + все делают всё: потребности в персонале и активистах не упорядочены применительно к функциям и проектам, неправильное распределение работ и т.п.







## ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Не ориентирована на «потребителя»
- Не результативна
- Низкое качество при высоких издержках
- Несовременная

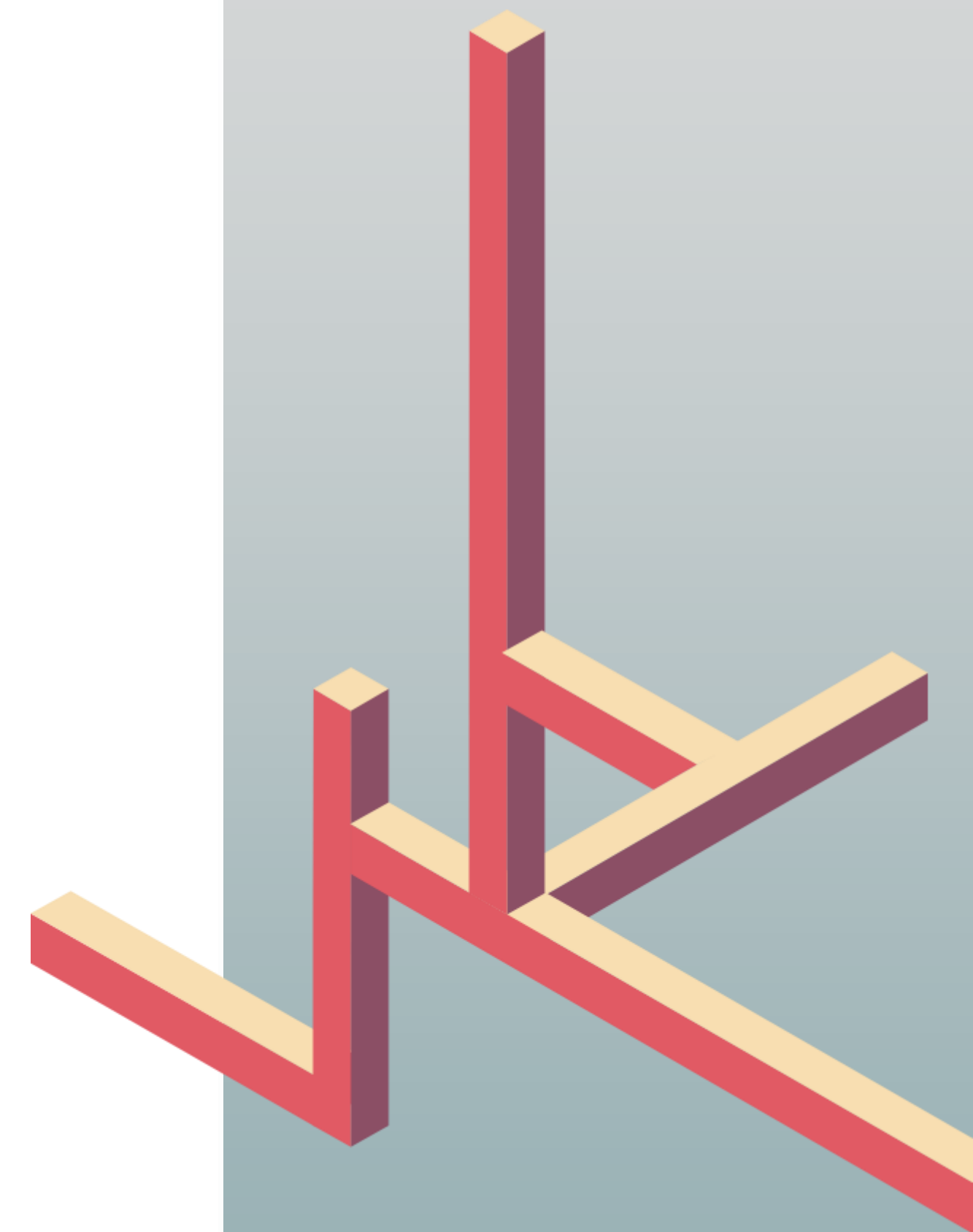
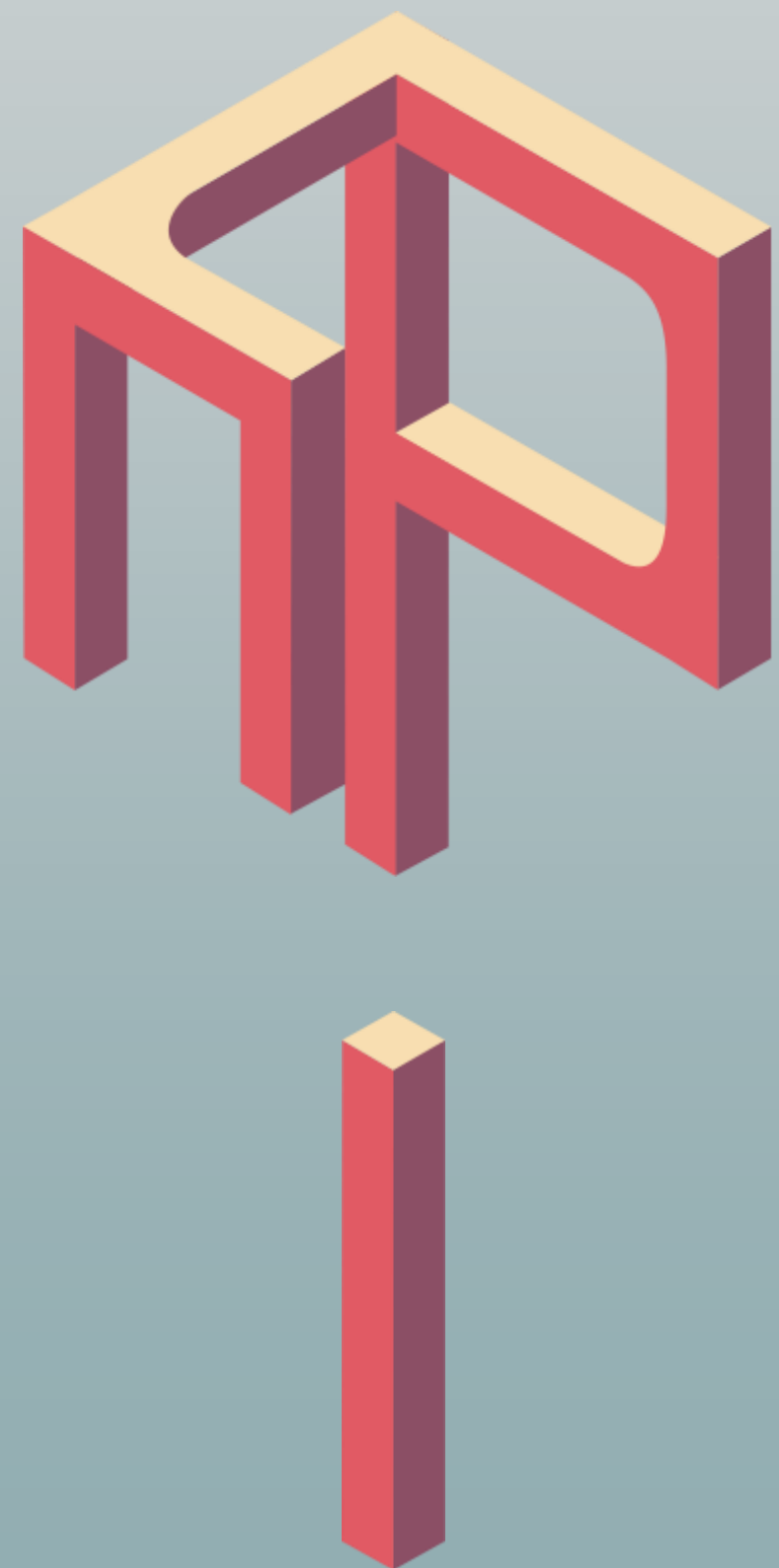


# Управленческие проблемы НКО (крупно)

## ПРОБЛЕМЫ ТОР-МЕНЕДЖМЕНТА

-  Прожектерство - ставят амбициозные цели, а затем заставляют команду их достигать
-  Избыток информации – дисбаланс между объемами имеющейся информации и принятыми на ее основании решениями
-  Неспособность сделать выбор - невидение альтернатив или неготовность к изменениям
-  Стратегия не как руководство к действию, а как анализ – деятельность и миссия без целей
-  Неготовность к реальной оценке собственной деятельности, в т.ч. на соответствие миссии
-  Неготовность к изменению стратегии – негибкость, недостаточное делегирование, невидение среды организации

# НОВЫЕ РЕСУРСЫ И БЮДЖЕТ ОРГАНИЗАЦИИ



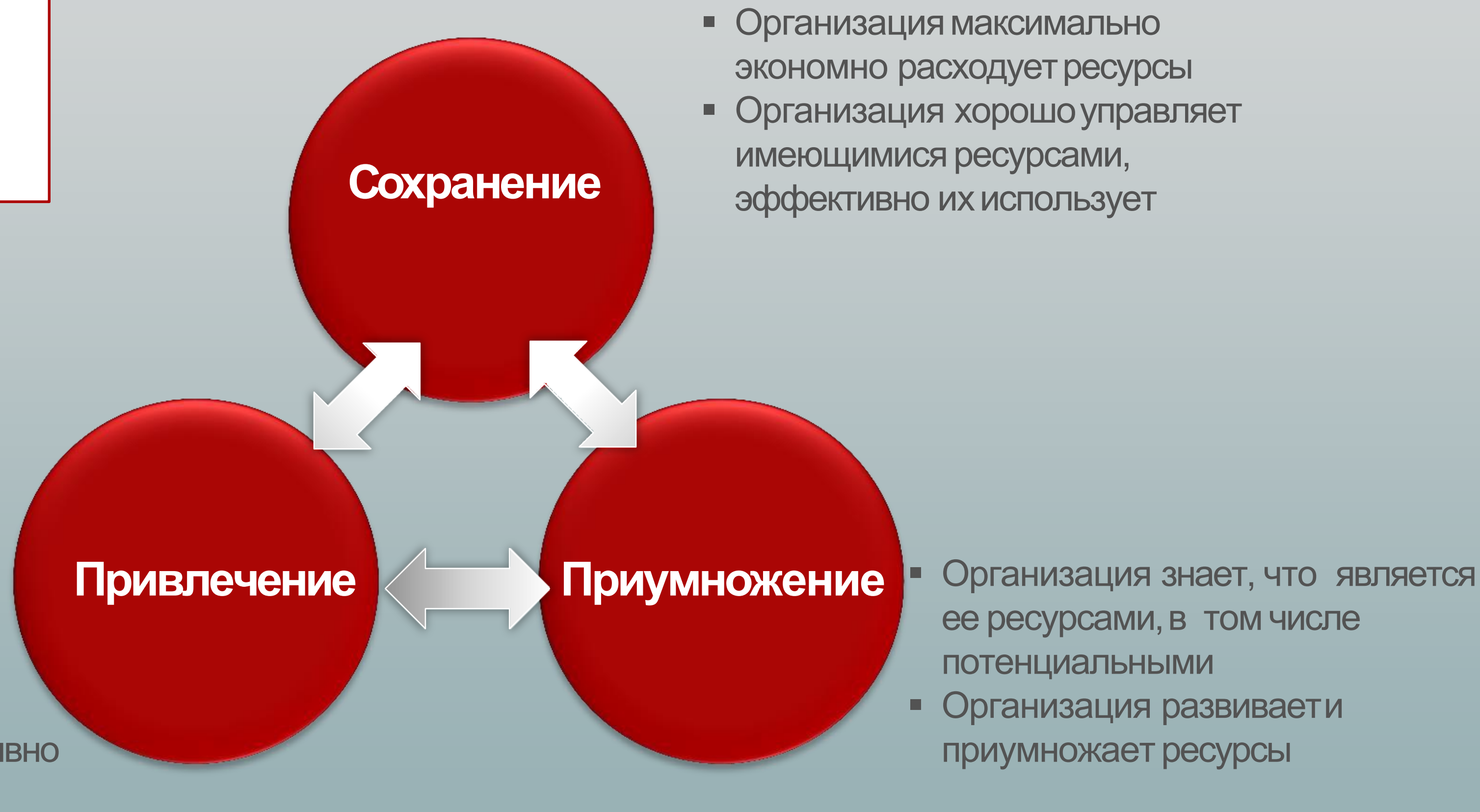
# ЦЕЛЬ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ – ОБЕСПЕЧИТЬ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## Три шага управления расходами:

**1 шаг.** Учитывайте расходы, разделяйте административные и проектные расходы

**2 шаг.** Оптимизируйте расходы

**3 шаг.** Планируйте откуда брать ресурсы на покрытие расходов



## КАК ФОРМИРУЕТСЯ ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ БЮДЖЕТА НКО

Основная цель финансового учета в НКО – выявить, каким образом ресурсы были получены и использованы для достижения уставных целей и задач организации.

### Совокупный бюджет НКО

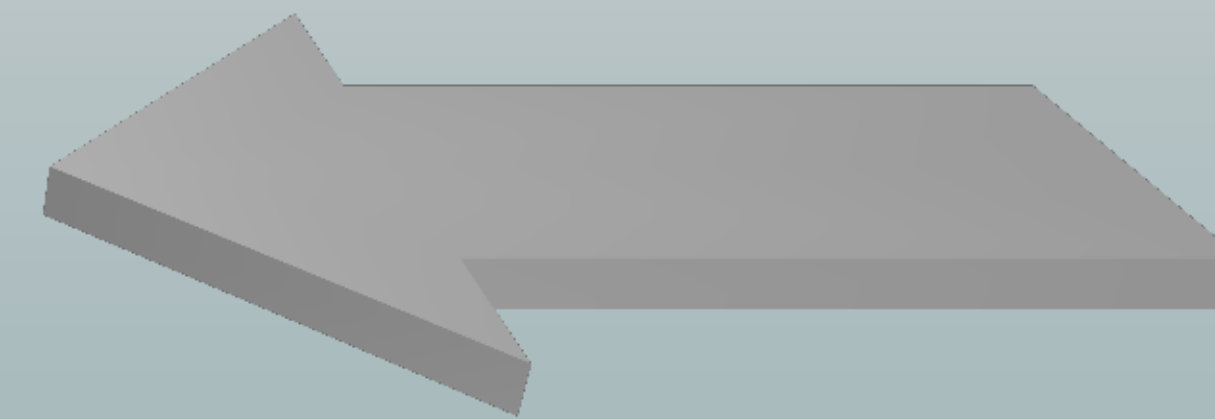
Все источники дохода,  
Не ограниченные целевым  
назначением



**Несвязанные средства**  
Могут использоваться по  
усмотрению организации,  
в соответствии с уставными  
целями и задачами



Гранты, целевые субсидии



**Целевые средства**  
Могут использоваться  
только для реализации  
мероприятий проектов  
и программ в соответствии  
с утвержденной сметой



## ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ БЮДЖЕТА НКО

Основная цель финансового учета в НКО – выявить, каким образом ресурсы были получены и использованы для достижения уставных целей и задач организации.

### Бюджет организации

Расходы на реализацию мероприятий  
проектов и программ  
Расходы на организацию предоставления  
и оказание оплачиваемых услуг

Административные расходы,  
направленные на содержание  
штата сотрудников, обеспечение  
работы и развития организации



В соответствии со сметой расходов

Не противоречат уставу

Распределение расходов возможно в рамках,  
предусмотренных законодательством

**БЮДЖЕТ – ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ НКО**  
**СМЕТА – ЧАЩЕ СОСТАВЛЯЕТСЯ НА ОДИН ПРОЕКТ**  
**БЮДЖЕТ – КАК ПРАВИЛО, ОБЪЕДИНЯЕТ НЕСКОЛЬКО**  
**ПРОЕКТОВ**

**Финансовый план** – как правило, является частью бизнес-плана

**Финансовое  
планирование**

- планомерное управление процессами создания, распределения, перераспределения  
и использования денежных ресурсов

в зависимости от поставленных задач

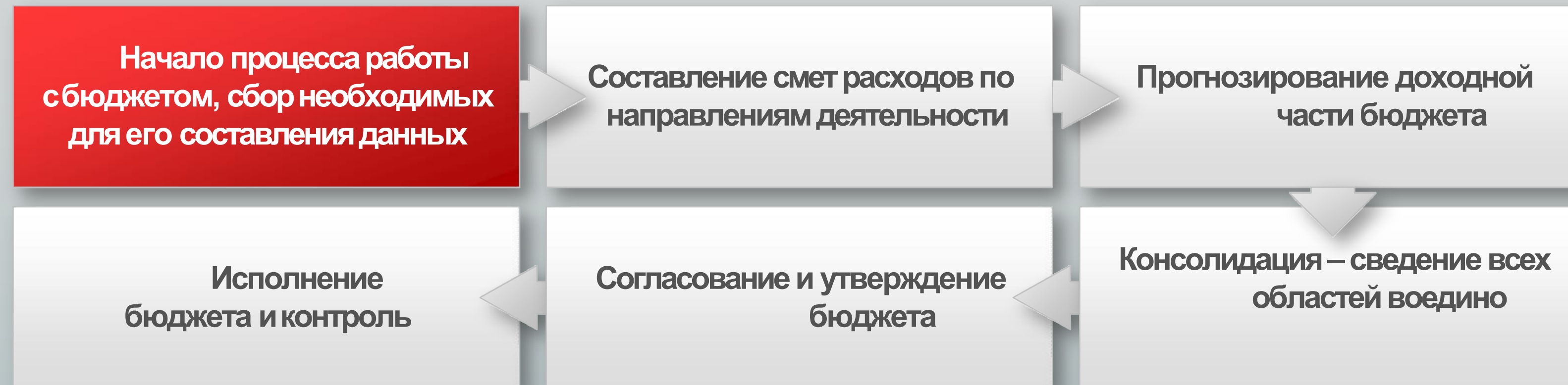
в зависимости от имеющихся ресурсов



**Бюджет** – ведомость доходов и расходов за определенный период времени, обычно за год



## КАК РАБОТАТЬ С БЮДЖЕТОМ ОРГАНИЗАЦИИ



Хороший  
бюджет -  
полный бюджет

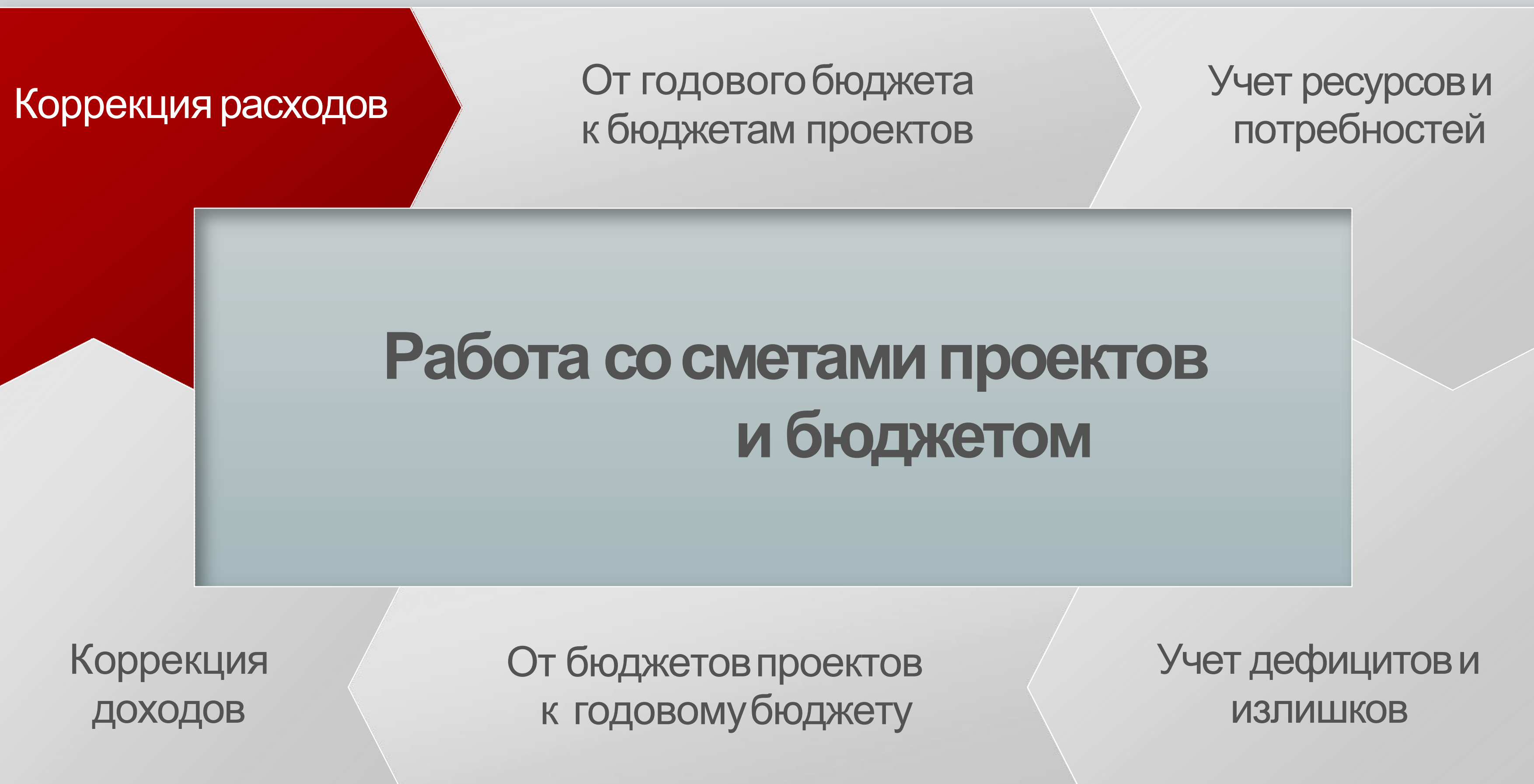
когда ничего не  
забыто

1. Соответствует целям организации.
2. Отражает учитывает влияние факторов внешней среды.
3. Учитывает все необходимые расходы и на содержательную деятельность и на ее поддержание организации и на развитие.
4. Отражает все существующие обязательства внутри организации и вовне.
5. Соответствует требованиям действующего законодательства.
6. Хорошо структурирован, удобен в управлении (Excel). В меру подробный. Имеет комментарии.
7. Представляет достоверные цены (суммы), как по расходам, так и по доходам.

## ПРИМЕР ГРАФИКА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

<b>Отчет по доходам и расходам на 30.08.2019</b>		
<b>Доходы</b>	<b>1-30 августа 2019</b>	<b>1 января – 30 августа 2019</b>
Президентский грант	5000	300 000
Плата за услуги по проведению семинаров	15000	45 000
Плата за выполнение Государственного контракта	0	200 000
<b>Итого</b>	<b>20 000</b>	<b>545 000</b>
<b>Расходы</b>		
Выплаты по зарплате	10 000	190 000
Содержание офиса	7000	86 000
Реализация мероприятий проекта	3000	140 000
<b>Итого расходов</b>	<b>20000</b>	<b>416 000</b>
<b>Иные доходы и расходы</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Превышение доходов над расходами</b>	<b>0</b>	<b>129 000</b>

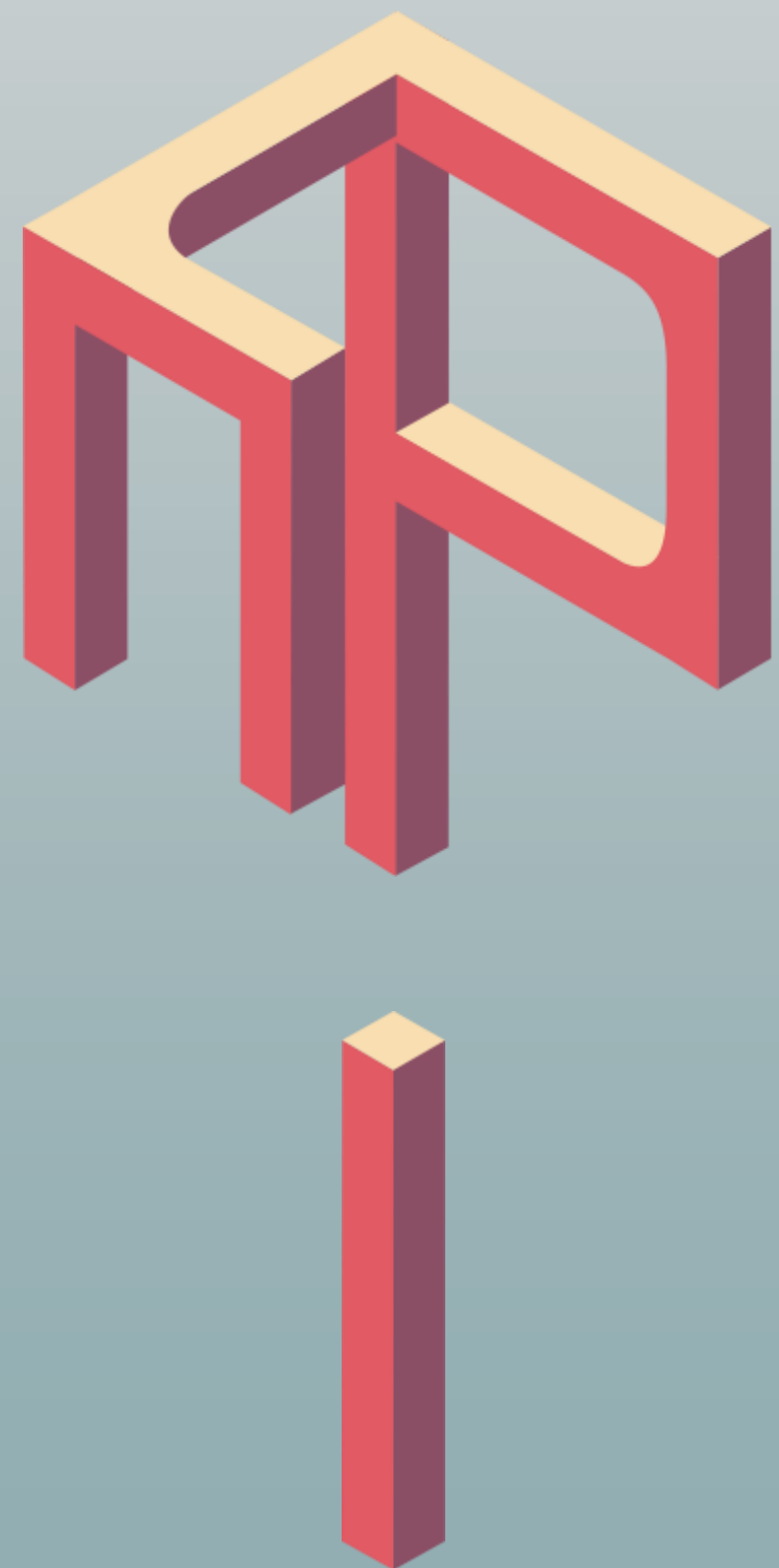
## СОСТАВЛЯЕМ СМЕТУ (БЮДЖЕТ) ПРОЕКТА



# СОСТАВЛЯЕМ СМЕТУ (БЮДЖЕТ) ПРОЕКТА



**ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОЧЕНЬ ХОЧЕТСЯ,  
А ДЕНЕГ НЕТ?**





## Что нужно, чтобы сделать дело?



### Люди

- волонтеры
- специалисты
- соучастники

### Материалы и ресурсы

- специализированные сообщества
- социальные сети
- специальные группы в соц. сетях
- авито, юла
- друзья
- помощь от площадок

### Место

- общественные центры, ДК
- культурные площадки
- кафе, хостелы
- арт-пространства
- университеты
- музеи
- библиотеки
- парки
- фестивали

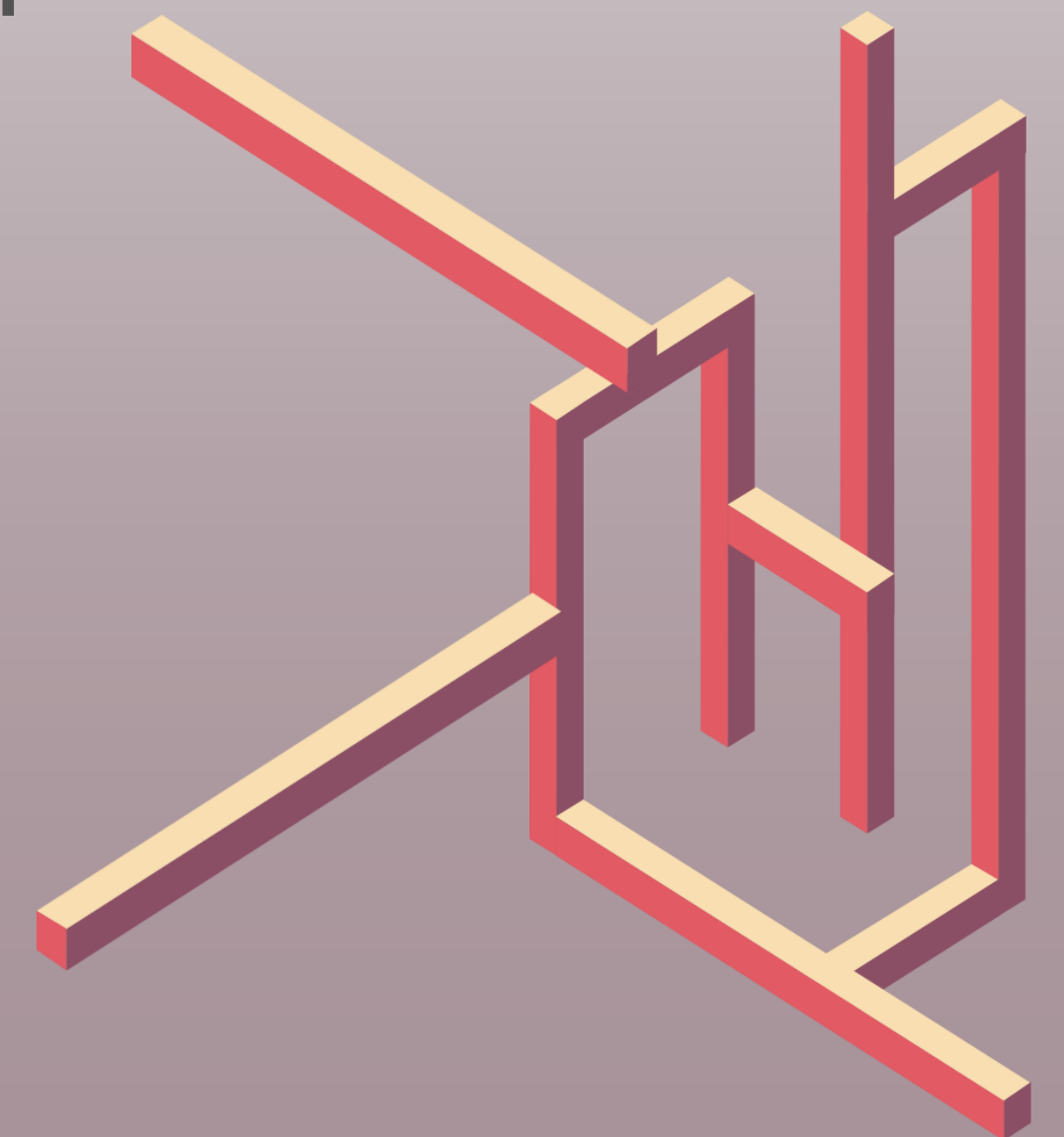
### Распространение информации

- социальные сети
- дружба с журналистами
- сети заинтересованных контактов
- интересные фишки, вызывающие заголовки

## Важное правило №1

1) Даже если делаешь что-то бесплатно  
(и в особенности если делаешь что-то бесплатно):  
нужно уважать себя и других.

Здоровый подход, бережное отношение к людям, эмпатию, сбор обратной связи никто не отменял.

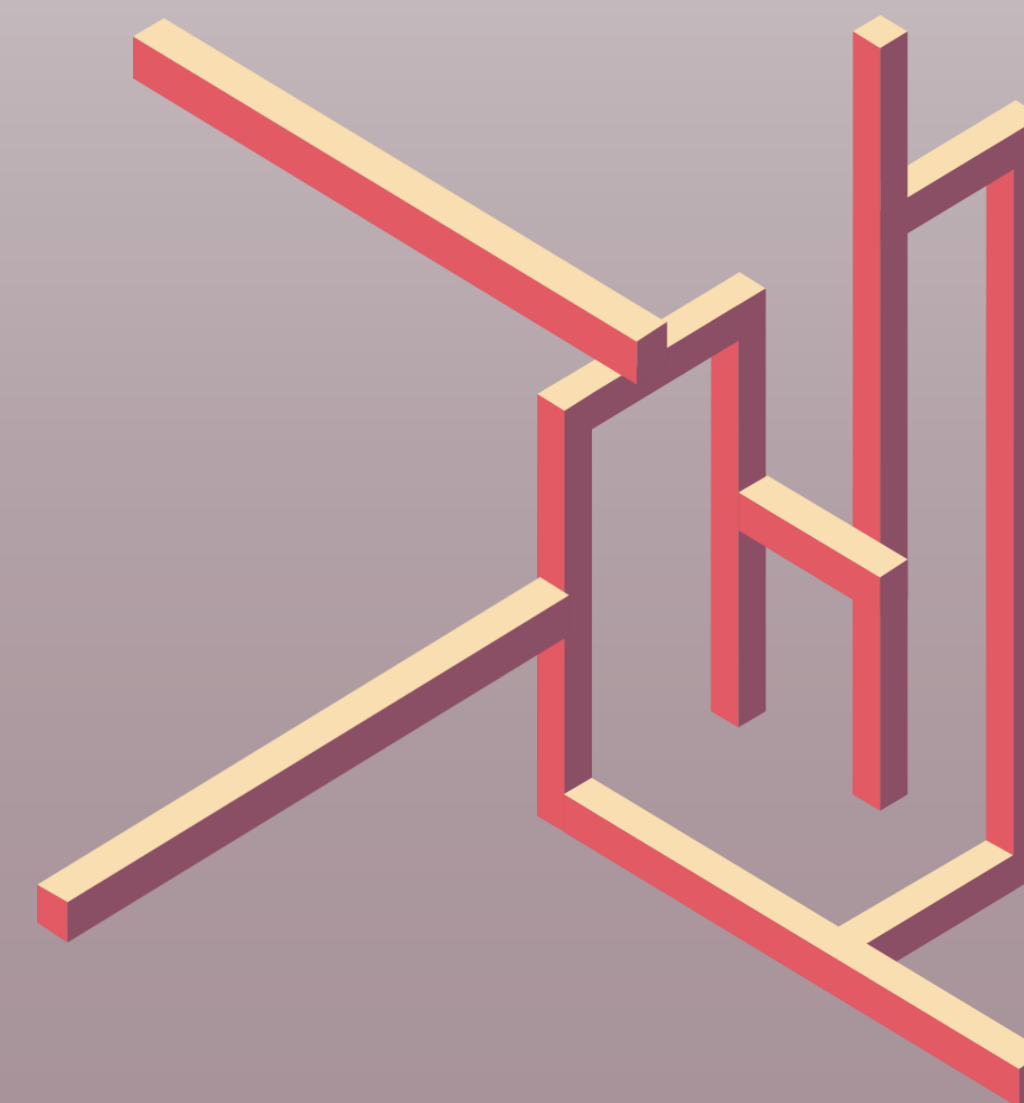


## Важное правило №2

2) Всё можно найти бесплатно. Как быстро?

Деньги позволяют ускорять многие процессы.

Если вы хотите сделать мероприятие при минимальных ресурсах, закладывайте время на их поиск.

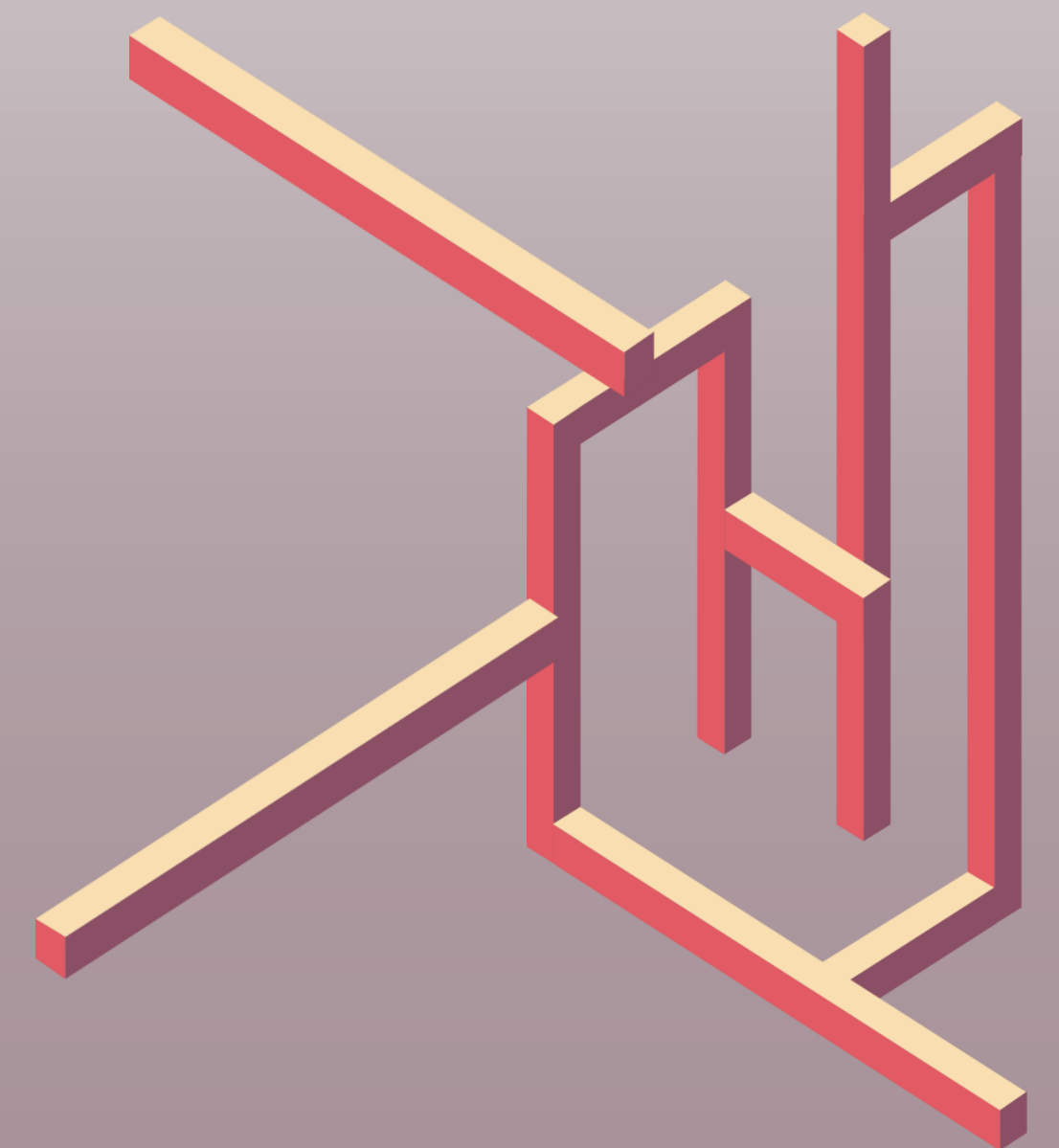


## Важное правило №3

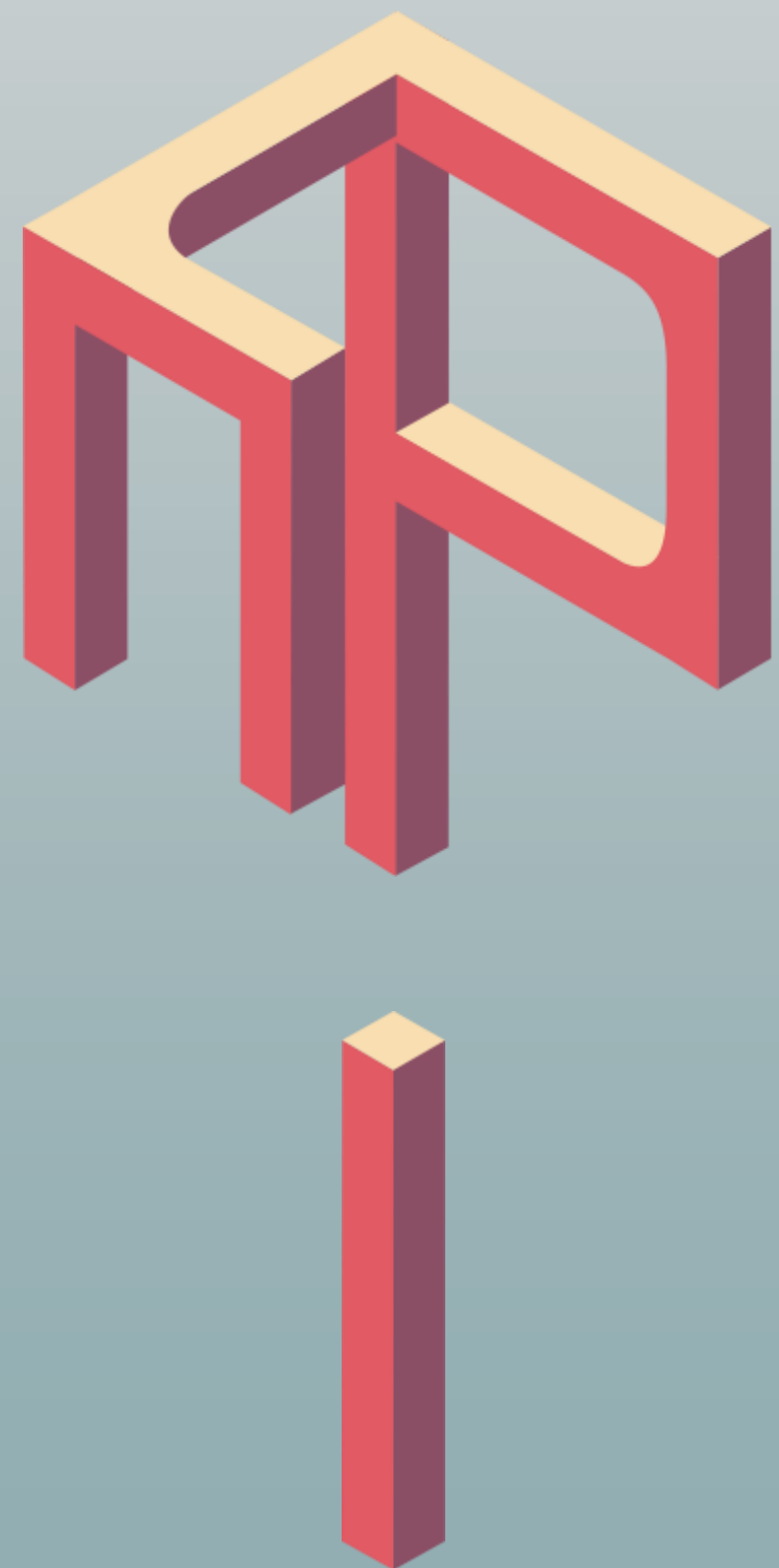
3) Когда у вас мало времени – не делайте ничего рискованного.

Не привлекайте непроверенных подрядчиков,  
не принимайте новых сложных решений, не давайте задач людям, в которых вы  
не уверены.

Лучше сделайте минимум, но хорошо и в срок.



**КАК, РЕАЛИЗУЯ ПРОЕКТ, НЕ ПОТЕРЯТЬ  
ОРГАНИЗАЦИЮ**





## ПРОЕКТ И ОРГАНИЗАЦИЯ

- Проект – это последовательность действий , имеющих начало и конец, преследующая определенную цель (цели и задачи проекта) и использующая соответствующие ресурсы (бюджет проекта и ресурсы организации).
- Проект может рассматриваться как набор видов деятельности, которые взаимно связаны в течение определенного времени для достижения поставленной цели или целей.
- Руководитель организации сам или через назначаемого им человека руководит этими видами деятельности.
- Руководство проектом призвано обеспечить, чтобы цели были достигнуты вовремя, в рамках бюджета и при надлежащем качестве.
- Руководство организацией, в которой реализуется проект, означает а) создание в организации благоприятной среды для реализации проекта, б) использования механизмов влияния на проект, чтобы он был инструментом достижения организацией своих целей.
- Совмещение руководства организаций и руководства проектом в одном лице не означает отказа ни от обязанностей руководить организацией, ни от обязанностей руководить проектом. Это просто наш выбор как руководителя организации.
- NB! Мы назначаем себя руководить проектом не потому, что так нужно проекту, а потому, что так нужно организации



**ТИПИЧНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
ПРОБЛЕМЫ НКО,  
КОТОРЫЕ ВОЗНИКАЮТ В  
СВЯЗИ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ  
ПРОЕКТА**

**Проявления**

**Диагнозы**

**Решения**

# ВРЕМЯ, ГРАФИКИ

Типовые варианты решения:

А) Применять разные интервалы при планировании графика отдельного проекта; обозначать «незанимаемое проектами время» (проектное молчание – организационная интенсивность); составлять и использовать общий график реализации всех проектов (сетевой график реализации); перестать обращать внимание; обозначить приоритеты.

Б) Закладывать в графике реализации и проекта время а)каникул и б)работы над ошибками; «на старте» применять технологии – FLY : 30 минут на решение какой угодно задачи.

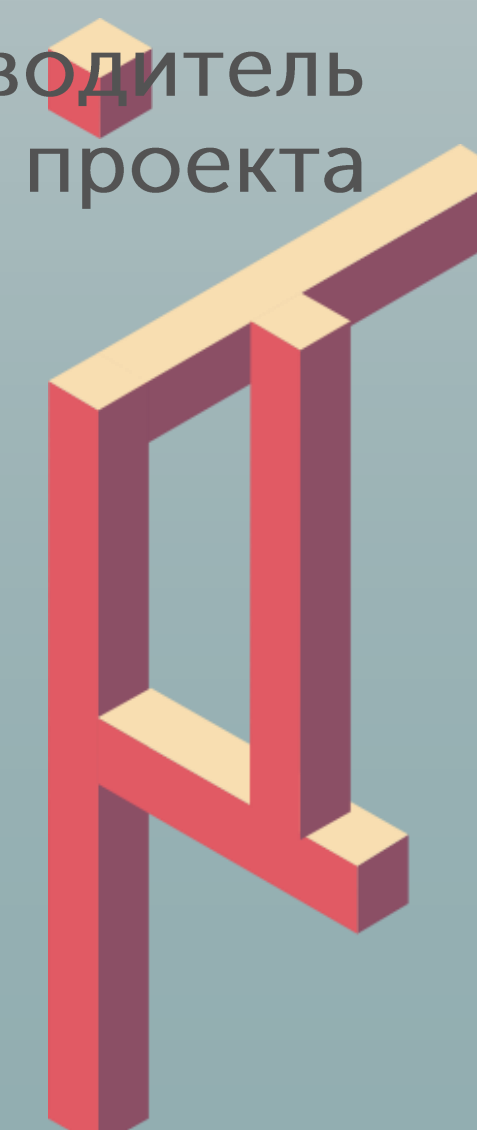
В) Уменьшение временных интервалов по работам: сверхурочная работа, дополнительные (например трудовые) ресурсы, субподрядные работы.

Г) Выделять ограниченное количество показателей, отслеживаемых руководителем.

Д) Вносить изменения в проект; отказываться от отдельных этапов.

- А. «Контрольные точки» (периоды фиксированной интенсивной деятельности) совпадают как между отдельными проектами, так и между ними и текущей деятельностью организации.
- В. Проект не обладает ритмичностью: «буксует на старте», замирает в периоды, когда организация захлебывается в другой деятельности и т.п.
- С. График проекта не исполняется: несвоевременное окончание работ, пропущенные этапы, задержки с поставками (ресурсов, материалов и т.п.).
- Д. Время, которое тратит руководитель организации на реализацию проекта недопустимо велико
- Е. Проект несвоевременен.

**NB! Время- абсолютно жесткий ресурс.  
Хотя определенные работы можно сделать короче, срок завершения проекта можно изменить только путем переопределения целей**



# СТОИМОСТЬ, РЕСУРСЫ

Типовые варианты решения:

- А) Выбор небольшого количества отслеживаемых показателей. На стоимость влияют изменения в ценах поставщиков, дефицит наличных средств, изменения сроков (длительности работ). На затраты влияет ошибочная информация, задержка с принятием решения, низкое качество, изменение в целях проекта.
- Б) Закладывать в бюджет «плавающие» затраты. Выбрать на определенный период и придерживаться либо ограничения по времени, либо ограничения по ресурсам.
- В) Несколько (минимум пару) раз за время реализации проекта проводить управление (оценку) не по затратам, а по стоимости (проект выполнен на 50 процентов, когда выполнено работ на половину стоимости проекта). Вносить коррективы и фиксировать правила (в т.ч. для будущих бюджетов)
- Г) Раздельный учет ресурсов
- Д) Вносить изменения в проект; отказываться от отдельных этапов. Без нужды не оттягивать решения.

**NB! Ресурсы – достаточно гибкий фактор.**

**Но нужно фиксировать определенные планов. показатели на отд. этапах.**

**Уменьшить дефицит ресурсов можно через иную композицию работ и сдвигку решений по времени.**

**Ресурсы организации – не могут быть ресурсами проекта, если это прямо не оговорено.**

- А. Ни одна смета не совпадает с реальностью
- В. Организация тратит на проектную деятельность ресурсы других проектов или непроектный бюджет
- С. В бюджете запланированы одни ресурсы, а (оказались) нужны другие.
- Д. В каждый конкретный момент неясно, правильно ли с точки зрения организации (а не планового бюджета) потрачены деньги.
- Е. Денег (ресурсов) не хватает.
- Ф. Деньги (ресурсы) тратятся неравномерно (не в соответствии с графиком реализации проекта).





# ЛЮДИ, КОМПЕТЕНЦИИ

Типовые варианты решения:

А) Формирование не просто проектных команд, а прикрепление к ним своих сотрудников для их горизонтальной карьеры и для отстаивания интересов организации

Б) Быть уверенным, что часть исполнителей в проекте - временные. Но они должны обучить, оставить «упакованную» информацию, сделать проект и т.п.

В) Объем занятости «своих» зависит не от общего объема работ, а от их планирования. Это ответственность руководителя.

Г) Резко дозировать роль руководителя организации. Он, как правило, «узкое горло». (Использовать правило 20/80).

Д) Сформировать незатратные и непротиворечащие стилю организации формы обратной связи с проектной командой и ее целевой группой.

Е) Отчетность по проекту должна собираться один раз, но быть пригодной для «упаковывания» в соответствии с разными потребностями организации

Ж) Планировать правило всегда эффективней, чем планировать процедуры.

**NB! Успех проекту обеспечивает грамотная и подготовленная группа исполнителей. Нужно, чтобы они при этом соотносили проект и с обязательствами организации**

**Неизменность состава участников ( базовых) экономит до 15 % ресурсов. А главное она позволяет противодействовать распылению накопленного группой опыта. За его освоение организацией отвечает руководитель**

- А. «Свои» не могут сделать то, что требуется в проекте с соответствующим качеством.
- В. Нанятые «используют» организацию
- С. Невозможно найти для работы нужного человека с приемлемой квалификацией
- Д. В каждый конкретный момент неясно, кто и что делает в организации и в проекте.
- Е. Количество людей, имеющих отношение к проекту все увеличивается и увеличивается..
- Ф. Никто, кроме первого руководителя не принимает важных решений





**ТО, ЧТО БОЛЬШЕ ВСЕГО  
НЕДОУЧИТЫВАЕТСЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ЕЕ  
РУКОВОДИТЕЛЕМ**

**Как выходим из проекта**

Поддержание или  
коррекция миссии

Доступ к новой целевой  
группе

Появление новых кадров  
(специалистов, менеджеров,  
активистов)

Развитие компетенций  
старых кадров (новая  
специализация,  
горизонтальный и  
вертикальный рост)

Новое позитивное  
позиционирование  
(репозиционирование) в  
местном сообществе,  
органах власти, СМИ,  
экспертном сообществе

Новые материальные  
ресурсы, обновление базы и  
технологической  
платформы

Поддержка или развитие  
отдельных и новых  
направлений деятельности.  
Изменение «продуктового  
ряда»

Появление новых опыта,  
коммуникаций, историй  
успеха

Выполнение миссии и  
закрытие организации  
(направлений деятельности)

**ПРОЕКТ КАК  
РАЗВИТИЕ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

# ЧЕМ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПРОЕКТ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## Технологический потенциал

- Библиотека методик
- Процедуры делопроизводства и формы документов
- Стили публикаций, презентаций, материалов
- Библиотека кейсов
- База контактов
- Панель экспертов

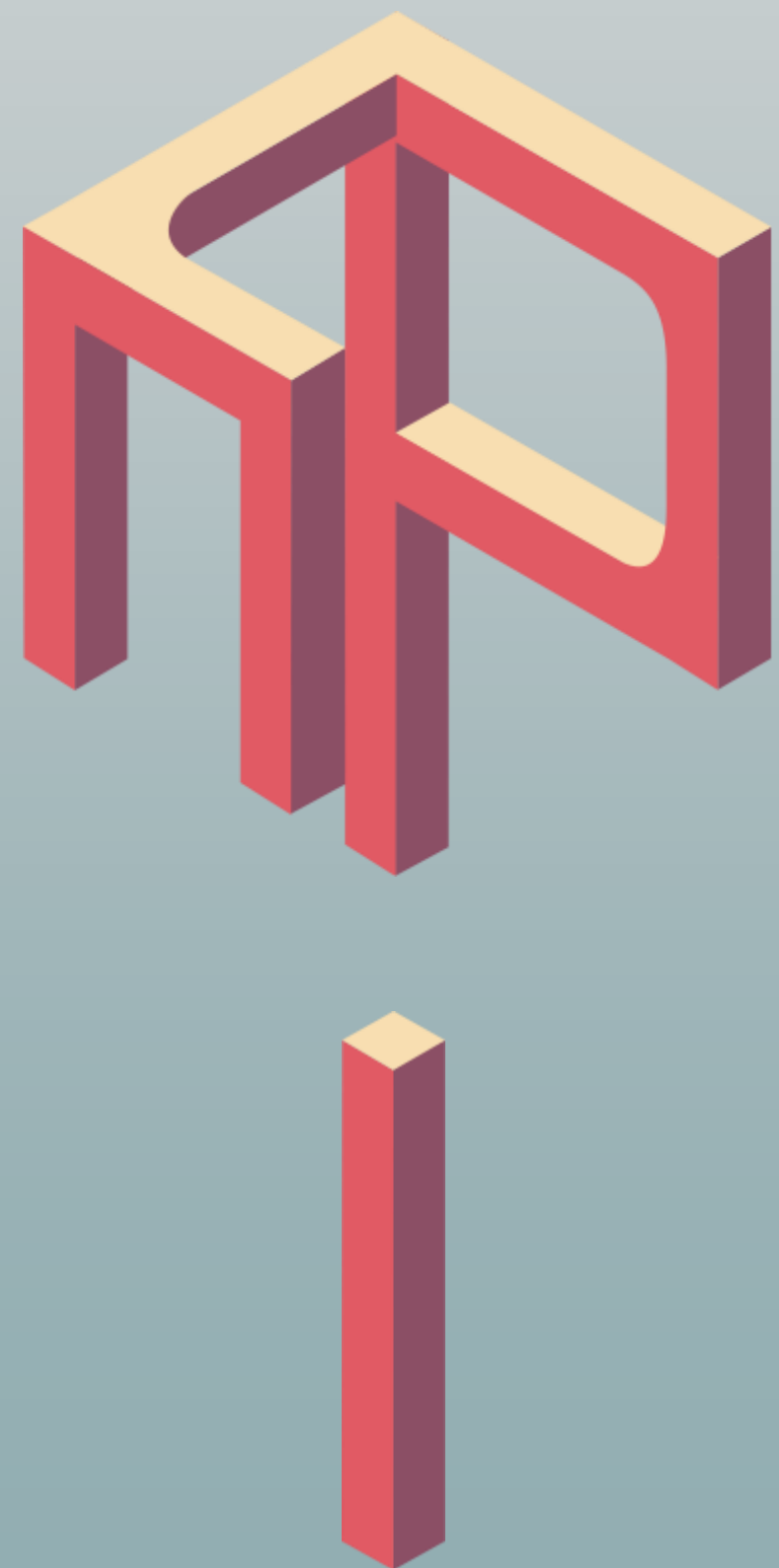
## Предания

- Истории успехов
- Компании - группы проектного взаимодействия
- Материалы для отчетов
- Подборка публикаций
- Статистика: проектная, функциональная, «народная»,
- Материалы для введения в должность сотрудников
- Среда и элементы социальных связей

## Сказки

- Демонстрационные кейсы
- Материалы для презентаций
- Внутренние и внешние материалы для продвижения имиджа
- Группы поддержки, фанаты,
- Материалы для фиксации большого пути
- Общие воспоминания и традиции

# КАК, УСПОКАИВАТЬ И МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ



## Чувство гордости

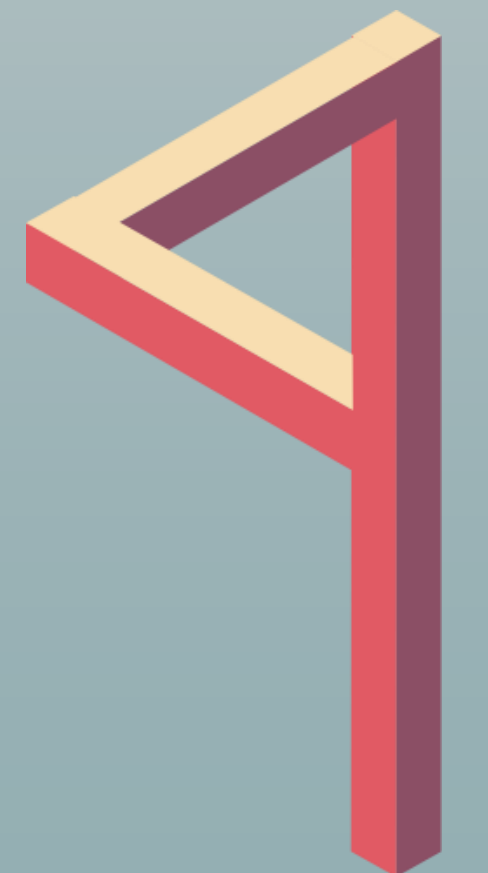
- ❏ Чувство гордости связано не только с работой конкретного человека, но и с работой организации в целом.
- ❏ Участие в профессиональных конкурсах (не только отраслевых).
- ❏ Публичная похвала и благодарность (не только на внутриорганизационных мероприятиях)
- ❏ Поощрение за хорошие результаты не только со стороны руководителя, но и со стороны коллег, профессионального сообщества
- ❏ Существование неформальных стандартов качества деятельности и коллективный контроль за их соблюдением («мы не можем сделать хуже, чем...», «мы всегда стараемся достичь...» и т. д.)





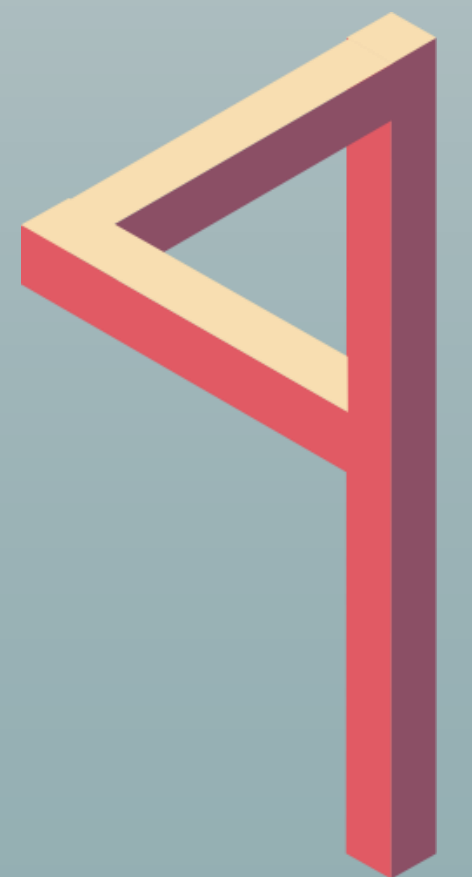
## Мотивирование возможностей

- ❏ Планируя развитие организации, одновременно планируем профессиональное развитие и рост сотрудников..
- ❏ Время от времени обсуждайте с сотрудниками их карьерные планы
- ❏ Информируйте о планах организации, чтобы люди могли соотносить их со своими планами на жизнь
- ❏ Давайте задания «на вырост»: пусть люди постоянно чему-то учатся, но так, чтобы не чувствовать себя беспомощными перед сложной задачей
- ❏ Поощряйте стремление учиться и исполнять задачи из смежной области
- ❏ Создайте систему самообучения и взаимообучения (связанного с осуществлением практической деятельности).



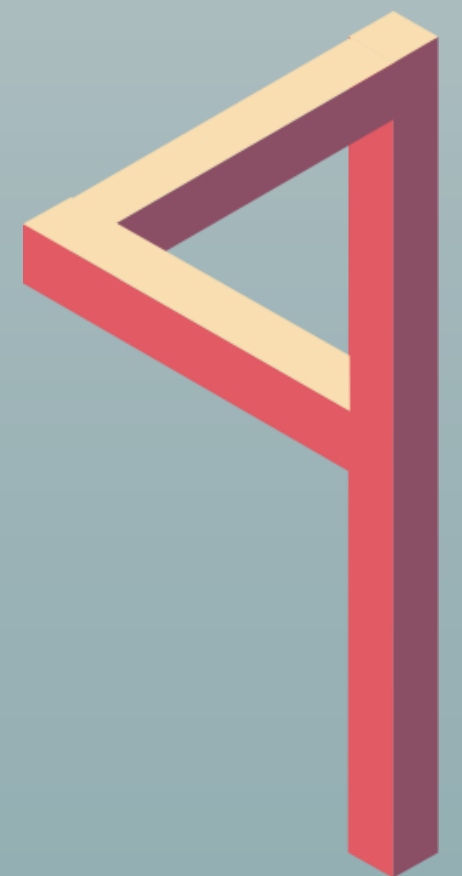
## Социально-психологическая работа с персоналом

- ❏ Все тяготы по поддержанию морального духа в коллективе, выражению эмоциональной поддержки коллегам и т. д. руководитель может разделить с кем-то еще
- ❏ Гибкий график работы, возможность брать отгулы после окончания тяжёлых проектов (но взамен — при необходимости работа по выходным и по вечерам)
- ❏ Дополнительный отпуск за счёт организации (как форма поощрения)
- ❏ Совместные мероприятия, где люди действительно могут отдохнуть, поговорить с друг другом, вдохновиться, получить положительные эмоции.
- ❏ Позитивный настрой руководителя и других лиц, принимающих решения, даже если в организации идут проверки. Люди чувствуют, что всё будет хорошо, когда понимают, что их лидер уверен в себе и в том, что он делает.
- ❏ Совместная социально-ориентированная деятельность помимо работы.






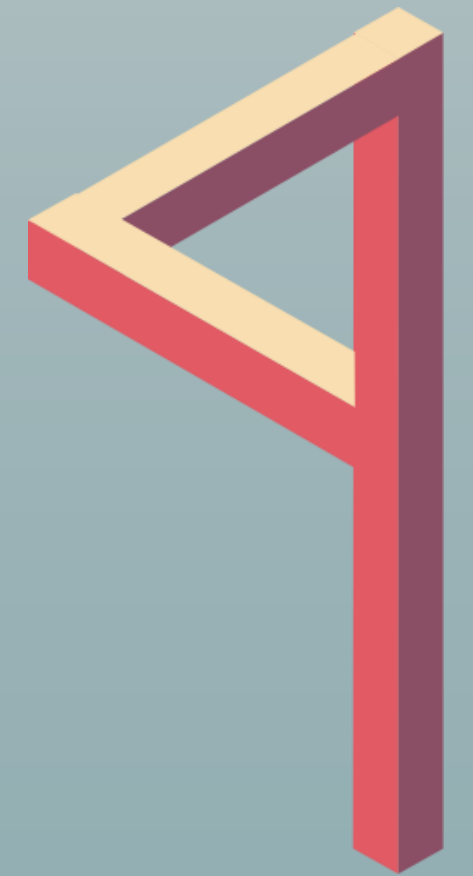
## Предоставление гарантий

- Информируйте коллег о состоянии дел в организации и о том откуда именно берется их зарплата
- Используете контроль извне как способ успокоить: у нас нет серого
- Вселите в сотрудников уверенность в том, что в организация не закроется внезапно, что они смогут справиться со своими социальными обязательствами перед семьёй, родителями и т. д.
- Пусть ваши коллеги понимают, как вы будете действовать в случае трудностей.
- Сообщите о конкретных объёмах и содержании работы, точной продолжительности времени, когда необходимо будет работать в авральном режиме, чтобы они могли спланировать свою остальную жизнь.
- Будьте предсказуемы в принятии управленческих решений (не сбивайте с толку без необходимости).



## Заботьтесь о себе

-  Вы несёте ответственность за всю свою команду, за судьбу организации и выполнение её миссии.
-  Не игнорируйте собственную усталость, не позволяйте работе мешать остальной вашей жизни.
-  Не жертвуйте собственным временем, предназначенным для восстановления или достижения профессиональных результатов, ради каких-то других задач.



## Дефициты идей

1. Что помогает организации/группе находить и формулировать новые идеи?
2. Как понять, на что делать ставку в будущей деятельности?
3. Как группе или организации повысить готовность к творчеству и инновационности в собственной деятельности?

## Дефициты кадров

1. Как привлечь и удержать нужных специалистов, в т.ч. молодых?
2. Какими способами можно закрыть кадровый дефицит?
3. Какие компетенции актуальны (будут актуальны в 2020) в НКО и как их формировать у сотрудников / добровольцев?



## Дефициты сторонников

1. Как увеличивать количество сторонников и не «плодить» противников?
2. Как формировать позитивный имидж и поддерживать положительную репутацию в сообществах?
3. Как умно вести себя после неудач и провалов? Возможны ли и какими способами восстановление репутации и ребрендинг организации и ее услуг после провала?

# МИРОВОЕ КАФЕ: ДЕФИЦИТЫ НКО И КАК ИХ ВОСПОЛНИТЬ

## Дефициты инфраструктуры

1. Где взять необходимые помещения, оборудование, сопровождение при проведении мероприятий?
2. Как находить и результативно использовать инфраструктурную поддержку – техническую, образовательную, организационную, экспертную?
3. Возможна ли и что может сделать новая кооперация НКО для преодоления инфраструктурных дефицитов?

# МИРОВОЕ КАФЕ: ДЕФИЦИТЫ НКО И КАК ИХ ВОСПОЛНИТЬ

## Дефициты финансов

1. Как оценить сколько нужно организации для ведения деятельности сейчас и сколько понадобится в будущем?
2. Как можно и нужно ли оптимизировать расходы организации?
3. Как создать финансовый резерв на два года независимой деятельности?

## ЦЕНТР ГРАНИ

[HTTP://GRANY-CENTER.ORG/](http://GRANY-CENTER.ORG/)  
E-MAIL: [INFO@GRANY-CENTER.ORG](mailto:INFO@GRANY-CENTER.ORG)  
ТЕЛ./ФАКС: (342) 207-09-90. 207-09-29



ПРОЕКТ  
«ПРОСТРАНСТВО РЕШЕНИЙ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
ИННОВАЦИОННОГО  
ПОТЕНЦИАЛА СОЗКО В  
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ»



ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ