3 Начало программы

Запуск программы

3.1 Обзор

3.2 Начинаем работу

3.2.1 Пять советов для успешного запуска программы
3.2.2 Запуск: временные рамки и контрольный перечень
3.2.3 Ваша команда и команда Агентства США по международному развитию (USAID)
3.2.4 Запрашивание средств во время запуска программы

3.3 Политика и системы управления

3.3.1 Минимальные требования к финансовой системе
3.3.2 Стандарты политики закупок
3.3.3 Правила работы с кадрами

3.4 Планирование

3.4.1 Рабочий план
3.4.1.1 Разделы рабочего плана
3.4.1.2 Описание мероприятия
3.4.1.3 Бюджет рабочего плана
3.4.1.4 Составляющие хорошего рабочего плана
3.4.1.5 Анализ и утверждение рабочего плана
3.4.2 Запуск системы мониторинга и оценки (M&E)
3.4.2.1 Создание системы мониторинга и оценки (M&E)
3.4.2.2 Соотнесение целей программы с индикаторами воздействия

3.5 Коммуникация

3.5.1 Составление плана коммуникации
3.5.2 Разработка торговой (рекламной) марки (брэнда)
3.5.2.1 Как разработать брэнд 2 уровня для своей программы?
3.5.2.2 Каковы элементы брэнда моей программы?
3.5.3 Маркировка и требования финансирующих организаций
3.5.3.1 Создание плана маркировки
3.5.3.2 Маркировка программных материалов
3.5.3.3 Требования субподрядчика
3.5.3.4 Особые требования
3.5.4 Демонстрация воздействия
3.5.4.1 Ваша история
3.5.5 Коммуникация и этика

3.6 Резюме и ссылки

3.1 Обзор

Начальный этап является одним из самых ответственных этапов программы. Несмотря на то, что некоторые менеджеры вынуждены приступить к внедрению как можно скорее, чем больше вы будете уделять внимания созданию крепкой основы (посредством создания управленческой политики и системы, а также развития конкретных планов реализации), тем удачнее пройдет внедрение вашей программы.

Заглянем вперед

- Запуск: временные рамки и контрольный перечень
- Финансовые системы
- Процесс закупок
- Правила работы с кадрами
- Запуск программы M&E
- Планирование работы
- План коммуникации
- Демонстрация воздействия

В данной главе представлены основные задачи, которые необходимо выполнить в период между завершением оформления соглашения о финансировании и началом внедрения программы. В первой части «Начало работы» (3.2) даны советы по обеспечению удачного начала деятельности, она включает в себя сроки и перечень контрольных вопросов (3.2.2). Также в данном разделе представлена структура команды USAID (3.2.3), чтобы помочь понять их роль и обязанности. В заключении в данном разделе с практической точки зрения рассматриваются вопросы по запрашиванию и расходованию средств (3.2.4) на начальном этапе.

«Политика и системы управления» (3.3) обсуждает требования финансовой (3.3.1), закупочной (3.3.2) и кадровой (3.3.3) системы и политики.

Раздел «Планирование» (3.4) охватывает разработку плана работы (3.4.1), организацию вашей системы мониторинга и оценки. В заключительном разделе содержится информация касательно разработки плана брэндинга и маркировки (3.5.3.1).

Цели

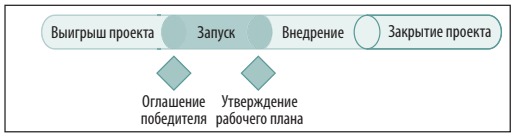
- Понять, что вам нужно выполнить на начальном этапе.
- Изучить минимальные требования к ключевым системам управления.
- Пройти начальный этап планирования работы.

Основные термины и сокращения

- **Система учета по методу начислений** — метод бухгалтерского учета, при котором финансовые события регистрируются исходя из экономической, а не финансовой деятельности. При методе начислений доход регистрируется при проведении операции, независимо от фактического поступления платежа.
- **AO** — представитель USAID по соглашениям, уполномоченный заключать, курировать, расторгать и/или закрывать соглашения, давать распоряжения и принимать решения от имени агентства.
- **AOR** — технический представитель специалиста USAID по соглашениям (ранее — технический представитель администратора соглашения USAID. Согласно контракту — технический представитель администратора контракта), представитель USAID — официальное лицо, ответственное за контроль прогресса грантополучателя в процессе достижения цели договора и за взаимодействие грантополучателя и представителя USAID по соглашениям (AO) по техническим вопросам. Администратор соглашения (AO) назначает и передает конкретные полномочия представителю администратора соглашения (AOR) в соглашении о сотрудничестве.
- **Марка (товара или услуги)**—зрительное представление товара или услуги, например, легкоузнаваемый логотип или рисунок. Является «подписью/фирменным знаком» проекта.
- **Разработка торговой (рекламной) марки (брэнда)** — процесс разработки уникального продукта или услуги с использованием изображений и слов, чтобы вызвать положительную эмоциональную реакцию у бенефициаров, которая зависит от их взаимодействия с брэндом (продвижение марки, обслуживание клиентов, других заказчиков и т. д.).

- **Система кассового метода бухгалтерского учета** — метод бухгалтерского учета, согласно которому финансовые события базируются на движении денежных средств и кассовых остатках. Доход учитывается при получении денежных средств, а расходы – при выплате денежных средств. При кассовом методе учета доходов и расходов на счетах доходы и расходы также именуются как денежные поступления и денежные платежи. Кассовый метод учета доходов и расходов на счетах не учитывает обещания оплаты или ожидание получения средств или услуг в будущем, такие как кредиторская задолженность, дебиторская задолженность, предоплату или начисленные расходы. Эта система проще для физических лиц и организаций, которые не имеют значительного числа операций, или если временной лаг между началом операции и движением наличности очень мал.
- **Коммуникация** — процесс передачи идей и информации о характере организации и проблемах, с которыми она сталкивается; постоянная основная деятельность, которая является ключом к устойчивости организации.
- **Долевое участие** — часть затрат по проекту или программе, не финансируемая правительством США. Она может быть в виде денежных средств или в натуральной форме.
- **FM (или ОФУ)** — офис финансового управления USAID.
- **Правила работы с кадрами** — Свод правил, деловая этика или руководящие принципы, которые определяют кадровую политику организации. Правила работы с кадрами должны отражать рациональную практику, быть задокументированы, обсуждаться внутри организации и периодически пересматриваться и обновляться с учетом изменяющихся обстоятельств.
- **Параллельный вклад в натуральной форме** — Безналичные ресурсы, пожертвованные проекту, могут включать в себя волонтерские услуги, оборудование или имущество. Они также могут считаться стоимостной долей обязательств.
- **Ключевой персонал** — Относится к проектным должностям и к отдельным работникам, работающим на конкретных позициях. Как правило, руководящие должности, указанные в соглашении о сотрудничестве как ключевой персонал, рассматриваются как основополагающий элемент для успешной реализации проекта в целом.
- **Мониторинг и оценка (M&E)** — Мониторинг и оценка, процесс сбора и анализа данных в целях выявления и измерения воздействия проекта.
- **Маркетинг** — Процессы и виды деятельности, которые при эффективном применении способствуют укреплению имиджа организации и, подкрепленные хорошей работой персонала, помогают завоевать доверие бенефициаров, лидеров на местах и финансирующих организаций.
- **Маркировка** — Нанесение графики или логотипа на программные материалы, или банеры для визуального обозначения спонсоров; помогает обозначить организации, поддерживающие проект.
- **Параллельный взнос (собственный вклад)** — процент или фиксированная сумма средств, не связанных с финансированием правительства США, которую, по требованию USAID, исполнители должны вложить в проект, чтобы иметь право на получение средств.
- **Пороговая сумма для малых покупок** — это сумма, устанавливаемая организацией, для упрощения процесса закупок. Например, если ваша пороговая сумма для малых покупок составляет 1 000 долларов США, следует предоставить как минимум три ценовых предложения на товар, цена которого выше данной суммы, что не требуется, если сумма равна или меньше пороговой.
- **NICRA** — соглашение по ставке косвенных расходов, ставка индивидуально обговаривается между организацией и USAID для покрытия косвенных издержек. (Более подробную информации о косвенных издержках и NICRA, смотрите в руководстве USAID *по передовым практикам работы с косвенными издержками*на странице http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf.)
- **SF-1420** — Стандартная форма-1420, анкетные данные работника подрядчика, используется в процессе найма с целью получения достоверной информации, включая зарплатную историю..
- **Стандартные бюджетные категории** — стандартные категории, которые правительство США предлагает использовать всем грантополучателям, включают персонал, дополнительные льготы, консультантов, командировки/транспорт, оборудование, материалы, Контракты и договора (субподрядчики), Програмная деятельность (иногда заменяется на “строительные затраты”), другие затраты и косвенные издержки.
- **Рабочий план** — документ, в котором изложены запланированные по программе мероприятия, связанные с ними ресурсы и цели.

3.2 Начало работы



3.2.1 Пять советов для успешного запуска программы

1. *Сообщайте о прогрессе всем заинтересованным группам* —Известие о гранте, несомненно, воодушевит всех, включая персонал проекта, субподрядчиков, бенефициариев, представителей USAID, государственных служащих, а также представителей сообщества, в сфере реализации проекта. Однако воодушевление может перейти во фрустрацию, если никакие шаги не будут предприниматься в течение недель или даже месяцев. Обязательно информируйте и вовлекайте всех в процесс запуска программы, чтобы сохранить динамику и энтузиазм.
2. *Приобщайте персонал, субподрядчиков, а также сообщества к процессу планирования* — Самый доступный путь к поддержанию энтузиазма – приобщение персонала, субподрядчиков, а также сообщества к процессу рабочего планирования. Не поддайтесь искушению написать рабочий план, основанный только на вашем личном видении ситуации, исходя из своего убеждения в том, что приобщение широких групп повлечет за собой большие затраты времени и задержит реализацию проекта. Дополнительное время, затраченное вначале, может стимулировать значительную вовлеченность в данный процесс и проект в целом.
3. *Изучите требования USAID*—В сущности, согласование начинается еще до момента получения гранта. Каким образом? В связи с тем, что уведомление о гранте указывает на начало последовательности событий, которые могут включать аудит, проводимый до получения гранта, переговоры и утверждение вашего гранта. Изучение требований и сроков USAID поможет правильно выстроить отношения.
4. *Начинайте выстраивать крепкие взаимоотношения с сотрудниками USAID (техническим персоналом и персоналом по контрактам)*—В США и/или Миссиях вы встретитесь с новыми коллегами, работающими над достижением той же цели, состоящей в подготовке программы к реализации. Установление хороших взаимоотношений со всеми этими людьми поможет создать доверие и облегчить осуществление процесса для всех.
5. *Выстраивайте эффективные процессы и системы* — Запуск проекта включает установление ключевых процессов управления, включая мониторинг и оценку, а также управление финансовыми системами. Может возникнуть соблазн внедрения автоматизированных высокотехнологических систем. Тем не менее, до осуществления этого, необходимо учитывать их влияние на проект: Какое обучение потребуется? Какие понадобятся средства? Не превысят ли средства лимит? Существует ли подходящая инфраструктура для поддержки высокотехнологических решений? Обладает ли персонал временем и возможностью изучать и внедрять данные системы? Исключает ли использование данных систем компаниями, получающими грант от субподрядчика проекта, их участие в процессе мониторинга и оценки? Непременно протестируйте новые системы в данной сфере, чтобы убедиться в их практичности, доступности и эффективности.

3.2.2 Запуск: временные рамки и контроль

Этап запуска проекта начинается, когда документы уже оформлены, и продолжается до утверждения рабочего плана и получения вами средств, направленных на реализацию проекта. Возможно некоторое совпадение между этим этапом и отдельными мероприятиями в рамках этапа принятия решения о финансировании проекта например, касающимися условий получения гранта. Отдельные мероприятия, начавшиеся на этапе запуска, могут продолжаться во время этапа начальной реализации. Таблица 3 показывает перечень ключевых заданий, которые должны быть выполнены во время этапа запуска.

Таблица 3 — Ключевые задания этапа запуска

Событие/задание	Описание	Временные рамки	Ссылка
Завершение подписания соглашения	Этап запуска начинается с предоставления подписанного соглашения партнеру.		Глава 2
Существенные задания до получения финан сирования	Обратите внимание на все незавершенные аспекты этапа, связанного с грантом (например, невыполненные обязательства)	Продолжается с этапа получения гранта	Глава 2
Запрос финансирования для покрытия затрат на запуск	Запрос средств от финансирующей организации для покрытия расходов на персонал и развитие систем, необходимых для выполнения целей по завершению запуска. ***Примечание:*** *Данное финансирование не может быть использовано для начала этапа внедрения.*	По мере необходимости	Раздел 3.2.4
Рабочий план	Разработайте подробный рабочий план на первый год проекта, основываясь на соглашении о сотрудничестве. USAID может предоставить шаблон. Проведите сравнение рабочий план – бюджет, чтобы убедиться, что запланированные мероприятия не выходят за рамки бюджета.	Начинается после планирования проекта	Раздел 3.4.1
Финансовые системы	Убедитесь, что ваш финансовый менеджер понимает требования по финансовой отчетности по гранту и обладает всем необходимым для соблюдения минимальных требований. Откройте новый банковский счет специально под проект и приобретите бухгалтерское ПО, если необходимо.	До получения средств должны быть выполнены определенные аспекты	Раздел 3.3.1
Правила и процедуры закупок	Разработайте эффективную систему процесса закупок для обеспечения соответствия ваших закупок по гранту требованиям USAID, а также отражения принципов добросовестной хозяйственной деятельности.	Должно быть завершено до совершения закупок.	Раздел 3.3.2, глава 4
Правила работы с кадрами	Разработайте требуемую кадровую политику в соответствии с местным законодательством и донесите ее до своего персонала. Правила работы с кадрами, как минимум, должны включать следующие разделы: равные возможности и недопущение дискриминации, рабочее место, свободное от употребления наркотиков, пособие по инвалидности, противодействие торговле людьми, политика недопущения дискриминации ВИЧ-инфицированных на рабочих местах.	Системы учета рабочего времени следует разработать сразу; остальные правила не так критичны по срокам	Раздел 3.3.3
Система M&E	Разработайте определения индикаторов, процессы сбора данных и инструменты. Донесите важность сбора качественных данных до персонала и обучите их корректному сбору данных.	Координируется с разработкой рабочего плана	Раздел 3.4.2
Оценка изначальных условий	Осуществите или пересмотрите результаты базовой оценки программы и проверьте наличие доступных базовых данных.	Координируется с разработкой системы мониторинга и оценки	Раздел 3.4.2.1
Анализ рабочего плана	Оперативно реагируйте на замечания USAID по вашему рабочему плану. В случае необходимости, откорректируйте программу, немедленно оповестите вашего технического представителя администратора соглашений обо всех изменениях, влияющих на бюджет или цели.	Сроки варьируются	Раздел 3.4.1.5
План маркировки/ коммуникации	Разработайте план маркировки/коммуникации и пересмотрите ваш план маркировки и разработки торговой марки для USAID.	Следует завершить до внедрения	Раздел 3.5.3.1
Утверждение рабочего плана	Получите уведомление от технического представителя администратора соглашений об утверждении рабочего плана. (Если вы работаете на основе возмещения расходов, а не на авансовых платежах, Вы уже можете начать внедрение к этому времени).		Раздел 3.4.1.5
Финансирование внедрения	1. Если вы выполнили все свои обязательства, запросите финансирование на покрытие расходов по внедрению. Будьте готовы, что процесс передачи в залог средств фондов USAID может иногда занять до нескольких недель, учтите это при планировании. 2. Получение финансирования от USAID. Организации, работающие на основе авансового финансирования могут приступать к внедрению сразу после получения первого транша средств.	Месяц на получение дополнительного финансирования и две недели на распределение средств	Глава 4

3.2.3 Ваша команда и команда Агентства США по международному развитию (USAID)

Во время запуска программы, важно управлять ожиданиями всей команды по проекту, а также бенефициариев и других заинтересованных групп, привлекая их к процессу планирования и информируя их о статусе проекта. Это ускорит процесс и поможет персоналу развивать доверие, компетентность и лидерские навыки, которые в дальнейшем могут оказаться критичными для решения проблем и достижения целей.

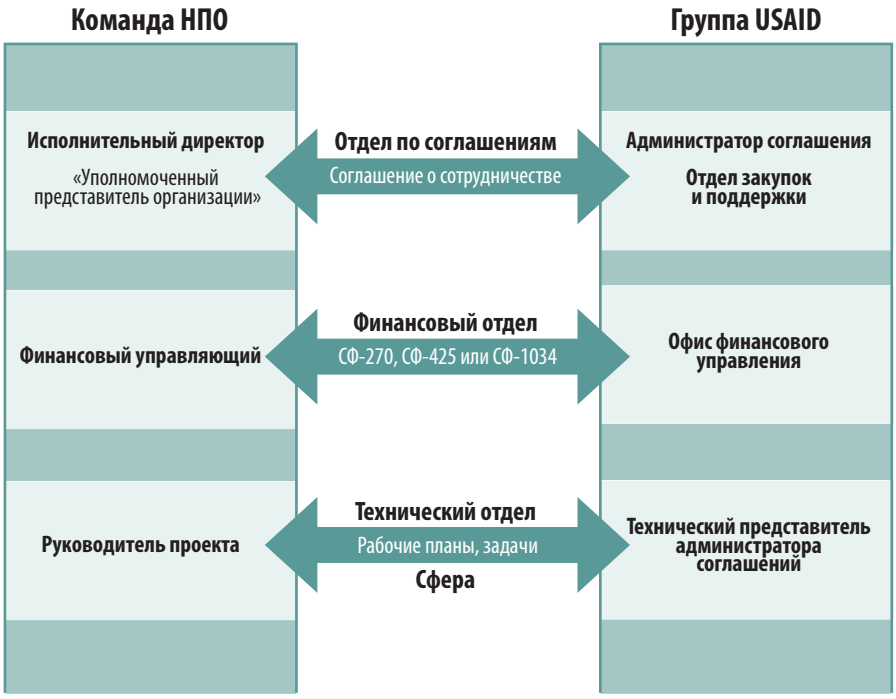
Во время реализации, члены команды будут работать с госслужащими принимающей стороны наместном и государственном уровнях, а также с персоналом Миссии USAID в стране и/или в Вашингтоне (в некоторых случаях актуальны оба варианта). Во время действия гранта вы будете взаимодействовать с тремя основными отделами USAID: отдел по соглашениям, финансовый отдел, технический отдел.

Именно в отдел USAID по соглашениям вы направляли запрос на финансирование, там же проводились переговоры и был получен грант. Отдел по соглашениям управляет вопросами, связанными с соответствием требованиям вашего соглашения. Должность основного представителя USAID, с которым вы взаимодействуете в этом офисе – представитель USAID по соглашениям. Представитель USAID по соглашениям несет ответственность за утверждение действий в установленном порядке (за исключением случаев передачи полномочий), а также изменений гранта. Представитель USAID по соглашениям, который сотрудничает с вашей организацией, может быть исполнительным директором или иметь другую должность с подобными управленческими полномочиями и возможностью представлять организацию на уровне заключения правовых соглашений.

В USAID, финансовый отдел представляет собой Отделение по управлению денежными средствами и платежами (CMP), но часто указывается как Отдел по финансовому управлению (FM).

В большинстве случаев, с техническим отделом вам необходимо будет поддерживать повседневное взаимодействие. Технический отдел отвечает за программные аспекты вашего гранта. Соглашения USAID определяют технического представителя администратора соглашения как ключевое контактное лицо в техническом отделе (указанное в соглашении о сотрудничестве или непосредственно представителем по соглашениям). Письмо о назначении от представителя по соглашениям обозначит сферу ответственности технического представителя администратора соглашения.

Таблица 4 — Партнерские контакты с НПО и командой USAID



3.2.4 Запрашивание средств во время запуска программы

Расходы этапа запуска должны быть определены и рассчитаны в рамках бюджета, указанного в вашем предложении. После утверждения вы можете действовать дальше, расходуя данные средства на запуск программы. Запрашивайте средства, заполняя стандартную форму (SF-270) (http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf). Поскольку транши обычно осуществляются поквартально, вы можете быть ограничены до одного запроса средств в месяц. (Дополнительная информация о форме SF-270 и запрашиванию и выплатам средств USAID — в главе 4.)

Вы должны вдумчиво отнестись к планированию и расходованию средств на запуск программы на случай возможных задержек в утверждении вашего рабочего плана. Ожидаемая длительность этапа запуска вполне может составлять три месяца и более.

Полученные на этапе запуска средства являются частью общей суммы гранта. Вы можете использовать их только для покрытия запланированных в бюджете расходов по запуску. Если вы потратите больше, чем запланировали в бюджете на этот этап, это должно быть вычтено из доступной суммы на реализацию гранта и может негативно сказаться на вашем достижении конечных целей. Также, средства, оставшиеся от запланированных на запуск сумм, могут быть использованы во время этапа реализации.

Прежде чем USAID утвердит ваш рабочий план, вам может быть предложено внести изменения. Таким образом, важно дождаться письменного подтверждения прежде чем вы начнете оказывать услуги. Обратите внимание на то, что многочисленные виды деятельности, влияющие на оказание вами услуг, не обязательно считаются реализацией программы – например, система мониторинга и оценки, формирование штата сотрудников и планирование приобретений. Подойдите творчески к рациональному использованию этого времени для подготовки вашей организации, партнеров и получателей субгрантов к деятельности после утверждения рабочего плана.

Внимание: ограничение в реализации во время процесса рассмотрения рабочего плана действует только во время утверждения вашего первичного рабочего плана. Последующие рассмотрения рабочего плана в USAID не повлияют на реализацию текущих мероприятий, но необходимо утверждение для расширения деятельности.

В таблице 5 перечисляются примеры возможных или невозможных путей расходования средств на запуск программы.

Таблица 5 — Должное использование средств на запуск программы

ДА — возможно получить финансирование на этапе запуска	НЕТ — возможен отказ в финансировании на этапе запуска
• Исправление замечаний по результатам предварительной инспекции	
• Заработная плата или часть заработной платы для персонала, содействующего начальным задачам, таким как планирование работ, создание финансовой системы или построение системы M&E • Реклама позиций конкретного проекта, рекрутинг, и даже предложение работы, в зависимости от утвержденного плана работ • Платежи за аренду и коммунальные услуги; убедитесь, что в вашей системе бухгалтерского отчета они внесены как авансовые платежи или начисленные расходы, а не как расходы, пока вы их не приняли на себя	• Заработная плата сотрудников, которые работают только на реализации (например, предоставление услуг)
• Обучающийся персонал и субподрядчики, указанные в вашем соглашении о сотрудничестве	• Обучение неодобренных субподрядчиков или проведение обучения на местном уровне
• Покупка материалов, необходимых для завершения ваших начальных задач, таких как офисное оборудование и товарно-материальные ценности	• Покупка материалов для практической реализации, таких как тест-наборы, или распечатка специальных материалов в процессе практической реализации

3.3 Политики и системы управления

Некоторые управленческие системы необходимы для успешного внедрения вашей программы и обеспечения соответствия гранта государственным требованиям.

В данном разделе изложены важные факторы и минимальные требования к каждой из этих систем, в том числе:

- Финансовая система Минимальные требования (3.3.1)
- Стандарты политики закупок (3.3.2)
- Правила работы с кадрами (3.3.3)
- Мониторинг и оценка (3.4.2)
- Оценка изначальных условий (3.4.2.1)

3.3.1 Минимальные требования к финансовой системе

Свод федеральных предписаний США (CFR) содержит набор минимальных требований, которые должны выполняться вашей финансовой системой в целях получения вашей организацией финансирования от USAID. Требования разработаны для обеспечения должного распределения средств USAID, использования по назначению, а также ведения документации по использованию средств таким образом, чтобы аудитор мог с ней ознакомится (в случае необходимости).

Минимальные требования к финансовой системе. Ключевые положения

Распространяются на: всех подрядчиков, финансируемых грантами правительства США, подпадающих под ежегодный аудит

Необходимы для: финансовых отчетов, запросов на финансирование и аудитов

Подтверждаются путем: ежегодного аудита

Осуществляются в соответствии с: кодом федеральных предписаний США «Минимальные требования к финансовой системе»

(http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&sid=b3c3841e5bbf2cb2e94dc6312c427ef2&rgn=div8&view=text&node=22:1.0.2.22.25.3.54.2&idno=22)

Какую это принесет пользу моей программе?

Важность рационального управления финансами невозможно переоценить. В случае подтверждения финансовых злоупотреблений в вашей организации, ее репутация будет запятнана и получение последующего финансирования будет проблематично.

Аудит вашей финансовой системы, проводимый до получения гранта

Если USAID проводит инспекция (проверка) до получения гранта (см.главу 2), аудитор проверяет вашу систему на соответствие минимальным требованиям. Если система недостаточно хороша, вы получите отчет о недостатках.

Вы должны привести финансовые системы и политики в соответствие с финансовыми требованиями гранта. Эти требования включают гарантии того, что расходы должным образом распределены, отслежены и покрыты, а финансовая информация представлена в точных отчетах.

Следующий раздел описывает некоторые основные требования к финансовому управлению, связанному с грантом. Эта информация не исключает необходимости в хорошем бухгалтере или финансовом менеджере в штате и не исчерпывает всех потребностей финансового управления неправительственной организацией.

Особенности урегулирования

Для хорошего финансового управления необходимо:

- бухгалтерское программное обеспечение;
- прописанные положения финансовой политики, максимально понятные вашему персоналу; и
- обученный компетентный персонал.

Минимальные требования, указанные ниже, касаются средств программного обеспечения и финансовой политики, и вам следует включить это в обучение персонала.

Требования USAID к вашей финансовой системе:

- Сводите финансовые данные с рабочими данными для формирования общих данных по статье расходов в каждом случае, когда это оправдано.
- Ведите записи, уточняющие источник и применение средств на мероприятия, спонсируемые USAID. Эти записи должны содержать информацию, касающуюся грантов правительства США, лицензий, обязательств, свободных от обязательств остатков, активов, ассигнований, доходов и начислений.
- Осуществляйте эффективный контроль и отчетность в отношении всех финансовых средств, имущества и других активов. Ваша система должна обеспечивать должный уровень безопасности для всех активов и их использование исключительно в рамках официально утвержденных целей.
- Сравнивайте выплаты с объемами средств в бюджете (по каждому гранту, если возможно).
- Проводите письменные процедуры по оценке корректности, распределения и доступности затрат в соответствии с положениями о действующих в USAID принципах определения затрат, а также сроками и условиями гранта (см. раздел 3.3.2 о Стандартах политики закупок).

- Ведите бухгалтерскую документацию, в том числе формы учета издержек, сопровождаемые документацией по источникам расходов.
- Держите средства, предоставленные вам USAID, на отдельном, целевом процентном банковском счете, изолированном от других средств, в том числе и от других фондов USAID. Единственное исключение возможно, если ваша организация (или один из Ваших субподрядчиков) получает менее 120 000 $ в год, либо если процентный счет требует слишком высокого, а потому непрактичного минимального баланса.
  - Вы должны переслать USAID доход от процентного счета, превышающий 250 долларов США в год. (Вы можете оставить себе 250 долларов США на покрытие административных расходов). Если вы являетесь субподрядчиком, необходимо передать излишек средств основному получателю гранта, который и перешлет средства USAID.
  - Платежи должны осуществляться международным банковским переводом в долларах США ($) на счет USAID в Федеральный резервный банк Нью-Йорка (FRBNY).
  - По каждому международному банковскому переводу необходимо предоставлять следующую информацию для получения платежной квитанции, подтверждения и кредитования средств от Федерального резервного банка Нью-Йорка (FRBNY):

А	Федеральный резервный банк Нью-Йорка (FRBNY) 33 Liberty Street New York, New York 10045 TREAS/NYC FUNDS TRANSFER DIVISION ABA # 0210-3000-4 (также известный как RI Receiver Financial Institution)
Б	USAID ALC = 72000001 (представляет счет USAID)
В	Тип/подтип кода — 10 Коммерческий банк, участник телекоммуникационной системы перевода денежных средств Федеральной резервной системы США 15 Иностранный ЦБ со счетом в федеральном резервном банке США
Г	Сумма в долларах США
Д	Отправитель ФУ/финансовое учреждение (Иностранный ЦБ или участник телекоммуникационной системы перевода денежных средств Федеральной резервной системы США)
Е	Начальная сумма платежного поручения (доллары США или иностранная валюта), курс сделки (если применимо)
Ж	Информация бенефициара (учреждение-посредник)
З	Отправитель/финансовое учреждение (ФУ): Идентификатор, название, адрес
И	Отправитель по информации бенефициара (цель)

- Предоставляйте корректные данные для выполнения требования по финансовой отчетности, включая SF-425. (Подробную информацию по требованиям по финансовой отчетности см. в главе 5.)
  - Учет финансовых накоплений/начислений (подлежащих оплате) и учет по кассовому принципу – USAID позволяет вести учет по кассовому принципу либо по методу начислений. Если ваша организация ведет документацию по кассовому принципу, нет необходимости переходить на систему по методу начислений. Обратите, пожалуйста, внимание, что учет по кассовому принципу не соответствует общепринятым бухгалтерским принципам и не признается международными стандартами финансовой отчетности. Очень рекомендуем использовать учет по методу начислений.

Система учета по методу начислений

Метод бухгалтерского учета, при котором финансовые события регистрируются исходя из экономической, а не финансовой деятельности. Например, при методе начислений доход регистрируется при проведении операции, независимо от фактического поступления платежа.

Система кассового метода учета доходов и издержек на счетах

Метод бухгалтерского учета, при котором финансовые события регистрируются исходя из потока денежных средств и кассового остатка. Эта система учитывает доход при получении денежных средств, а расходы — при выплате денежных средств. При кассовом методе учета доходов и издержек на счетах доходы и расходы также именуются как денежные поступления и денежные платежи. Кассовый метод учета доходов и издержек на счетах не учитывает обещания оплаты или ожидание получения средств либо услуг в будущем, такие как кредиторская задолженность, дебиторская задолженность, предоплата или начисленные расходы. Эта система проще для физических лиц и организаций, которые не имеют значительного числа операций, или если временной разрыв между началом операции и движением наличности очень мал.

Кроме того, USAID может затребовать страховой контракт на случай нарушения обязательств, если ваша организация не может обеспечить должную защиту интересов USAID. Страховой контракт на случай нарушения обязательств – это форма защиты организации от убытков, которые она может понести вследствие мошеннических действий. Обычно, бизнес страхуется от убытков, причиняемых мошеннической деятельностью сотрудников.) Если возникает необходимость в таком страховании, убедитесь, что услуги оказываются компанией, соответствующей требованиям стандартов USAID.

Стандарты политики закупок
Ключевые положения

Распространяются на: всех партнеров и субподрядчиков, финансируемых грантами правительства США

Необходимы для: ежегодного аудита

Подтверждаются путем: ежегодного аудита

Осуществляются в соответствии с: комбинацией законодательной базы США, положений USAID и условий гранта.

3.3.2 Стандарты политики закупок

Положения USAID по закупкам диктуют, что и где вы можете закупать, как необходимо осуществлять покупку и транспортировку товаров, какие налоги применимы и какая документация необходима. Особые положения освещены в главе 4, но этот раздел рассматривает политику закупок, необходимую для управления процессом приобретения товаров.

Как это может помочь моей программе?

Так как вы уполномочены распоряжаться средствами USAID, одна из ваших целей состоит в том, чтобы убедиться, что организация должным образом и эффективно использует средства для предоставления необходимых услуг бенефициарам. Положения по закупкам предназначены для защиты финансовых средств от нецелевого использования либо от использования их для приобретения опасных товаров низкого качества, способных причинить больше вреда, чем пользы. Организованный должным образом процесс закупок поможет защитить вашу организацию и бенефициариев, обеспечит прозрачность и финансовую ответственность, а также поможет обеспечить компетентное использование средств для предоставления необходимых услуг.

Основные аспекты нормативно-правового регулирования

- **Нормы поведения** —— Разработайте письменные стандарты для работников и сотрудников вашей организации, связанных с отбором товаров, услуг, а также консультантов и наблюдателей за закупками. Свод норм поведения действует для всего персонала, поскольку так или иначе все задействованы в закупках, в том числе:
  - **Конфликт интересов** — сотрудники не должны привлекаться к отбору или контролю закупок, если существует реальный или возможный конфликт интересов. Это включает ситуации, когда сотрудник или его/ее близкий родственник, или партнер имеет финансовую заинтересованность в фирме, отобранной для получения финансирования. В том числе, подразумевается любая организация, которая принимает на работу или собирается принимать на работу данного сотрудника, член его/ее семьи либо партнер.
  - **Вознаграждения** — сотрудники не должны запрашивать либо принимать вознаграждения, подарки, услуги или что-либо, имеющее денежную ценность, от субподрядчиков или получателей гранта. Тем не менее, необходимо установить стандарты для ситуаций, в которых финансовый интерес незначителен или подарок предоставлен по собственной инициативе дарителя в рамках номинальной стоимости.
  - **Дисциплинарные меры** — Нормы поведения должны освещать дисциплинарные меры, применимые к сотрудникам за нарушение данных правил.
- **Открытая и свободная конкуренция** — Максимально поощряйте открытую и свободную конкуренцию, насколько это возможно.
  - **Преимущество в условиях нечестной конкуренции** — поставщикам, которые оказывают вам помощь в разработке технических заданий, должно быть запрещено участие в тендере.
  - **Четкие критерии оценки** — Объявление конкурса должно внести ясность при оценке ценовых предложений вашей организацией.
- **Общая процедура закупок**—В своей политике закупок:
  - Избегайте приобретения ненужных товаров.
  - Рассматривайте как аренду, так и альтернативы приобретению товаров, если это возможно.
  - Включайте в ваш запрос следующие элементы:
    - описание технических требований;
    - критерии, необходимые для оценки предлагаемых цен;
    - минимальные приемлемые функциональные требования;
    - особые требования к запрашиваемым товарам;
    - предпочтение продукции и услуг, использующих метрическую систему измерения; а также
    - предпочтение энергосберегающих товаров и услуг, сохраняющих природные ресурсы.
- **Расположенный в США малый бизнес, а также бизнес, принадлежащий женщинам и представителям меньшинств**—работая в Соединенных Штатах, подрядчики должны отдавать предпочтение расположенному в США малому бизнесу, включая компании, традиционно недопредставленные среди подрядчиков HUBZone (http://www.sba.gov/hubzone/aboutus/index.html), фирмы, возглавляемые ветеранами, а также ветеранами-инвалидами военной службы, представителями меньшинств или женщинами. Чтобы достичь этого, ваша политика должна:
  - Рассматривать в процессе оценки, намеревается ли фирма сотрудничать с малыми предприятиями, возглавляемыми представителями меньшинств или женщинами.
  - Поощрять составление дополнительных контрактов с малыми предприятиями, возглавляемыми представителями меньшинств или женщинами, когда контракт слишком обширен для его выполнения одной фирмой.
  - Использовать в процессе отбора клиентов услуги всевозможных правительственных

агентств и организаций США, таких как Управление малого бизнеса, Агентства по развитию предпринимательства среди меньшинств Министерства торговли США.

- **Финансовые инструменты закупок**— Укажите, когда следует использовать различные финансовые инструменты закупок, такие как контракты с фиксированной стоимостью, контракты с возмещением затрат, заказы на поставку и поощрительные контракты. Ваша политика должна запрещать использование подходов «затраты плюс процент от затрат» или «процент от строительных работ».
- **Оценка подрядчика** — Четко указывайте, что вы согласны заключить контракт только с теми подрядчиками, которые способны успешно выполнить требуемую работу. Ваша политика должна принимать во внимание взаимодействие с подрядчиками, данные о предыдущей деятельности, финансовых и технических ресурсах, доступности других необходимых ресурсов. Ваша политика должна также включать процесс, который гарантирует, что поставщики не фигурируют в Списке исключенных сторон (www.epls.gov), Объединенном списке ООН (http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml), а также в Списке граждан особых категорий Министерства финансов США (http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/). (Более подробную информацию о неприемлемых поставщиках смотрите в разделе 4.3.2.4).

Пороговая сумма для малых покупок

Сумма, устанавливаемая организацией для упрощения процесса закупок. Например, если пороговая сумма для малых покупок составляет 1000 долларов США, вам следует предоставить как минимум три ценовых предложения на товар, цена которого выше данной суммы, что не требуется, если сумма равна или меньше пороговой. Требования правительства США относительно количества не существует.

- **Документооборот**—Фиксируйте ценовой и стоимостный анализ по каждой операции закупки. Стоимостный анализ должен включать тест на допустимость (см. 4.3.2.1).
- **Документация по крупным приобретениям**— Как минимум, сохраняйте следующую информацию по всем закупкам, превышающим минимальный лимит закупки:
  - основание для выбора;
  - обоснование закупки на внеконкурсной основе при отсутствии конкурентных предложений;
  - документация по профилактике терроризма; а также
  - основание для стоимости или цены по гранту.
- **Система администрирования контрактов** — Вы также должны осуществлять процесс оценивания деятельности подрядчиков, фиксирующий соответствие подрядчиков условиям, срокам и требованиям контракта.
- **USAID Аудит, проводимый USAID до получения гранта** — если ваша организация не имеет должной политики закупок, отвечающей минимальным стандартам, указанным выше (к примеру, если ваша организация имела связанные с этим результаты при предварительном аудите), USAID может применить повышенный уровень контроля ваших закупок по гранту, например, запрашивая для проверки различные документы (в том числе, запросы, сметы расходов и т. д.) на любые закупки на сумму от 10 000 долларов США.

Вы должны строго придерживаться политики закупок вашей организации (соответствующей требованиям USAID). Нарушение собственной политики закупок организации – один из распространенных фактов, обнаруживаемых аудиторами. Например, если вашей организации требуется минимум три ценовых предложения на покупку, стоимость которой превышает 1 000 долларов США, необходимо обеспечить три и более предложения в письменном виде или документ, обосновывающий невыполнения этого требования.

3.3.3 Правила работы с кадрами

Существует ряд правил USAID касательно вопросов по кадровым ресурсам. (см. Нормы поведения в случае конфликта интересов, вознаграждений и дисциплинарных мер в разделе 3.3.2 Стандарты политики закупок).

Как правила работы с кадрами могут помочь моей программе?

Люди – это самый ценный актив вашей организации. Введение свода правил работы с кадрами не ограничивает ваших сотрудников и волонтеров, напротив, это помогает направлять и защищать их, чтобы они могли привнести максимальный вклад.

Некоторые правила работы с кадрами являются требованиями местного законодательства, законодательства США или вашей финансирующей организации; в то время как некоторые – просто практичны или необходимы для эффективного управления организацией. Независимо от источника, установление четкой, хорошо продуманной кадровой политики не только усилит связи между руководителями и сотрудниками, прояснит ожидания и обеспечит должное отношение к работникам, но и защитит вашу организацию при возникновении претензий и исков.

Хорошей идеей является пересмотр кадровой политики в соответствии с требованиями USAID. Это позволит вам выявить и устранить пробелы и предотвратить конфликты. Ваша организация должна составить «Справочник сотрудника» для распространения среди персонала.

Основные политики

- **Местные законы и нормативные требования о труде**—Организации должны нанимать персонал в соответствии с местными законами о труде. Например, могут существовать нормативные требования по предотвращению дискриминации при найме работников или требующие определенных льгот. Как для организаций, так и для работников важно с самого начала процесса внести ясность касательно дисциплины/увольнения, прав работника и работодателя, оснований для дисциплинарных взысканий/увольнения.

- **Нормы поведения** —Нормы поведения рассчитаны на поступки и профессиональное поведение, которое влияет на способность сотрудника выполнять его или ее работу и представлять организацию. Нормы, связанные с закупками (3.3.2) были описаны выше, но вам может понадобиться расширить их, чтобы включить отчеты по своевременности выполнения работ, реализации служебных обязанностей и поддержанию стандартов работы и рабочего окружения, соответствующих нормам по безопасности и охране здоровья, например, запрет на сексуальное домогательство и дискриминацию.

- **Контроль при помощи табеля учета рабочего времени** —Табель учета рабочего времени необходим для ежегодного аудита касательно всех сотрудников, оплачиваемых из бюджета USAID, включая работников по контракту и совместителей. Кроме того, нелишним будет заполнение волонтерами упрощенных форм табеля учета рабочего времени, чтобы вы могли проследить часы их работы и оценить их вклад в распределение затрат (при наличии такового).

- **Надлежащее отношение к решениям по найму** — Вам необходимо иметь резюме, содержащее академическую историю и историю трудовой деятельности кандидата (curriculum vitae или CV) для каждого сотрудника, нанимаемого в рамках гранта, для подтверждения его или ее трудовой деятельности и истории зарплатных выплат. Соглашение о сотрудничестве не предполагает использования SF-1420 «Анкетные данные работника по контракту» (от AID-1420-17, http://www.usaid.gov/forms/AID1420-17.doc), стандартная форма используется для документирования истории зарплатных выплат сотрудников и работников по контракту. Тем не менее, форма 1420 по анкетным данным часто используется в процессе найма, так как это доступная возможность получить достоверную информацию. Обратите внимание, что, хотя это и не является требованием, USAID часто запрашивает эту форму для подтверждения зарплатных выплат.

- **Защита при найме в религиозные организации**—Согласно законам США о равных возможностях при найме на работу, религиозные организации, реализующие программу USAID, имеют право нанимать сотрудников, разделяющих религиозные верования организации, для проведения мероприятий. При этом убедитесь, что политика Прав человека в этом случае не нарушается.

- **Политика рабочего места, свободного от употребления наркотиков** — Ваше соглашение о сотрудничестве обязывает вас и любого из субподрядчиков организации соответствовать предписанию о рабочем месте, свободном от употребления наркотиков. Это предписание политики должно быть подписано каждым сотрудником вашей организации. Удачным решением для выполнения требования политики о подписании является включение этого положения в два документа: во-первых, в руководство отдела кадров, во-вторых, в качестве отдельного одностраничного документа о политике, подписанного каждым сотрудником и помещенного в его личное дело.

  В соответствии с Положениями императивной правительственной нормы США, Предписание о политике рабочего места, свободного от наркотиков, должно содержать:

  - заявление о том, что незаконное производство, распространение, распределение, хранение или использование контролируемых веществ запрещено;
  - особые меры, которые будут предприняты вашей организацией по отношению к сотрудникам, нарушающим данный запрет; а также
  - условия найма в рамках любого гранта, устанавливающие, что сотрудник должен:
    - подчиняться положениям предписания, и
    - ставить вас в известность в письменной форме, если он или она обвиняются в нарушении закона о наркотиках на рабочем месте, не позднее пяти календарных дней с момента обвинения.

  Кроме того, вашей организации необходимо установить постоянную программу по информированию и борьбе с наркотиками, чтобы сотрудники знали об:

  - опасности употребления наркотиков на рабочем месте;
  - вашей политике рабочего места, свободного от наркотиков;
  - доступных программах по консультированию, реабилитации и помощи сотрудникам в борьбе с наркотиками; а также
  - штрафных санкциях, которые вы можете применить к нарушающим запрет на употребление наркотиков на рабочем месте.

Это предписание политики и программы должно быть в должном виде не подготовлены позднее чем через 30 дней после вступления в действие вашего гранта.

Вам необходимо немедленно поставить USAID в известность, если сотрудник обвинен в употреблении наркотиков на рабочем месте. Вы должны прислать это уведомление в письменном виде в течение 10 дней после обвинения, указать должность сотрудника и номер каждого гранта, по которому работал сотрудник.

В течение 30 дней после обвинения сотрудника, Вы должны:

- принять должные административные меры в отношении работника, вплоть до увольнения (в соответствии с кадровой политикой вашей организации и действующими законами о труде), либо
- потребовать от сотрудника принять участие в программе по борьбе с наркотиками или реабилитации, одобренной национальным, государственным или местным законодательством в сфере здоровья, или другой подходящей инстанцией.

В случае если местное законодательство не позволяет вам в полной мере следовать требованиям правительства США о политике рабочего места, свободного от наркотиков, поставьте в известность администратора USAID по соглашениям или технического представителя администратора соглашения и следуйте его инструкциям.

- **Политика в отношении ВИЧ/СПИД**— Политика в отношении ВИЧ/СПИД определяет отношение организации к найму людей, являющихся носителями ВИЧ/больными СПИД, а также отношение к данным сотрудникам на рабочем месте. Хотя политика в отношении ВИЧ/СПИД не является обязательной, это считается удачной практикой для любой организации, особенно для тех, которые работают в сфере ВИЧ/СПИД. Политика в отношении ВИЧ/СПИД закрепляет внимание организации к ВИЧ/СПИД и поддержку сотрудников, являющихся носителями ВИЧ/больными СПИД, включая льготы по лечению и уходу, уточнение рабочих заданий, по возможности, обеспечение безопасности труда. Развитие широкой политики в отношении ВИЧ/СПИД может позволить организации поддержать талантливый персонал и выиграть от этого.

  Убедитесь, что ваша организация соответствует национальным и местным законам о труде в отношении к найму людей, являющихся носителями ВИЧ/больными СПИД. В некоторых случаях, политика вашей организации может выйти за пределы легально дозволенного, особенно в странах, не имеющих законодательной базы касательно найма носителей ВИЧ.

Создание правил внутреннего трудового распорядка («Памятки сотрудника»)

Как только вы разработали и описали положения кадровой политики своей организации, распечатайте их и скомпонуйте в «Памятку сотрудника», чтобы распространить среди персонала. Убедитесь, что сотрудники подписывают полученные и изученные предписания, а также понимают свои обязательства о необходимости придерживаться политики организации. Также включите резюме о кадровой политике в процесс ориентации.

3.4 Планирование

Самый важный инструмент сдачи и внедрения для проекта, который необходимо разработать на этапе запуска – это план работы. Хороший план – это синтез технического, организаторского и финансового планирования вашей программы. В нем представлено описание программы, утвержденное в соглашении о сотрудничестве, и перевод в годичный план внедрения, который должен быть утвержден USAID до начала работ.

Данный раздел начинается с обсуждения планирования работы, он освещает цели, к которым вы стремитесь, и пути и временные рамки их достижения. Далее, как неотъемлемая часть, идут мониторинг и оценивание. Данная глава завершается обсуждением еще одного важного этапа работы по проекту, требуемого USAID—плана разработки брэнда и маркировки (3.5.2).

3.4.1 Рабочий план

Ваш рабочий план – это подробное описание работ, которые вы планируете провести за первый год программы. Несмотря на то, что период проведения работ по гранату может составлять несколько лет, вы, обычно, разрабатываете и ежегодно сдаете планы на последующий год работы, для их последующей корректировки. Рабочие планы базируются на описании программы, представленном в вашем соглашении о сотрудничестве. В то время как Описание программы содержит ваши планы на весь срок действия гранта, рабочий план содержит подробности и уточнения.

Рабочий план является ключевым компонентом как для вашей ежегодной ответственности перед USAID, так и для Вашего внутреннего процесса управления процессом. Рабочий план — это инструмент сотрудничества с USAID по вопросам выполнения программы. Кроме того, рабочий план представляет собой отличный инструмент для внутреннего использования по более эффективному планированию и управлению мероприятиями.

3.4.1.1 Разделы рабочего плана

Иногда USAID может потребовать от вас придерживаться определенного формата, но как правило, вы сами разрабатываете свой рабочий план. Ниже приведены пять основных разделов, которые может включать рабочий план:

I. Резюме проекта
II. План внедрения
   a. Логическая матрица рабочего плана
III. План мониторинга и оценки
IV. Бюджет
V. Управление и кадровое обеспечение

Помимо этого, рабочий план обычно включает приложения с документацией и прочей информацией по проекту.

I. Резюме проекта

В резюме проекта, объемом, обычно, не более двух страниц, представлено общее описание вашего проекта и пути его реализации. Резюме включает общий бюджет на год, распределенный между основными мероприятиями и сводную таблицу ваших целей на год. Если вы внедряете проект в нескольких странах, включите общий обзор, и обзор по каждой стране. Если вы находитесь в процессе выполнения своей многолетней программы, можно включить краткий отчет о выполнении проекта на дату, актуальную для текущего плана работы. Например, вы можете пояснить, как медленный запуск на первом году сказывается на первоначальных планах, и какие корректировки необходимо внести в рабочий план на второй год, чтобы успешно продолжить проект. Однако, старайтесь не вдаваться в детальное обсуждение прогресса; оставьте эту информацию для квартальных отчетов. Также избегайте излишней детализации при обсуждении каждого мероприятия; включите данную информацию в описание мероприятий в плане внедрения.

II. План внедрения

План внедрения – это сердце вашего рабочего плана, он содержит подробное описание каждого мероприятия. Вы можете применять разные подходы для организации данного раздела, в зависимости от количества и структуры мероприятий в вашей программе.

Некоторые партнеры начинают с мероприятий на уровне штаб-квартиры, например, разработки обучающих материалов. Далее программы разбиваются на стратегические цели, широкие, долгосрочные цели, которые напрямую связаны с описанием программы в вашем соглашении о сотрудничестве. Описание ваших мероприятий подпадает под стратегические цели, как показано в таблице 6. В целом, мероприятия должны согласовываться с вашими целями. Постарайтесь объяснить все цели, которых вы планируете достичь. Если вы планируете составлять отчет по целям, вы обязательно должны внести в него описание мероприятия и как оно должно проходить (см. раздел 3.4.1.2 касательно Описания мероприятия).

a. Логическая матрица рабочего плана

Ваш план внедрения может включать в себя логическую матрицу рабочего плана; данная матрица связывает мероприятия, временные рамки и цели. Как правило, логическая матрица рабочего плана совпадает с графиком в таблице 7, изложенном в том же порядке, что и рабочий план (Стратегические цели и мероприятия). Для каждого мероприятия перечислены результаты на следующие временные рамки — 3 месяца, 6 месяцев, 9 месяцев и 12 месяцев. Результат, полученный за 12 месяцев, будет являться суммарным. Логическая матрица рабочего плана также отражает ваши цели, субподрядчиков и географическое местоположение каждого мероприятия.

Таблица 6 — Внедрение плана работ

Соглашение	1-й год	2-й год
Описания программы Многолетний проект		
Стратегическая цель 1	**Стратегическая цель 1** Мероприятие А Сроки/задачи… Мероприятие Б Сроки/задачи…	**Стратегическая цель 1** Мероприятие А Сроки/задачи… Мероприятие Б Сроки/задачи…
Стратегическая цель 2	**Стратегическая цель 2** Мероприятие В Сроки/задачи…	**Стратегическая цель 2** Мероприятие В Сроки/задачи…
Стратегическая цель 3		**Стратегическая цель 3** Мероприятие Г Сроки/задачи… Мероприятие Д Сроки/задачи… Мероприятие Е Сроки/задачи…

Таблица 7 — Пример логической матрицы рабочего плана программы микропредприятия для женщин на 3, 6, 9 и 12 месяцев

Мероприятие (в рамках проекта)	Результат 3 месяца	Результат 6 месяцев	Результат 9 месяцев	Результат 12 месяцев	Цель	Показатели	Субподрядчики	Местоположение
Кения								
Стратегическая цель 1: Расширение прав и возможностей женщин посредством объединений, приносящих доход.								
Мероприятие 1: Создание женских объединений	Создать 3 объединения по 10 женщин в каждом	Добавить 3 объединения (всего 6) по 10 женщин в каждом	Добавить 3 объединения (всего 9) по 10 женщин в каждом	Добавить 3 объединения (всего 12) по 10 женщин в каждом	Привлечь 120 женщин посредством работы с населением для формирования 12 объединений, приносящих доход	кол-во привлеченных женщин	Молодежный Союз Найроби	Найроби
Мероприятие 2: Лучшие бизнес-лидеры	Обучите 10 женщин, которые являются общественными деятелями	Обучите +10 женщин, которые являются общественными деятелями	Обучите +10 женщин, которые являются общественными деятелями	Обучите +10 женщин, которые являются общественными деятелями (всего 40)	Обучите 40 женщин эффективным бизнес-практикам и профессиональным навыкам	кол-во обученных женщин	Global Grassroots	Найроби

III. План мониторинга и оценки

План мониторинга и оценки содержит следующие элементы (см. раздел 3.4.2):

- индикаторы с разбивкой по регионам / географическим зонам и мероприятиям;
- дополнительные индикаторы USAID, для стран за пределами США, с разбивкой по местности и мероприятиям;
- дополнительные индикаторы, которые вы планируете использовать для контроля за программами, с разбивкой по географическим зонам и мероприятиям;
- подробное описание работ, описывающее ваш процесс мониторинга и оценки; а также
- четкое определение для оценки целей.

В описании работ должна быть представлена следующая информация:

- как проводить сбор данных;
- как вводить данные в систему мониторинга и оценки;
- частота с которой собираются и обрабатываются данные;
- методы или средства контроля для обеспечения точности и качества данных;
- как использовать данные для улучшения программы; а также
- обзор ваших обучающих программ для персонала, задействованного в сборе данных.

В завершение вы должны включить точное определение всех индикаторов. Например, если вы рассматриваете кого-либо как «прошедшего обучение», какой он должен пройти тест или посетить какое количество занятий. Каким государственные стандартам и системам сертификации вы должны соответствовать?

IV. Бюджет

Данный раздел включает описание бюджета и ссылается на прилагаемый бюджет. Сводная бюджетная ведомость и описание бюджета должны разбить бюджет на бюджетные категории согласно стандартам USAID.

Описание должно содержать обзор, на один-два параграфа, общих расходов. Идет ли программа по графику с точки зрения совершения расходов? Если нет, то в чем причины. Планируете ли вы перенести, замедлить или ускорить расходы?

Кроме того, если вы видите необходимость во внесении изменений в бюджет, убедитесь, что эти изменения не превысят 10% порог, требующий утверждения USAID. Обоснуйте ваши изменения бюджета; как вы перекроете дефицит средств в областях, из которых планируете их изъять.

V. Управление и кадровое обеспечение

Раздел касательно управления и кадрового обеспечения включает структурную схему организации, которая отражает иерархию штатных должностей и идентифицирует персонал. Также, описание может содержать объяснение кадровой политики по привлечению волонтеров, удержанию персонала, обучению, а также стратегий управления субподрядчиками за пределами США.

Если соглашение долгосрочное, рабочие планы после первого года могут быть сфокусированы на любых ближайших или последующих изменениях в кадровой структуре проекта и их влиянии на планы грядущего года. Не забывайте, что вы должны сосредоточить внимание на влиянии на внедрение в грядущем году.

Приложения

Варианты приложений к вашему рабочему плану варьируются от партнера к партнеру, от программы к программе. Примеры документов, которые вы могли бы включить в приложения:

- документы в различных форматах, которые сложно интегрировать в основной документ (например, бюджет рабочего плана создается в программе Microsoft Office Excel);
- графические документы, например, структурную схему организации;
- дополнительную информацию по вашей программе, например, резюме программы или программы обучения; а также
- подробную информацию по субподрядчикам, включая Меморандум взаимопонимания.

Чтобы приложения были действительно полезны, избегайте перенасыщать их информацией. Если вам кажется, что после добавления приложений план увеличился вдвое, подумайте, действительно ли данная информация полезна вашему представителю администратора соглашения.

В качестве альтернативы приложениям, вы можете прикрепить перечень материалов, которые используются в программе, с содержанием и кратким описанием каждого из них. Данный перечень может включать формы сбора данных, обучающие материалы, информационные брошюры, раздаточные материалы, и т. д. Добавьте следующую информацию: используемые языки, количество страниц, разработчик документа, дата последнего пересмотра. Ваш представитель администратора соглашения может запросить копию полного документа, в случае необходимости.

3.4.1.2 Описание мероприятий

Описание мероприятий составляет центральную часть вашего рабочего плана, поэтому стоит сначала составить описания мероприятий, а после вокруг него построить оставшуюся часть рабочего плана.

Первый шаг состоит в том, чтобы разбить запланированную вами работу на «мероприятия» и «цели».

Мероприятия и цели

В рабочих планах мероприятия сгруппированы по целям. Цель — это заданный ориентир высокого уровня, на достижение которого нацелены все ваши мероприятия. Она привязана к описанию программы в вашем соглашении о сотрудничестве. Мероприятия, которые направлены на достижение этого ориентира, попадают под сферу действия данной цели.

Мероприятие – это серия заданий с одним или двумя первичными результатами. Эти результаты должны напрямую зависеть от ваших целей. Если у вас несколько различных целей в каком-либо мероприятии, попытайтесь их разделить. Насколько сильно связаны задания в рамках мероприятия, составляют ли они единую цель? Если нет, рассмотрите возможность реорганизации мероприятий.

Если мероприятие не подпадает под одну из целей, попытайтесь определить первичный результат. Например, возможно, событие, спонсируемое вами, улучшает сотрудничество, повышает степень информированности общественности о местных возможностях решения спорных вопросов, поощряет активное слушание, обеспечивает межличностное урегулирование, но первичная цель — сотрудничество. Если у вас другие стратегические цели, состоящие в местном решении спорных вопросов, активном слушании и межличностном урегулировании, вы всегда можете упомянуть об этих связях с другими стратегическими целями в рамках мероприятия в описании мероприятия.

Составление описания мероприятия

Удачное описание мероприятие освещает следующую информацию:

- что вы планируете предпринимать;
- как вы планируете это делать;
- сколько времени вам потребуется;
- кто будет выполнять работу;
- для кого и с кем вы будете это осуществлять;
- где будет проходить мероприятие (несколько мест или одно);
- каким образом мероприятие связано с другими мероприятиями в рамках данного проекта или других партнерских проектов (включая сетевые структуры);
- основные затраты, связанные с выполнением данной работы; а также
- ожидаемая продукция и результаты, и способ их оценивания.

Первоочередная цель описания мероприятия состоит в указании технических деталей и сроков, которых вы должны четко придерживаться. Другие сферы (персонал, бюджет, мониторинг и оценка) не обязательно должны быть так тщательно прописаны, поскольку читатель может уточнить эти разделы в вашем рабочем плане. Тем не менее, не будет лишним обсудить, как определенное мероприятие соотносится с данными разделами.

В рамках каждого описания деятельности, указывайте партнеров, материалы или расписания, с которыми вы планируете работать или которые вы собираетесь использовать. Дайте детальную информацию о ваших субподрядчиках или расписаниях, которые вы предлагаете использовать, в приложениях, чтобы не уходить слишком далеко от обсуждения реализации.

Обзор и пример описания мероприятия

Обзор описания мероприятия:

- название мероприятия
- тип программы/тип сферы, в которой реализуется мероприятие программы;
- географические параметры мероприятия;
- техническое описание проекта; а также
- текущий статус мероприятия (новое или продолжающееся).
  - Если мероприятие новое, какие шаги вам необходимо предпринять, чтобы начать деятельность? Сколько времени потребуется на этап запуска?
  - Если мероприятие продолжающееся, внесены ли какие-либо изменения/расширения в этом году?
- Включите другие конкретные шаги, необходимые для достижения целей этого года, такие как необходимость в уточнении места, найме или приглашении волонтеров, разработке материалов, завершении основных закупок (транспортных средств) и т. д., а также предполагаемые временные рамки завершения.
- Основные затраты, связанные с этим мероприятием.
- Исполнители работы – персонал, волонтеры или субподрядчики.
- Цели, сформулированные для данного мероприятия.
- Индикаторы, выбранные вами для мониторинга, отражающие степень воздействия и качество.
- Связи с другими программами и любые другие дополнительные результаты, которые может иметь данная программа.

Таблица 8 — Образец описания мероприятия: Общественный уход на дому

Общественный уход на дому

Мероприятие по общественному уходу на дому представляет собой программу паллиативного лечения на дому, созданную и осуществляемую волонтерами местной общины. Это мероприятие рассчитано на 20 сельских общин в регионе Народов и народностей Юга в Эфиопии.

Это мероприятие рассчитано на 20 сельских общин в регионе Народов и народностей Юга в Эфиопии. Эта программа использует инструктивные материалы «Уход на дому в Эфиопии», разработанные неправительственной организацией XYZ и утвержденные для использования правительством Эфиопии. Материалы были переведены на местное наречие, широко употребляемое в регионе.

Это мероприятие начнется с момента утверждения рабочего плана. Наш тренинг-менеджер — Альмез Хаилу лицензированная медицинская сестра с 5-летним опытом работы в HBC, окончила подготовку к тренингу по расписанию в августе. Она отправится в данный регион в течение месяца, чтобы организовать и осуществить первый тренинг для тренеров. Мы сотрудничаем с Региональным бюро здравоохранения региона Народов и народностей Юга в Эфиопии, чтобы обеспечить 10 тренеров, владеющих местным наречием и амхарским языком. Тренинг включает в себя двухнедельные курсы и две недели курируемых практических занятий по посещениям на дому. После того, как тренеры пройдут тренинг, они будут распределены по 20 селениям в составе 5 групп по 2 человека. Они проведут примерно 1 месяц в каждом селении. По прошествии года, они по одному разу посетят каждое селение.

В селениях они будут работать с местными общинами для определения людей, нуждающихся в уходе, и организуют деятельность комитетов общины по уходу на дому, начиная с носителей ВИЧ/ больных СПИДом (ЛЖВС). Они будут работать с комитетами и обучать волонтеров, а также выявлять дополнительные потребности, такие как питание, лечение и анализ. Так как тренеры представляют региональный отдел здравоохранения, они могут опереться на местные ресурсы перераспределения (направления к специалистам).

Как только 10 человек пройдут тренинг, ожидается, что каждый из них выявит и обучит еще, как минимум, 10 волонтеров в каждом селении, приведя общее количество обученного персонала к 210. Принимая во внимание данные по текущей распространенности, мы предполагаем, что в каждом селении проживает, в среднем, 25 носителей ВИЧ/ больных СПИДом. Наша цель – обеспечить, как минимум, еженедельные посещения этих носителей ВИЧ/ больных СПИДом после того, как мы выявили их и обучили волонтеров. Это будет означать, что мы достигнем предполагаемых 500 человек, которым будет оказываться паллиативное лечение на дому.

Комитеты общины по уходу на дому научатся азам ведения документации и получат простые формы для заполнения в течение каждого визита. Наш выездной персонал по мониторингу и оценке будет раз в месяц посещать каждое селение для сбора данных и получения устных отчетов от комитетов о состоянии их программ. Этот персонал также сможет возобновлять запасы комплектов для ухода на дому и отвечать на различные вопросы, которые могут возникнуть у волонтеров. Выездной персонал будет оставаться в каждом селении в течение недели и будет посещать многие семьи во время визитов для обеспечения контроля качества.

Мы также будем сотрудничать с региональным бюро здравоохранения для мониторинга результатов по перенаправлениям к другим специалистам, анализу и программам, касающимся сирот и социально уязвимых детей.

3.4.1.3 Бюджет рабочего плана

Бюджет вашего рабочего плана должен включать шесть элементов:

- сводная бюджетная ведомость;
- детальная бюджетная ведомость;
- описание бюджета;
- анализ международных командировок;
- анализ товаров, требующих документов, предоставляющих исключение из правил или разрешающих документов; а также
- детальная информация по распределению затрат и параллельным взносам.

Бюджетные ведомости, как сводная, так и детальная, должны быть представлены в формате Microsoft Office Excel®, ® и лучше всего поместить их в один файл с отдельными рабочими вкладками. В идеале, сводная таблица будет автоматически создаваться на основе детальной.

Сводная бюджетная ведомость

Сводная бюджетная ведомость покажет общие суммы по всем стандартным бюджетным категориям USAID. Ведомость должна также по возможности содержать сведения о долевом участии или параллельном взносе. Стандартные бюджетные категории включены в образец сводной бюджетной ведомости в Таблице 9.

Таблица 9 — Пример сводного бюджета

Сводный бюджет для моей НПО						Долевое участие (если применимо)	Общие издержки по проекту
		1-й год	2-й год	3-й год	Итого	3 года	3 года
А.	Сотрудники	45,000	47,250	49,612	141,862	50,000	191,862
Б.	Дополнительные льготы	9,000	9,450	9,922	28,372	5,000	33,372
В.	Консультанты	10,000	10,500	11,025	31,525		31,325
Г.	Командировки, транспорт	22,000	23,100	24,255	69,355		69,355
Д.	Оборудование	40,000	0	0	40,000	6,535	46,798
Е.	Материалы	4,990	882	926	6,798		6,798
Ж.	Договорные услуги (субподрядные договора)	135,000	141,750	148,837	425,587		425,587
З.	Издержки по программе	75,000	78,750	82,688	236,438	143,634	380,072
И.	Другие расходы (например, на аудит)	25,000	26,250	27,563	78,813		78,813
К.	Косвенные издержки	0	0	0	0		0
	ИТОГО	**365,990**	**337,932**	**354,828**	**1,058,750**	**205,169**	**1,263,919**

Таблица 10 — Пример детального бюджета

Детальный бюджет на 1-й год (с 1 января 2010 года по 31 декабря 2010 года)					
А.	Сотрудники	Должность	Месячная ставка	Количество месяцев (МР)*	Всего за 1 год
1.	Дарлин, руководитель	Руководитель проекта	$1,000	12	$12,000
2.	Фрэнк, финансы	Финансовый управляющий	$900	12	$10,800
3.	Пол, программы	Координатор программ	$800	12	$9,600
4.	Пэйшенс, помощник	Помощник руководителя программы	$650	12	$7,800
5.	Робби, администратор	Администратор	$400	6	$2,400
6.	Дэвид, водитель	Водитель	$400	6	$2,400
	ИТОГО				**$45,000**

* МР — масштаб работ

Таблица с детальным распределением бюджета

В детальном бюджете расходы разбиваются по статьям, и каждая статья бюджета должна в свою очередь содержать соответствующий расход.

В идеале итоговые суммы в таблице с детальным бюджетом рассчитываются на основе специальных формул, которые непосредственно привязаны к таблице со сводным бюджетом. Это оказывает значительную помощь при необходимости внести изменения в бюджет.

В таблице 10 приводится пример одного подраздела (А. Сотрудники) таблицы с детальным бюджетом для Моей НПО.

Описательная часть бюджета

В описательной части бюджета необходимо ссылаться на таблицы со сводным и детальным бюджетами. Она должна начинаться рассмотрением каждой стандартной категории бюджета и коротким описанием основных расходов, которые понесет организация. Для некоторых категорий бюджета требуются дополнительные разъяснения (указаны ниже).

- **Сотрудники**— определите основных сотрудников и процент рабочего времени, который они уделяют проекту.
- **Дополнительные льготы**— необходимо отдельно указать дополнительные льготы, на которые имеют право ваши сотрудники, чтобы агентство USAID могло понять, как ваша кадровая политика соотносится с бюджетом. (Если в политике вашей организации предусмотрена выплата выходного пособия сотрудникам по истечении срока контракта, это должно быть отражено в вашем бюджете и примечаниям к нему.) Необходимо вести учет финансовых начислений, подлежащих к оплате, в системе бухгалтерского учета, если она предназначена для работы с наличными.
- **Контракты**— здесь вы можете указать имена субподрядчиков, с которыми планируете работать в проекте. Включите в эту статью бюджета все запланированные издержки ваших субподрядчиков и предоставьте их детальные бюджеты и комментарии к бюджетам в приложении. Не нужно включать их статьи затрат (такие как заработная плата, дополнительные льготы, командировки и т. п.) в собственные статьи затрат вашей организации. В случае с консультантами необходимо предоставить обоснование ставки (например, размер дневной ставки, основанный на установленной и подтвержденной истории заработной платы или форме SF-1420) и единицы измерения (например, количество дней и т. д.).
- **Командировки**— укажите международные командировки и предоставьте для них обоснование.
- **Оборудование**— укажите оборудование, для которого понадобятся документы, предоставляющие исключение из правил, или разрешения, включая транспортные средства, и предоставьте обоснование. Кроме того, укажите процедуры, которым вы будете следовать при закупках (например, получение нескольких конкурсных заявок).
- **Другие переменные издержки**— укажите другие расходы, которые непосредственно относятся к проекту и не включены в предыдущие статьи расходов. Такие расходы отличаются в разных организациях и могут включать затраты на аренду, коммунальные услуги, материалы, расходуемое имущество и т. д. Уровень расходов для таких категорий организация может определять на основе своего предыдущего опыта по внедрению проектов аналогичного характера и масштаба.
- **Контракты, полученные от главного подрядчика проекта**— укажите ваших партнеров и предоставьте короткое описание мероприятий, которые вы будете реализовывать вместе или которые будут реализованы ими самостоятельно.
- **Косвенные расходы**— необходимые для осуществления проекта издержки, которые трудно отнести к конкретному проекту, такие как затраты на коммунальные услуги, аренду или административный персонал. В случае определения Согласованной ставки косвенных расходов (NICRA) укажите ставку и способ ее расчета. Кроме того, укажите, является эта ставка предварительной или окончательной. (Более подробную информацию о косвенных расходах смотрите в подразделе 4.3.1.6. Более подробную информацию о соглашении NICRA смотрите в подразделе 2.5.2.)

В описательной части также необходимо рассмотреть статус общих расходов по программе. Идет ли программа по графику с точки зрения расходов? Если нет, то что вы планируете изменить, какие процессы замедлить или ускорить.

Указание наименований, для которых потребуются документы, предоставляющие исключение из правил, или разрешения

Составьте список товаров, на приобретение которых существуют ограничения, таких как транспортные средства, лекарственные препараты и другие наименования, для которых требуются документы, предоставляющие исключение из правил, и/или разрешения.

Долевое участие/параллельный взнос / собственный вклад

Предоставьте короткое описание вклада вашей организации в проект, который соответствует взятым вами обязательствам по долевому участию или внесению параллельного взноса, если таковые имеются.

Разница между долевым участием и параллельным взносом

Термин «параллельный взнос» используется, когда главные подрядчики по программе должны вложить в проект определенную сумму средств, не связанных с финансированием правительством США, чтобы иметь право на получение средств, выделяемых правительством США. Термин «долевое участие» применяется во всех остальных случаях, когда в программу вкладываются средства, не связанные с финансированием правительством США.

Внимательно обдумайте сумму долевого участия или параллельного взноса, которую ваша организация сможет вложить. После того как сумма долевого участия или параллельного взноса предложена и утверждена, такое утверждение имеет обязательную юридическую силу и ваша организация несет ответственность за ее внесение.

Также необходимо уточнить валюту, которая будет использоваться для местных расходов. Обязательно уточните, в какой валюте вы указываете сумму долевого участия: в долларах США или в местной валюте.

3.4.1.4 Составление эффективного плана работ

Эффективность плана определяется тремя указанными ниже характеристиками.

1. В плане работ приводится подробное и полное описание мероприятий, чтобы незнакомые с проектом люди смогли его понять.
2. Отдельные разделы плана работы связаны между собой. Например, если в описании мероприятия указано, что оно охватит 50 лиц, в разделе о мониторинге и оценке должно быть описано, каким образом будет определяться, было ли охвачено 50 лиц, в разделе о бюджете должны быть вычислены расходы на то, чтобы охватить 50 лиц, а в разделе о сотрудниках должно быть показано, как организация будет нанимать и обучать сотрудников для того, чтобы охватить эти 50 лиц.
3. Предложенные мероприятия, временные рамки и бюджет являются реалистичными и выполнимыми.

3.4.1.5 Проверка и утверждение плана работы

После того как вы составите проект плана работы, предоставьте его на рассмотрение в соответствии с указаниями, описанными в вашем соглашении о сотрудничестве. Как правило, его необходимо передать в электронной форме вашему техническому представителю по соглашениям (AOTR). Далее AOR проведет техническую проверку плана в согласовании с различными экспертами агентства USAID. От вас могут потребовать внести изменения в программу, которые могут варьироваться от незначительных поправок до существенного изменения программы. Обычно существенные изменения требуются только в том случае, если предложенные вами мероприятия не соответствуют правилам агентства USAID или планам принимающей страны. Если внесение таких изменений отразится на ваших задачах или бюджете, сообщите об этом вашему техническому представителю по соглашениям. Если существенные изменения предполагают изменение бюджета, сферы действия или задач проекта, может потребоваться внести соответствующие изменения в ваше соглашение.

Как правило, проверка первого года реализации проекта занимает более длительное время и предполагает больше исправлений, чем последующие проверки.

После того как вы внесете все необходимые изменения, ваш AOR проведет заключительную проверку и выдаст документ об официальном утверждении плана работы. Если вы планируете работать на условиях возмещения фактических затрат, на этом этапе вы можете приступать к внедрению проекта. Если же вы работаете на условиях предоплаты, ваш AOR обеспечит выплату вам дополнительных средств, которые вы сможете сразу начать использовать. Выплата может занять до одного месяца. Еще две недели понадобятся для того, чтобы средства попали на ваш банковский счет. Планируйте свои действия соответствующим образом и управляйте ожиданиями заинтересованных групп проекта.

Обратите внимание на одно важное обстоятельство: если до получения гранта на момент, когда вы готовы приступить к внедрению проекта, у вашей организации остаются существенные невыполненные обязательства, USAID может не дать согласие на финансирование вашей организации. (Больше информации о невыполненных обязательствах до получения гранта смотрите вразделе 2.)

3.4.2 Создание системы мониторинга и оценки (M&E)

Опыт показывает, что эффективнее всего начинать проведение мониторинга и оценки с самого начала проекта. Хотя многим известно, что оценка проводится в конце проекта, вам необходимо провести еще одну оценку в начале проекта. Она послужит отправной точкой или изначальным условием, по которому будут оцениваться изменения. Для этого необходимо собрать данные до начала проектных мероприятий.

Несмотря на то, что мониторинг и оценка часто упоминаются в одном контексте, они являются двумя разными видами деятельности, которые связаны между собой, но не идентичны. Их связывает то, что они пытаются изучить, что вы делаете и как вы это делаете.

Мониторинг предполагает отслеживание хода выполнения проекта и представляет собой систематический сбор и анализ информации о том, что вы делаете, какую аудиторию вы охватываете, и проводятся ли мероприятия в соответствии с планом. Он предоставляет основу для проведения оценки. Оценка — это сравнение фактического воздействия проекта с согласованными планами. Она обращает внимание на то, что вы планировали сделать, чего вы достигли и каким образом вы этого достигли.

Ваша система мониторинга и оценки содержит десятки наборов данных, полученных на протяжении всей программы, которые помогут вам отслеживать ход ее выполнения и анализировать эффективность каждого мероприятия.

Ориентиры при организации системы мониторинга и оценки (M&E)

Распространяется на: всех подрядчиков

Предназначена для: составления отчетов по эффективности

Проверена с помощью: оценки качества данных

Использование системы регулируется: вашим соглашением о сотрудничестве и регламентом агентства USAID

Какую пользу это принесет моей программе?

Установка системы мониторинга и оценки — это больше чем простое создание таблицы или базы данных. Вы должны понять ваши общие цели и определить, как вы будете отслеживать мероприятия и ход выполнения проекта, чтобы убедиться в том, что вы достигаете целей. Тщательно разработав систему мониторинга и оценки так, чтобы она была доступной пользователю и могла быстро приспосабливаться к трудностям работы на местах, вы получите мощный инструмент для отслеживания хода выполнения и воздействия вашей программы, а также данные для ее усовершенствования.

3.4.2.1 Установка системы мониторинга и оценки

В следующем подразделе приводятся несколько важных примечаний, которые нужно учитывать при установке системы мониторинга и оценки. Многие бесплатные ресурсы по мониторингу и оценке доступны в Интернете, некоторые из них приведены в справочном разделе для более детального ознакомления. Кроме того, специальный раздел об оценке изначальных условий (см. информационный блок об Оценке изначальных условий) может помочь вам начать сбор изначальных данных.

1. *Спланируйте временные рамки для мониторинга и оценки.*

   Подготовке каких материалов способствует ваша система мониторинга и оценки и когда они должны быть готовы? Пример

- Когда должны быть готовы отчеты по мониторингу и оценке? (См. раздел 5 о требованиях к отчетности.)
  - Согласно требованиям к отчетности принимающей страны.
  - Согласно требованиям агентства USAID к отчетности по проекту.
  - Когда должен быть готов итоговый отчет.
- Как еще вы будете использовать эти данные для внутреннего управления программой?
  - Для составления годового бюджета и плана работы.
  - Для промежуточной оценки.
  - Для итоговой оценки.
  - Для других видов систематического мониторинга программы.
  - Как инструмент для принятия решений.

Долгосрочные программные цели и задачи должны основываться на результатах программы и обратной связи от участников, в том числе от целевых получателей услуг. Кроме того, что планы мониторинга и оценки должны соответствовать требованиям USAID к отчетности и согласоваться со стратегическими планами. Они должны также содержать показатели для отслеживания изменений на пути к долгосрочному устойчивому развитию. Отобразите эти показатели на временной шкале, чтобы ваша система была готова вовремя предоставлять вам необходимые данные.

2. *Для определения показателей используйте цели вашей программы.*

   Программа может иметь обязательные показатели, определяющие количество данных, которое вам необходимо собрать. Принимающая страна также может предъявлять требования в отношении составления отчетности по программе на основе показателей в отдельной стране.

   Кроме того, вам необходимо выбрать несколько собственных показателей, которые вы будете использовать для оценивания воздействия мероприятий вашей программы. Вам необходимо привести в соответствие показатели, касающиеся конкретно вашей программы, с вашими целями, чтобы они помогали вам оценивать ваши успехи при достижении этих целей.

Оценка изначальных условий

Оценка изначальных условий дает представление о сообществе или целевой аудитории, получающей услуги, до начала проекта. Она может содержать данные о сообществах, семьях и/или отдельных лицах в зависимости от конкретных целей проекта.

Эти данные можно использовать для усовершенствования разработки проекта перед его внедрением. Оценка проводится несколько раз на протяжении проекта, чтобы отслеживать ход его выполнения и вносить необходимые поправки, а также в конце проекта, чтобы оценить его общее влияние. Оценка изначальных условий является ключевым компонентом вашей системы мониторинга и оценки (M&E).

Для оценки изначальных условий могут быть использованы данные с местных источников. Кроме того, другие неправительственные организации/организации гражданского общества, действующие в той же стране, где вы работаете, могут поделиться с вами некоторыми данными.

Однако такая информация является лишь дополнением к вашему исследованию сообществ, с которыми вы планируете работать. Этот аспект оценки должен быть сосредоточен на сборе данных, имеющих отношение к вашему проекту.

Вы можете поручить проведение оценки изначальных условий независимому эксперту по оценке, особенно в том случае, если ваши специалисты по мониторингу и оценке привлечены к работе в программе не с самого начала. Сохраните всю документацию, связанную с оценкой изначальных условий, включая все инструменты и формы, чтобы эксперты по оценке могли позже использовать их при проведении промежуточной и заключительной оценки.

3. *Выберите подходящие методы сбора данных.*

   Эффективный план мониторинга и оценки должен давать представление о количестве получателей помощи проекта, а также о переменах, которые эта помощь внесет в их жизнь. Существуют различные методы сбора данных, которые позволяют получить информацию об этих двух аспектах, и важно внимательно подходить к выбору тех или иных методов, чтобы рассказать о результатах проекта.

   Методы сбора данных должны соответствовать показателям, разработанным для программы, быть уместными в конкретной ситуации и простыми в применении. Рассмотрите возможность использования систем, которые можно применять на уровне сообщества, и делитесь результатами анализов с лицами, внедряющими проект на местах, чтобы все могли ознакомиться с полученными данными.

4. *Для начала разработайте процесс в бумажном виде.*

   При встречах с получателями услуг какие данные должны фиксировать сотрудники организации? Как они будут собирать эти данные? Как они будут фиксировать эти данные? Как вы объедините и проанализируете данные для составления отчета?

   Разработайте весь процесс шаг за шагом, используя для начала бумажные формы. Позже вы сможете автоматизировать некоторые компоненты.

5. *Выберите удобный для реализации подход.*

   С какими трудностями сталкивается ваша программа на местах? Дорогие ли поездки в сельскую местность и занимают ли они много времени? Есть ли в наличии электричество или оборудование, работающее от солнечной энергии? Есть ли в наличии качественный доступ к Интернету? Какой уровень грамотности вы ожидаете от добровольцев или сотрудников на местах, включая уровень компьютерной грамотности?

   Приняв во внимание условия, в которых находятся ваши партнеры на местах, вы можете использовать простые приемы, чтобы сделать вашу систему более удобной для них. Например, при невысокой грамотности людей вместо слов используйте картинки и символы; чтобы облегчить ввод данных, используйте формы в бумажном виде, которые соответствуют электронным формам; а на случай, если некоторое время доступ к компьютеру будет отсутствовать, создайте запасную версию системы в бумажном виде.

6. *Ускорьте и автоматизируйте процессы, где это необходимо.*

   После того как вы будете иметь общее представление о вашей системе, вы захотите ускорить и автоматизировать процессы, где это необходимо. Некоторые проекты агентства USAID могут иметь автоматизированную систему или веб-интерфейс для сбора и/или предоставления данных; для других существуют шаблоны таблиц. Убедитесь, что ваша система совместима с ними и вы можете вводить данные непосредственно в эти системы при наличии такой возможности.

7. *Разработайте учебные и/или справочные материалы для сбора данных.*

   После того как ваша система разработана, создайте учебные и справочные материалы для сотрудников. Определите, с какими конкретными трудностями могут сталкиваться сотрудники на местах, и окажите им помощь, предоставив необходимые указания. Весьма полезным будет список с четкими определениями ваших показателей и конкретными указаниями по поводу того, что и как нужно считать. Затем проведите обучение и предоставьте наставничество субподрядчикам, которые собирают информацию для ввода в вашу систему мониторинга и оценки.

8. *Протестируйте вашу систему.*

   Тестирование системы от начала до конца может определить проблемы со сбором данных и технические неполадки, чтобы их устранить перед реальным использованием системы.

9. *Проведите анализ и осуществите обратную связь «сверху вниз» по его результатам.*

   Очень часто системы мониторинга и оценки передают данные «снизу вверх» — от сообществ в отделы по реализации программы, где проводится анализ и изучаются его результаты. Однако обратно к сообществам эти результаты не поступают. Сообществам и субподрядчикам, внедряющим проект, значительную пользу приносит обратная связь и информация о том, как использовать эти данные для проведения собственного анализа программы. Такие системы не должны содержать сложные инструменты для работы с данными. Небольшие группы в составе сообщества могут использовать простой откидной плакат с отмеченными на нем мероприятиями и получателями услуг, чтобы видеть конкретных пользователей и услуги, которые они получают каждый месяц.

3.4.2.2 Соединение целей программы с показателями ее воздействия

Еще одним важным моментом является определение того, каким образом вы будете демонстрировать воздействие, т.е. показывать важные и устойчивые изменения у целевой категории или сообщества после окончания проектных мероприятий. Определение воздействия отличается от измерения результатов, например, определения количества обученных людей, количества лиц, охваченных конкретными проектными мероприятиями, и т. п.

Воздействие (http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=189) также отличается от рассмотрения результатов программы, которые являются краткосрочным или среднесрочным видимым влиянием результатов проектных мероприятий на поведение людей, институции и общество. Показатели воздействия касаются реальных изменений, которые происходят в течение продолжительного периода. Они пытаются оценить, влияет ли ваша работа на качество жизни получателей услуг вашей программы.

Перед началом проектного мероприятия определите начальные условия, собрав данные по каждому из ваших показателей. Предоставив картину до и после для каждого показателя, вы сможете продемонстрировать воздействие.

Показатели воздействия соотносятся с вашими целями. Например, если вы проводите программу добровольного консультирования и тестирования (VCT) на ВИЧ/СПИД, зачем вам необходимо тестировать людей на наличие этой болезни? В ответе обозначаются цели, которых вы хотите добиться с помощью вашей программы добровольного консультирования и тестирования. Примеры приведены ниже.

- Носители ВИЧ обратятся за медицинской помощью.
- Носители ВИЧ примут меры по предупреждению распространения вируса ВИЧ.
- Люди с отрицательным диагнозом ВИЧ начнут или продолжат применять превентивные меры, чтобы защитить себя и сохранить отрицательный диагноз.
- Помогая людям узнать об их статусе и о том, как оставаться здоровыми и сохранить дееспособность, программа поможет бороться с возникновением неловких (вызывающих стыд) ситуаций и возможной дискриминацией.

Эти цели можно использовать, чтобы отслеживать показатели воздействия. Например, можно продолжить наблюдение за лицами, оказавшимися носителями ВИЧ и получившими консультации, чтобы узнать, сколько из них:

- обратились за медицинской помощью;
- использовали презервативы;
- остались на своем рабочем месте;
- заявили о том, что подвергаются дискриминации.

Соединение показателей воздействия с задачами программы помогает вам следить за объемом работы, выполняемым вашей программой, и качеством ваших проектных мероприятий. С его помощью можно также внести улучшения в проектные мероприятия и, соответственно, в жизнь получателей услуг.

3.5 Коммуникация

Коммуникация является ключевым компонентом любой программы. Она не только помогает установить отношения с финансирующими организациями, получателями услуг и другими заинтересованными группами, но также информирует людей о важной работе, которую вы делаете, и необходима для удовлетворения требований ваших финансирующих организаций. В длительной перспективе эффективная стратегия коммуникации может способствовать укреплению поддержки со стороны местного руководства и получателей услуг, развитию партнерских отношений и получению дополнительного финансирования от финансирующих организаций.

Несмотря на то, что различные мероприятия в рамках коммуникации пересекают сразу несколько этапов проекта и продолжаются в течение всей программы, лучше всего начинать их планирование на начальной стадии. Чем раньше вы подготовите и начнете выполнять свой план коммуникации, тем больше людей вы сможете охватить и и тем большее количество людей получит пользу от вашей программы.

Часто понятие «коммуникация» ассоциируется в нашем представлении с рекламой товаров для их продажи или рассылкой пресс-релизов. Но это понятие намного шире. Всякий раз, когда вы стараетесь передать информационные сообщения группе лиц за пределами вашей организации, это может рассматриваться как коммуникация. Она включает в себя:

- информирование потенциальных получателей услуг о предлагаемых вами услугах;
- обращение к потенциальным добровольцам с призывом уделить время вашей программе;
- ознакомление неправительственных организаций и потенциальных партнеров с вашими историями успеха;
- информирование общественности о вашей работе, в том числе выражение признательности вашим финансирующим организациям.

В следующем разделе мы рассмотрим некоторые ключевые понятия, в том числе планирование коммуникации (3.5.1), разработка торговой (рекламной) марки (3.5.2), требования к маркировке (3.5.3), демонстрацию воздействия (3.5.4) и этику коммуникации (3.5.5). Каждая из этих тем является компонентом вашей стратегии коммуникации и может способствовать успеху вашей организации в проведении мероприятий.

Какую пользу это принесет моей программе?

Коммуникация включает в себя различные каналы, методы и стратегии, охватывая широкий спектр мероприятий: от вывешивания транспарантов и нанесения логотипов до проведения мероприятий и событий и создания веб-сайтов. Все это улучшает имидж вашей организации в глазах общественности. Эффективно сформированный и подкрепленный хорошей работой ваших сотрудников имидж организации поможет вам завоевать уважение и доверие получателей услуг, местного руководства и финансирующих организаций.

3.5.1 Разработка плана коммуникации

Для эффективной коммуникации следует определить, какой результат вы хотите получить от коммуникации и что вам нужно, чтобы добиться этого. Такой план коммуникации указывает направление формирования вашего имиджа, создания спроса на ваши услуги и развития отношений с ключевой целевой аудиторией.

Разработка плана коммуникаций в письменном виде требует немалых усилий. Однако уже готовый план в письменном виде поможет упростить все остальное, расставить приоритеты, избавить вас от стресса из-за необходимости делать все в последнюю минуту, упорядочить мероприятия и обратить внимание на те из них, которые в противном случае могли бы быть упущены из виду.

Процесс разработки плана коммуникаций аналогичен процессу разработки плана работ или стратегического плана (раздел 8). Подобно вышеупомянутым, план коммуникации включает в себя:

1. Стратегические цели
2. Действия или тактики для достижения этих целей.
3. Основу действий и достижения целей.
4. Ожидаемые результаты («задачи»), по которым вы сможете оценить успех каждого мероприятия.

План коммуникации может также содержать принципы деятельности в сфере коммуникации, в том числе этическое руководство (3.5.5), о котором пойдет речь далее в этом разделе.

Пять шагов для улучшения коммуникации

1. *Создайте группу по планированию коммуникаций.*

   Чтобы заручиться поддержкой и повысить шансы на то, что план будет реально выполняться, подключите к работе людей, которые будут отвечать за выполнение плана. Если в организации есть менеджер по коммуникации, он должен взять на себя руководство процессом. Если такого специалиста нет, назначьте сотрудника с соответствующей квалификацией руководить группой на протяжении всего процесса.

2. *Определите объем работы и выделите время для процесса.*

   Четко определите роли каждого участника. В первый раз выделите для этого вида работы от трех до пяти дней — подряд или распределенных в течение некоторого времени.
   Важно разграничить работу, которую вы *можете* сделать, и ту, которую вы должны сделать. Установите цели, сосредоточенные на том, что должно быть сделано, и убедитесь, что эти цели достижимы.

3. *Проведите аудит коммуникаций организации.*

   Сделайте обзор того, что вы делаете и сообщаете различным целевым аудиториям, в том числе получателям услуг, финансирующим организациям, другим НПО и потенциальным добровольцам. Для начала соберите все заметки новостей, а также образцы имеющихся в наличии информационных материалов, таких как официальные бланки организации, листовки, брошюры и т. п. Кроме того, обратите внимание на информацию, которая распространяется о вашем секторе/вопросе во внешней среде и со стороны конкурирующих организаций.

   Как всегда, в процессе планирования необходимо ответить на несколько основных вопросов:

- Почему нам нужно информировать группы вне нашей организации (наши цели)?
- Чего мы надеемся достичь (ожидаемые результаты)?
- Кого нам нужно информировать (целевая аудитория)?
- О чем мы хотим информировать (сообщение)?
  - Какие услуги мы предлагаем.
  - Почему они нуждаются в этих услугах (т. е., какую пользу они извлекут из них).
  - Кто делает эту работу возможной (т. е. признание заслуг финансирующей организации и или принимающей страны).
- Кто будет информировать (ответственные за распространение сообщений)?
- Как нужно информировать (каналы)?
  - На каких языках говорит целевая аудитория?
  - Где и как можно их информировать — другими словами, как лучше всего «представить» нужную информацию?
  - Какие культурные особенности нужно при этом учитывать?

Пример более полного перечня вопросов приведен ниже в таблице 11.

Таблица 11 — Форма для аудита коммуникаций организации

ЦЕЛИ	Почему нам нужно информировать группы вне нашей организации (наши цели)? Чего мы надеемся достичь (ожидаемые результаты)? Какие у нас приоритеты?
АУДИТОРИИ	Кто является целевой аудиторией? Укажите конкретные целевые группы. (Выберите из списка.) ❑ Получатели услуг ❑ Финансирующие организации ❑ Неформальные лидеры ❑ Средства массовой информации ❑ Широкая общественность ❑ Законодатели/другие государственные организации_____ ❑ Другие заинтересованные группы (опишите_____) Какие характеристики присущи каждой из этих групп? • На каком языке (языках) они разговаривают? _____ • Какие культурные особенности нужно учитывать?
ВНЕДРЕНИЕ	**Тактики** Какие из следующих методов (тактик) были использованы для продвижения организации и ее основных идей в последние 12 месяцев? Есть ли конкретные примеры? ❑ Брошюры ❑ Листовки ❑ Плакаты ❑ Рекламные щиты ❑ Пресс-релизы ❑ Веб-сайт ❑ Презентации ❑ Информационный бюллетень ❑ Мероприятия ❑ Рекламные объявления в местных газетах ❑ Рекламные объявления по местному радио ❑ Визитные карточки ❑ Электронные письма ❑ Другое_____ Какие методы (тактики) являются наилучшими для охвата нашей целевой аудитории — другими словами, как лучше всего «представить ей» нужную информацию? (Соедините целевую аудиторию с эффективными тактиками, указанными выше.) ❑ Получатели услуг ❑ Финансирующие организации ❑ Неформальные лидеры ❑ Средства массовой информации ❑ Широкая общественность ❑ Законодатели/другие государственные организации ❑ Заинтересованные группы (опишите_____) О чем мы хотим информировать каждую целевую аудиторию (сообщение)? • Какие услуги мы предлагаем. • Почему они нуждаются в этих услугах (т. е., какую пользу они извлекут из них). • Кто делает эту работу возможной (т. е. признание заслуг финансирующей организации и/или принимающей страны).

Таблица 11 — Шаблон формы аудита коммуникаций организации *(продолжение)*

ВНЕДРЕНИЕ *(продолжение)*	Кто будет информировать (ответственные за распространение сообщений)? Как нужно информировать (методы/тактики)? Какие ресурсы сейчас имеются для внедрения? Как эти ресурсы распределяются? Каких ресурсов нам не хватает (времени, материалов, денежных средств)? Что срабатывает? Что не срабатывает? Есть ли такие навыки/умения, которые, на наш взгляд, позволят улучшить качество нашей работы? • Если да, какие именно? • Как их можно приобрести? **Проверка** Кто должен проверять и утверждать все информационные продукты/материалы, которые выходят за пределы организации?
МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА	Как мы отслеживаем успехи (например, проверяем материалы газет и делаем вырезки)? Какая из наших коммуникативных тактик была самой эффективной? Как мы оцениваем воздействие нашей работы? Что является самым большим препятствием для эффективного донесения нашей информации до целевой аудитории? Приведите один пример того, что организация могла бы сделать для немедленного усовершенствования коммуникации.
ОБЩЕЕ	С какой самой большой трудностью в коммуникации организация столкнулась за последние 12 месяцев? Какие самые большие трудности, на наш взгляд, ожидают организацию в следующем году?

4. Разработайте план действий по коммуникации и временную шкалу.

Ответы на вопросы аудита составят основу вашего плана действий. Постарайтесь разработать ЭФФЕКТИВНЫЕ информационные мероприятия — конкретные, измеримые, выполнимые, реалистичные и ограниченные временными рамками (раздел 8). Не забудьте предусмотреть в вашем плане коммуникаций бюджет и достаточное количество сотрудников для выполнения запланированных мероприятий.

5. Реализуйте ваш план.

Используя информацию, которую вы узнали, начните разрабатывать материалы и распространять ваши информационные сообщения. Проводите мониторинг и оценку вашей работы. Возвращайтесь к плану раз в несколько месяцев и при необходимости корректируйте ваш подход.

Если начало работы покажется вам слишком сложным, прежде всего возьмитесь за выполнение нескольких простых заданий. Импульс от небольшого успеха поможет вдохновить организацию на выполнение более сложных задач.

3.5.2 Разработка торговой (рекламной) марки

Разработка торговой (рекламной) марки — это процесс использования изображений и слов, таких как логотипы и лозунги, с целью придания своей продукции или услугам идентифицирующих признаков. Целью разработки торговой (рекламной) марки является создание узнаваемой индивидуальности, которая поможет вам завоевать доверие получателей ваших услуг и позволит им ассоциировать определенные идеи и ценности с вашей маркой (товара или услуги). Разработка индивидуальности марки (товара или услуги) для вашей организации и программ является основой маркетинга вашей НПО.

Традиционно мы соотносим марки (товаров или услуг) и разработку торговой (рекламной) марки исключительно со сферой коммерческого производства. Однако все большее количество неправительственных организаций осознает, что адаптация приемов разработки торговой (рекламной) марки к их программам может принести существенную пользу (примеры приведены далее).

- **Формирование ожиданий у потребителей брэнда (товара или услуги)**— логотипы и лозунги могут подсказать благополучателям, чего им следует ожидать от услуг, предоставляемых вашей программой, в том числе качество, сохранение конфиденциальности, заботу.

- **Создание индивидуальности брэнда (товара или услуги)**— с помощью последовательной разработки торговой (рекламной) марки получатели услуг, которые получили информацию об одном аспекте вашей программы и прониклись к нему доверием, смогут легко опознать другие ваши услуги и будут стремиться получить их в будущем. Вы можете продвинуться и дальше, использовав тактику разработки торговой (рекламной) марки для сети услуг.
- **Создание ценности брэнда (товара или услуг)**— по мере того как признание вашей марки (товара или услуги) растет и вы завоевываете доверие местного руководства, финансирующих организаций и получателей услуг, повышается и ценность вашей марки (товара или услуги). Наличие марки с высокой ценностью способствует повышению устойчивости программы и помогает достигать целей финансирующей организации, касающихся разработки торговой (рекламной) марки. Например, если вы передаете проект с высокой ценностью марки для внедрения местной компании, он может привлекать новые финансирующие организации, давая импульс для возобновления финансирования.

Вы можете применить принципы разработки торговой (рекламной) марки к названию вашей организации (уровень 1), а также к отдельным программам (уровень 2). Так поступают производители с разными марками для разных линий продуктов. На таблице 12 показано, как использует разработку торговой (рекламной) марки для компонентов своей программы организация The Nature Conservancy. Поскольку многие организации уже имеют заранее разработанные марки, выражающие их индивидуальность, следующий подраздел будет посвящен в первую очередь разработке торговой (рекламной) марки на уровне программы (уровень 2).

3.5.2.1 Как разработать брэнд (товара или услуги) 2-го уровня для моей программы?

В первую очередь дайте ответ на указанные ниже вопросы.

1. Кто является главным получателем услуг в программе? Какие языковые, культурные и прочие особенности могут возникнуть в связи с обращением за нашими услугами?
2. Какая основная цель нашей программы?
3. Какого отношения к программе мы ожидаем от получателей услуг? С какими ценностями и идеями должны у них ассоциироваться наши услуги?

А. Кто является получателем услуг?

При перечислении групп, которые являются получателями ваших услуг, примите во внимание все особенности, касающиеся их культуры, языка или уровня грамотности. Для более масштабных программ, которые внедряются в нескольких регионах, необходимо также указать все подгруппы, на которые они нацелены (например, женщины, дети, группы риска, группы в разных регионах или группы людей, различающиеся по религиозным, образовательным, культурным или социально-экономическим признакам).

Таблица 12 — Анализ иерархии брэндов (марок) (товаров или услуг)

	Уровень	Название марки (товара или услуги)	Обещание марки (товара или услуги)	Слоган
1	Родительская или главная марка (товара или услуги): название организации	The Nature Conservancy	Ведущая организация, занимающаяся вопросами охраны экологически ценных территорий и водных бассейнов во всем мире.	Охраняем природу. Сохраняем жизнь™
2	Дочерняя или субмарка (товара или услуги): программа/проект/услуга	Nature Rocks™	Партнерская инициатива, предоставляющая занятым родителям и воспитателям инструменты, указания и советы (http://www.naturerocks.org/getting-started.aspx) относительно быстрых, простых и недорогих (или бесплатных) решений по поводу организации досуга, которые позволят получить удовольствие от семейного отдыха на природе.	Вперед, за новыми открытиями!™
3	Потребительская марка (товара или услуги): отдельные компоненты	Руководство по планированию летнего отдыха на природе на 2009 год	Специальный инструмент в помощь родителям и воспитателям.	Веселье для всей семьи

Примите во внимание все дополнительные соображения, которые могут возникнуть у получателей услуг в связи с обращением за вашими услугами, например, сохранение конфиденциальности или избежание неловких (вызывающих стыд) ситуаций и возможной дискриминации. Например, потенциальному получателю услуг будет неловко на глазах у всех входить в помещение с вывеской: «ВИЧ/СПИД — услуги для лиц, относящихся к группе высокого риска».

Б. Какие цели преследует ваша программа?

Обобщите цель вашей программы одним предложением, стараясь выразить ее главную идею. Например:

«Проект ____ предназначен для улучшения жизни людей в ____ регионе путем предоставления им необходимых знаний и навыков по улучшению доступа к чистой воде».

В. Какого отношения к программе вы ожидаете от получателей услуг?

Рассмотрите свою программу с точки зрения пользователей ваших услуг. Какие эмоции, на ваш взгляд, должна вызвать у них ваша программа? Например: «безопасная, надежная, конфиденциальная, полезная, учитывающая культурные особенности, улучшающая самочувствие и т. п.»

3.5.2.2 Из каких элементов состоит брэнд (марка) моей программы?

Ответы на эти вопросы являются основой для создания вашей марки (товара или услуги). Далее необходимо продумать ключевые элементы изображения вашей марки (товара или услуги) и объединить цель программы с отношением к программе, которого вы ожидаете от получателей ваших услуг, принимая во внимание языковые, культурные и другие важные особенности получателей ваших услуг.

Название программы

Выбор названия для вашей программы является первым шагом для разработки вашей марки (товара или услуги). Название может быть простым или представлять собой аббревиатуру. Оно может быть на английском или на родном языке региона, в котором вы внедряете свою программу. Ниже приведены еще некоторые рекомендации по выбору названия.

- Избегайте слишком длинных названий. Название программы должно легко запоминаться.
- Выбирая название, воспользуйтесь поиском в Интернете, чтобы проверить, не используется ли понравившееся вам название другой программой. Если вы найдете программу с идентичным названием, рассмотрите возможность изменения вашего названия.
- Не используйте слово «фонд» в названии, если вы не планируете предоставлять денежные средства другим организациям. Термин «фонд» подразумевает наличие средств, поэтому финансирующие организации могут не поверить в то, что вы нуждаетесь в финансировании.
- Избегайте потенциально оскорбительных или отчуждающих названий, учитывая культурные, религиозные и социальные особенности местности, в которой вы планируете работать.

Логотип программы

Некоторым людям создание логотипа программы часто представляется самой сложной частью процесса разработки торговой (рекламной) марки, особенно тем, кто считает, что не обладает особыми художественными или творческими навыками.

Вы можете создать логотип, использовав название своей программы или адаптировав популярные местные символы. Какой местный цветок, дерево или животное лучше всего характеризует то, что вы пытаетесь представить?

Пофантазируйте. Если вы так и смогли ничего выбрать, используйте простой логотип, который содержит название вашей программы, оформленное красивым шрифтом. Если идея насчет логотипа возникнет у вас позже, вы всегда сможете ее внедрить.

Слоганы, дополнительные изображения и т. п.

Вы можете посчитать, что одного названия и логотипа программы недостаточно, особенно в случае с новыми программами, о которых люди осведомлены недостаточно. Подумайте о том, чтобы добавить дополнительную фразу, лозунг или изображения рядом с вашим логотипом.

Например, для программы, предоставляющей услуги по здравоохранению, образованию и психологической поддержке, можно использовать слоган (короткую фразу, которая располагается рядом с названием программы) вроде «Здоровые, умные и счастливые дети».

Также учитывайте требования, предъявляемые к торговой (рекламной) марке вашей финансирующей организацией, которая часто предпочитает, чтобы ее логотип был представлен рядом с названием вашей программы. Старайтесь не использовать слишком много слов и изображений. Ваша марка (товара или услуги) должна быть максимально понятной и четкой.

Дальнейшие действия

Протестируйте вашу марку, особенно если вы использовали язык и культурные символы, которые не являются для вас родными. Покажите ваш логотип и название программы носителям языка и узнайте их мнение по этому поводу. Вы можете не знать, какие культурные символы могут считаться табу и какие языковые нюансы могут привести к неправильному толкованию. После того как вы разработали базовые элементы торговой (рекламной) марки для вашей программы, используйте свою марку (товара или услуги) при проведении информационных мероприятий, а логотип — в материалах вашей программы.

3.5.3 Что такое маркировка и в чем заключаются требования моих финансирующих организаций

При разработке вашей марки (товара или услуги) учитывайте требования, предъявляемые вашими финансирующими и партнерскими организациями, и их цели, связанные с этим. Нанесение логотипов на материалах программы — так называемая «маркировка» — идентифицирует вашу программу и выражает признательность тем, кто оказывает поддержку, финансирует и внедряет ее. Надлежащая маркировка укрепляет отношения между партнерами, внедряющими программу, а также отмечает заслуги финансирующих организаций, благодаря которым эта программа стала возможной.

Маркировка является удачным решением, но необходимо учитывать, что все соглашения агентства USAID содержат специальные требования к маркировке.

3.5.3.1 Составление плана маркировки

Чтобы обеспечить надлежащее выполнение всех требований USAID, следует разработать план маркировки с четким указанием того, чем, где и как вы планируете маркировать программные материалы, площадки и мероприятия.

Агентство USAID требует от вас предоставить вашему администратору соглашений (АО) стратегию разработки торговой (рекламной) марки план маркировки с описанием того, как вы будете исполнять требования, предъявляемые к маркировке, в вашей программе. До начала осуществления стратегии разработки торговой (рекламной) марки она должна быть проверена и утверждена администратором соглашений.

В эффективном плане маркировки должна быть указана следующая информация.

- Что вы будете маркировать — все объекты, документы, мероприятия, а также товары, которые вы закупаете или производите в соответствии с соглашением о сотрудничестве (например, транспаранты для мероприятий, наклейки для оборудования и т. п.).
- Как вы будете маркировать — тип маркировки (используйте на транспаранте логотипы агентства USAID и организации, которая является получателем гранта, поместите изображения логотипов на обложках блокнотов).
- Когда вы будете маркировать — если на предмет нельзя нанести постоянную маркировку немедленно (например, на объект проекта, который находится в состоянии строительства), укажите тип временной маркировки и сроки нанесения окончательной маркировки.
- Где вы будете маркировать — укажите размеры и месторасположение логотипа агентства USAID и всех сопутствующих логотипов.

Таблица 13 — Пример индивидуального образа марки (товара или услуги)

3.5.3.2 Маркировка программных материалов

Маркировка программных материалов должна обозначать USAID и исполнителей программы и выражать им признательность. Однако разные объекты требуют разной маркировки. Крупные объекты, например клиника, могут быть маркированы логотипами всех партнеров-исполнителей программы и финансирующих организаций. И наоборот: приобретенное для программы оборудование, такое как компьютеры или другое офисное оборудование, можно маркировать только логотипом агентства USAID.

Ваш план маркировки должен уточнить подходы к маркировке для разных объектов и, как минимум, должен отвечать всем требованиям финансирующих организаций. Предлагаем вашему вниманию примеры материалов программы, которые могут быть маркированы логотипом USAID:

- места реализации/объекты проекта;
- электронные и печатные документы — такие как информационные и рекламные материалы, аудиовизуальные презентации, объявления социальной рекламы, веб-сайты и т. п.;
- мероприятия (учебные курсы, семинары, пресс-конференции);
- товары, в том числе оборудование, расходные и другие материалы.

Исключения, касающиеся маркировки

Бывают ситуации, когда размещение логотипа не имеет смысла. Не нужно размещать логотип, когда это:

- ухудшает функциональные возможности предмета;
- связано с существенными затратами или нецелесообразно;
- нарушает местные культурные или социальные нормы или считается неуместным;
- повышает угрозу безопасности для волонтеров, сотрудников или получателей услуг;
- увеличивает риск возникновения неловких (вызывающих стыд) ситуаций и дискриминации по отношению к получателям услуг.

Включите в план маркировки любые предполагаемые исключения. В случае непредвиденных обстоятельств вы должны обратиться к вашему администратору соглашений с просьбой оформить документ, предоставляющий исключение из правил.

3.5.3.3 Требования к субподрядчику

Требования по маркировке также касаются субподрядчиков. Рекомендуется (а в ряде случаев требуется) включать в договор с вашим субподрядчиком требования о размещении логотипа финансирующей организации (и возможно также вашего логотипа) на программных материалах/объектах.

3.5.3.4 Особые требования к партнерам USAID

Администратор соглашений имеет право потребовать предоставить ему для предварительного просмотра предназначенные для публикации материалы, связанные с финансируемой USAID программой, для проверки их соответствия утвержденному плану маркировки. Перед публикацией обратитесь к AOTR и выясните, намеревается ли USAID провести проверку конечного продукта.

Все финансируемые USAID публикации, содержание которых не было утверждено USAID, должны содержать указанное ниже заявление USAID об ограничении ответственности.

> Публикация этого исследования/отчета/звукозаписи/видеозаписи/другой информации/медиапродукта [уточните] стала возможной благодаря поддержке американского народа через Агентство США по международному развитию (USAID). Содержание публикации предоставляется компанией [вставьте название вашей организации] и не всегда отражает точку зрения агентства USAID или правительства США.

Кроме того, вы должны предоставить AOTR копии всех опубликованных материалов и документов, связанных с выигранным проектом.

Таблица 14 — Пример разработки торговой (рекламной) марки и маркировки

Веб-страница для www.ngoconnect.net

Баннер

А. Слоган для продукта — «Делимся ресурсами и знаниями с неправительственными организациями во всем мире»

Б. Название и логотип продукта (уровень 3) — NGOConnect.Net

В. Марка и логотип программы (уровень 2) — Программа способных партнеров

Нижний колонтитул:

Г. Заявление финансирующей организации об ограничении ответственности

Д. Основные и дополнительные логотипы/марки (уровень 1) — FHI 360, MSI

Е. Марка/логотип финансирующей организации — USAID.

3.5.4 Демонстрация воздействия

При разработке стратегий маркетинга и коммуникаций сохраняйте внимание вашей организации на оказании позитивного воздействия на жизни получателей услуг в сообществах, которым вы служите. Это ваша история. И это история, которую хотят поддержать финансирующие организации.

Чтобы демонстрация успеха была убедительной, ее нужно основывать на объективных данных, используя статистику из системы мониторинга и оценки вашего проекта. Например, вместо того чтобы говорить «Благодаря нашим программам большее количество девочек имеет возможность посещать школу», следует использовать сравнительные данные результатов оценки изначальных условий и последние данные, полученные в проекте, демонстрируя соотношение процента девочек, посещавших школу до начала ваших проектных мероприятий с процентом посещаемости в данный момент.

Определение воздействия — это больше чем простое оценивание количества лиц, охваченных проектом. Существует множество способов показать результаты вашей программы. Например, помимо рассмотрения процента девочек, посещающих школу, вы можете изучить, какое воздействие оказало обучение в школе на их жизнь в целом. Улучшилось ли здоровье девочек? Улучшилась ли их способность принимать решения в социальных ситуациях? Повысилась ли их самооценка благодаря доступу к образованию? Разработав плакаты, брошюры или веб-сайт и использовав отдельные фотографии, статистику и истории сообщества, вы можете информировать о своем воздействии и показать позитивное влияние вашей программы на членов сообщества. В конечном итоге, стратегия маркетинга, которая сосредоточена на получателях услуг, помогает достигать успеха в проведении ваших информационных мероприятий.

3.5.4.1 История вашего успеха

История вашего успеха должна стать важной частью плана коммуникации и маркетинга вашей организации. Почему? Потому что истории и фотографии являются действенным способом информирования финансирующих организаций, потенциальных партнеров и общественности о ваших программах и демонстрации их позитивного воздействия на ваше сообщество. В ходе проекта с помощью истории вы можете отметить заслуги финансирующих организаций и охватить более широкую аудиторию потенциальных сторонников. Создайте и распространите по крайней мере две истории успеха о каждой программе, которую вы внедряете.

Существует много различных типов историй успеха. Самые распространенные истории делают акцент на воздействии программы, показывая, каким образом она изменила жизнь людей к лучшему. Истории успеха могут также освещать определенное событие или рассказывать об инновационном инструменте либо подходе, использованным в программе. В историях успеха информация, которая содержится в ваших отчетах по проекту, может более детально излагаться и преподноситься по-новому для более широкой аудитории.

Основным условием создания хорошей истории успеха является способность преобразить данные, отображающие результаты вашей программы, в увлекательную личную историю, которая затронет читателей и которую они поймут. Например, кенийская общественная организация

Смотрите в Интернете

Почерпните вдохновение, ознакомившись с историями успеха других неправительственных организаций на этих веб-сайтах:

- NGOConnect.Net
  http://www.ngoconnect.net/success
- One Shared World (Один общий мир)
  http://onesharedworld.org/success/index.html
- PEPFAR Stories of Hope (Истории надежды, план ПЕПФАР)
  http://www.pepfar.gov/press/c19597.htm
- USAID Telling Our Story (Наша история успеха, агентство USAID)
  http://www.usaid.gov/stories/about.html

Wema Centre показывает свой подход к спасению бездомных детей при помощи истории одного мальчика (http://www.ngoconnect.net/wema). История «оживляет» статистические данные, демонстрирующие воздействие программы.

Выбор хорошей истории

История успеха кратко излагает суть вашей работы с помощью конкретного рассказа о том, как ваши усилия улучшили жизнь получателей услуг, которым вы служите. Истории часто возникают по ходу внедрения проекта. Следует записывать их по мере появления, чтобы позже возвратиться к их более подробному описанию.

Ниже приведены некоторые идеи для составления хорошей истории.

- Поинтересуйтесь мнением ваших сотрудников и субподрядчиков по поводу получателей ваших услуг, которых можно включить в историю успеха.
- Опишите инновационный подход, используемый вашей программой, который позволил охватить новых людей или удовлетворить потребности, которые раньше не были удовлетворены.
- Расскажите о случае, который позволил вам привлечь к программе новых людей.
- Соберите новости об успехах вашей программы, которые передавались внутри вашего учреждения и вдохновляли сотрудников.
- Детализируйте историю, которую вы часто рассказываете коллегам или финансирующим организациям и которая захватывает их внимание.

Написание истории

Несмотря на отсутствие конкретной формулы для написания истории успеха, представляем вашему вниманию несколько общих стратегий и инструментов, с помощью которых можно сделать вашу историю интересной.

- *Используйте цитаты и фотографии.* Высказывания и фотографий людей, которые являются участниками истории, делают ее более личной и привлекательной для читателя. Однако помните: хотя обычно люди с радостью делятся своими историями, важно уважать право участников истории на невмешательство в их личную жизнь. Расскажите им, как конкретно вы планируете использовать историю, и попросите их дать письменное разрешение на использование в ней их имен и фотографий путем заполнения соответствующей формы. Таким образом они будут знать, как вы планируете использовать их историю, например, разместите ее в Интернете, сообщите о ней средствам массовой информации, финансирующим организациям и т. п. (см. раздел 3.5.5).
- *Расскажите о том, что было до и после, а также о том, что произойдет в будущем.* Для эффективной демонстрации воздействия следует изложить суть проблемы, которую вы надеялись решить с помощью вашей программы, показав, какой была жизнь до внедрения программы. После этого необходимо показать, как вы справились с этой проблемой, указав на то, что изменилось после реализации программы. Вы также можете рассказать о будущем — о ваших планах по расширению или обеспечению реализации программы.
- *Не забудьте использовать данные.* Несмотря на то, что истории часто сосредотачиваются на отдельном человеке или группе людей с целью «оживления» работы, не оставляйте без внимания ваши данные, которые представляют более полную картину. Вы можете оформить эти данные в виде схемы или таблицы, чтобы сделать их более привлекательными для читателя.
- *Отметьте заслуги.* Отметьте заслуги тех, кто поддерживал вашу программу. Укажите ключевых сотрудников, партнеров и финансирующие организации. Это можно сделать в описательной форме или путем нанесения логотипов финансирующих и других причастных организаций на печатную или электронную версию истории.
- *Укажите контактные данные.* Чаще всего истории успеха небольшие по объему: они не превышают одну или две страницы (от 200 до 500 слов). Поэтому они могут вместить лишь небольшое количество информации. Указание контактных данных позволит всем, кто заинтересовался вашей историей, связаться с вами для получения более детальной информации.

Взаимодействие с финансирующими организациями

После того как вы начнете создавать вашу историю успеха, свяжитесь с агентством USAID. Ваш AOTR может помочь создать рекламу вашей

истории, разместив ее на веб-сайте агентства USAID либо использовав ее в презентациях или публикациях. Некоторые финансирующие организации проверяют публикации перед их распространением. У них могут быть другие требования к публикации материалов по программам, которые они финансируют. Это обеспечивает финансирующим организациям их причастность к истории. В конечном счете, как вы гордитесь успехом вашей программы, также и они рады, что поддерживают вашу работу.

Создание рекламы для вашей истории

После написания истории поделитесь ею с различными группами слушателей и зрителей, чтобы сообщить о ваших успехах как можно более широкому кругу лиц. Вначале поделитесь вашей историей с финансирующими организациями, а после этого — с партнерами, получателями ваших услуг и общественностью.

Чтобы поделиться историей, используйте указанные ниже стратегии.

- Разместите историю на веб-сайте — вашем, вашего партнера и вашей финансирующей организации.
- Создайте пресс-релиз и сообщите о вашей истории в местных средствах массовой информации.
- Распечатайте историю в нескольких экземплярах и разместите их в местах внедрения проекта (если уместно).
- Предоставьте экземпляры истории представителям местной власти и вашему AOR.
- Предоставьте вашу историю для конференций и форумов неправительственных организаций, где вас могут попросить поделиться более детальной информацией о вашей программе с другими компаниями, внедряющими проекты.
- Поделитесь историей с вашими партнерами и сотрудниками. Таким образом, можно получить еще больше историй от вашей команды.

3.5.5 Коммуникация и этические нормы

В большинстве случаев люди с радостью разрешат вам их сфотографировать, записать на аудио- или видеопленку и с готовностью предоставят свою историю, чтобы вы могли поделиться ею с остальными. Однако существуют определенные этические нормы, поэтому важно уважать права (в частности право на невмешательство в личную жизнь) всех лиц, которых вы хотите сфотографировать, записать на аудио- или видеопленку, особенно пациентов в больнице, детей и лиц, неспособных принимать решения самостоятельно.

Чтобы получить соответствующие руководства по поводу фотографирования людей, обратитесь на веб-сайт проекта INFO, финансируемого USAID, и ознакомьтесь с этическими нормами и примерами форм для запроса разрешения (http://www.photo share.org/phototips/developethics.php). Примите во внимание эти и другие этические нормы при разработке норм поведения для сотрудников. Эти нормы направлены не на то, чтобы помешать людям делать снимки, а на то, чтобы заставить их больше уважать право человека на невмешательство в личную жизнь.

3.6 Выводы и ссылки

Несмотря на желание приступить к внедрению проекта как можно быстрее, не стоит ускорять начальную стадию. В это время необходимо подготовить ваших сотрудников и партнеров путем планирования и установки систем, необходимых для успешной реализации программы.

В этом разделе были рассмотрены задачи, которые необходимо решить на начальной стадии проекта, и представлены минимальные требования USAID к ключевым системам управления, например, системе бухгалтерского учета и системе мониторинга и оценки. В этом разделе также описан процесс планирования программы, включая разработку начального плана работы.

USAID должно иметь уверенность в том, что в программах, которые оно поддерживает, есть системы, политика, сотрудники и планы до начала внедрения проекта, что позволит предоставлять качественные и эффективные услуги их получателям. Отсутствие спешки с проведением мероприятий на начальной стадии только повысит вашу способность предоставить сообществу программу наивысшего качества.

Фундамент, заложенный вами на начальной стадии, поможет вам при переходе на следующую стадию программы: стадию внедрения. В следующем разделе описаны основные условия, обеспечивающие эффективность программы и ее соответствие всем требованиям.

Ссылки

Отдел кадров

- Ключевые инструменты и ресурсы для управления кадровыми ресурсами
  http://www.ngoconnect.net/c/document_library/get_file?p_l_id=17776&folderId=38677&name=DLFE-5176.pdf

Маркетинг и коммуникация

- Ресурс: Photoshare
  http://www.photoshare.org
- Этические нормы в фотографии
  http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php
- Аудиты стратегических информационных мероприятий

  Эта сводка поможет общественным организациям лучше осознать и оценить свои возможности в области коммуникации.
  http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf

Мониторинг и оценка

- Evaluation Wiki

  Веб-сайт Evaluation Wiki, основанный в 2006 году общественной организацией Evaluation Resource Institute (ERI, Институт ресурсов для проведения оценки), нацелен на то, чтобы предоставить свободный доступ к собранию актуальной информации и ресурсов для всех, кто заинтересован в теории и практике оценки.
  http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main_Page
- Основы мониторинга и оценки

  В этом мини-курсе представлены основы мониторинга и оценки программ, направленных на население, охрану его здоровья и улучшение качества пищевых продуктов. Здесь даются определения общим понятиям и разъясняется, почему мониторинг и оценка имеют важное значение для управления программой.
  http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me_fundamentals
- Новости в сфере мониторинга и оценки

  Эта служба новостей сосредоточена на инновациях в методах мониторинга и оценки.
  http://mande.co.uk/
- Руководства по развитию потенциала мониторинга и оценки от проекта MEASURE Evaluation
  http://www.cpc.unc.edu/measure/tools/monitoring-evaluation-systems/capacity-building-guides
- Онлайн курс USAID по мониторингу и оценке реализации целей проектов

  Этот курс состоит из модулей, охватывающих такие вопросы, как основы мониторинга и оценки, проведение оценки, определение объема и содержания работ, обеспечение качества данных, проверка и распространение результатов оценки.
  http://communities.usaidallnet.gov/fa/node/1901