4 Проведение эффективной программы в соответствии с существующими правилами

Проведение эффективной программы в соответствии с существующими правилами

4.1 Обзор

4.2 Начинаем работу

4.2.1 Пять советов по обеспечению соответствия

4.2.2 Ваша модель внедрения

4.3 Административное управление

4.3.1 Финансовый менеджмент

4.3.1.1 Заявка на получение и распределение средств USAID

4.3.1.2 Как заполнить форму SF-270

4.3.1.3 Как заполнить форму SF-1034

4.3.1.4 Мониторинг бюджета и уровня расходов

4.3.1.5 Внесение изменений в бюджет

4.3.1.6 Распределение общих расходов между несколькими проектами

4.3.2 Закупки

4.3.2.1 Проверка на допустимость

4.3.2.2 Допустимые затраты

4.3.2.3 Ограничения для стран-источников/стран происхождения товаров

4.3.2.4 Список неприемлемых поставщиков/исключенных сторон

4.3.2.5 Оборудование многократного использования

4.3.3 Командировки

4.3.3.1 Требования к командировкам

4.3.3.2 Разработка документально оформленной политики о командировках

4.3.4 Использование имущества, приобретенного на средства USAID

4.3.5 Заявка на внесение поправок в соглашение

4.4 Техническое руководство программой

4.4.1 Проведение мониторинга и оценки

4.4.2 Обучение и совместное использование информации

4.5 Подведение итогов

4.1 Обзор

Для проведения эффективной программы, финансируемой USAID, требуется следующее:

- достичь плановых показателей или превысить их;
- предоставлять качественные услуги, имеющие количественно выраженные, измеримые и положительные результаты;
- предоставлять качественные услуги USAID;
- участвовать в решении проблемы в пределах страны путем предоставления услуг, перенаправления данных и обмена ими, создания сети полезных деловых связей и контактов, а также сотрудничества с другими представителями отрасли и установки цикла услуг при необходимости;
- создать инновационные программы, адаптированные к изменяющимся потребностям;
- осуществлять систематическую деятельность, которая способствует развитию возможностей местных сообществ и исполнителей;
- обеспечить рациональный расход средств;
- вести соответствующую программную и финансовую документацию;
- обеспечивать своевременную отчетность;
- соответствовать нормам, требованиям соглашения о сотрудничестве;
- сформировать надежную и функциональную структуру, собрать высококвалифицированный персонал и организовать проектную группу.

В этой главе мы разобьем вышеперечисленные задачи по управлению на две общие категории: административное руководство (4.3) и техническое руководство программой (4.4).

Административное руководство охватывает подачу запросов, распределение средств и управление финансами (4.3.1.1), соблюдение правил закупки (4.3.2) и других норм по выполненному проекту, а также соответствие условиям соглашения (4.3.5).

Техническое руководство программой включает мониторинг и оценку (4.4.1), а также обучение и общее использование (4.4.2) в пределах вашей организации и среди партнеров.

В этой главе несколько раз упоминаются условия вашего соглашения о сотрудничестве. Для получения подробных сведений о стандартных положениях соглашения о сотрудничестве с USAID см. Приложение II данного *руководства*.

Цели

- Изучить требования административного руководства к соглашениям о финансировании USAID, в особенности те из них, которые относятся к финансированию, закупкам, управлению имуществом и командировкам.
- Определите основные моменты управления средствами, выделяемыми в рамках финансирования проекта, и ведения сопутствующей документации, включая внесение поправок в соглашение и изменения бюджета.
- Определите требования и передовые практики, связанные с техническим руководством программы.

Переход

- Финансовый менеджмент
- Закупки
- Командировки
- Использование имущества, приобретенного на средства USAID
- Запрос на внесение поправок в соглашение
- Проведение мониторинга и оценки
- Обучение и распределение

Основные термины и сокращения

- **Распределенные расходы** — расходы, понесенные для реализации соответсвующего проекта.
- **Допустимые затраты** — понесенные расходы, которые определены как приемлемые.
- **Авторизованный класс услуг** — кроме случаев, когда расходы на проезд подпадают под исключительные условия, стоимость авиаперелета, оплачиваемого за счет средств правительства США, должна соответствовать стандартной стоимости перелета коммерческими авиалиниями (эконом-класс или эквивалент).
- **Уровень расходов** — интенсивность периодического расходования полученных средств в рамках проекта, как правило, за месяц.
- **Соглашение о сотрудничестве** — один из двух методов, используемых правительством США для предоставления помощи. Правительство США использует этот способ при необходимости сохранения существенной вовлеченности существенного вмешательства в проект.
- **Долевое участие** — часть затрат по проекту или программе, не финансируемая правительством США. Она может быть в виде денежных средств или в натуральной форме.
- **Прямые издержки** — расходы на приобретение товаров и услуг, специально предназначенных исключительно для одного проекта, которые полностью относятся на его счет.
- **Список исключенных сторон** — база данных лиц и организаций, не имеющих право на получение средств от USAID или любого другого агентства правительства США. Подрядчики должны использовать эту интерактивную базу данных для проверки поставщиков, консультантов и заявителей перед осуществлением каких-либо покупок или принятием решений о найме (http://www.epls.gov). Другими интерактивными источниками для проверки приемлемости является Сводный перечень ООН (http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml) и Список граждан особых категорий и запрещенных лиц Департамента казначейства США (http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/).

- **Финансовый год** — (иногда для обозначения используется термин «фискальный год» или «бюджетный год») период, на основании которого ведется расчет ежегодных («годичных») финансовых отчетов на предприятиях и в других организациях. Он может как соответствовать календарному году (с 1 января по 31 декабря), так и отличаться от него. Фискальный год, согласно нормам правительства США, охватывает 12-месячный период: с 1 октября по 30 сентября следующего года.
- **Закон об использовании американских авиаперевозчиков** — норма, применяемая ко всем финансируемым правительством США командировкам и требующая использования услуг Американских авиаперевозчиков с некоторыми исключениями.
- **Офис финансового управления** — отдел управления финансовой деятельностью USAID.
- **Индикатор** — определенный набор данных, который отслеживает организация для контроля программы.
- **Косвенные издержки** — расходы, необходимые для осуществления проекта, но не относимые к конкретному проекту, как-то расходы на электричество или административный персонал.
- **Вклад в натуральной форме**— неденежные средства, вложенные в проект; могут включать услуги добровольцев, оборудование или имущество. Они также могут быть засчитаны как обязательства по участию в расходах.
- **Международные командировки** — любые командировки между двумя странами.
- **Ключевой персонал** — должности в проекте и лица, выполняющие определенные функции. Как правило, руководящие должности, указанные в соглашении о сотрудничестве как ключевой персонал, рассматриваются как основополагающий элемент для успешной реализации проекта в целом.
- **Расходы на питание и подотчетные расходы** — расходы, возникающие во время командировок, например на оплату завтраков, обедов и ужинов, оплату вознаграждений и чаевых за услуги, услуги прачечной, приобретение туалетных принадлежностей и т. д.
- **NICRA** – Соглашение по ставке косвенных расходов; ставка покрытия косвенных издержек, согласованная в индивидуальном порядке между организацией и USAID. (Подробные сведения о косвенных издержках и NICRA см. в *Практических рекомендациях USAID по определению косвенных издержек* на веб-сайте http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf.)
- **Выделенная сумма или обязательство** — сумма, выделенная агентством USAID на программу. USAID не дает получателю гарантии возмещения любых расходов сверх выделенной суммы.
- **Страна происхождения товара** — страна, в которой был произведен или выращен товар.
- **Суточное пособие/Командировочные** — максимальная сумма, которая допускается правительством США для расходования лицом в день для оплаты проживания, питания и покрытия побочных расходов во время командировки в рамках реализации проекта.
- **Бюджет** — сумма средств, выделенная, но не расходованная, которая рассчитывается путем суммирования всех потраченных на текущий момент денег и вычитания результата из общей выделенной суммы.
- **Программный доход** — средства, полученные в рамках программы в интересах самой программы. Программный доход может быть получен от платы за услуги или от продажи товаров. Он также может быть получен от продажи оборудования, приобретенного за средства программы, когда оно уже не нужно. ***Примечание.*** Программный доход следует отличать от приносящей доход деятельности, в ходе которой бенефициарии программы получают доход.
- **Запрещенные наименования**— товары или услуги, которые не могут быть приобретены на выделенные правительством США средства в каких-либо условиях.
- **Рациональные расходы** — сумма, которая в целом считается обычной и необходимой и оплачивается расчетливым человеком при ведении бизнеса в нормальных условиях.
- **Наименования, (товары) на приобретение которых существуют ограничения** — товары или услуги, которые не могут приобретаться без предварительного получения конкретного письменного разрешения.
- **СФ (SF) -270** — стандартная форма 270, заявка на аванс, используемая для подачи заявки на получение гранта или заключения соглашения о сотрудничестве.
- **СФ (SF) -425** — стандартная форма 425, Федеральный финансовый отчет по форме СФ-425; используется для подготовки финансовой отчетности для получения гранта или заключения соглашения о сотрудничестве.
- **СФ (SF) -1034** — стандартная форма 1034, государственный платежный документ на приобретение и оплату неиндивидуальных услуг; используется для подачи заявки на получение средств и оплаты авансовых платежей за грант или заключение соглашения о сотрудничестве.
- **Общие расходы** — расходы на приобретение товаров и услуг, используемых в рамках нескольких проектов. При этом поставщик не может выставить счет по каждому проекту отдельно, и расходы распределяются по счетам каждого использующего их проекта на основе предварительно утвержденной формулы.
- **Внесение значительных изменений в бюджет** — перемещение средств между бюджетными категориями свыше определенной пороговой суммы, установленной USAID.
- **Источник** — место закупки товара или услуги, независимо от их происхождения (страны, где был выращен или произведен товар). Как правило, это физическое местонахождение поставщика.

- **Стандартные бюджетные категории** — стандартные категории, которые правительство США предлагает использовать всем грантополучателям; включают персонал, дополнительные льготы, консультантов, командировки/транспорт, оборудование, поставки, договорные услуги (субподрядчики), затраты по проекту (иногда заменяется на «строительные затраты»), другие затраты и косвенные издержки.
- **Существенная вовлеченность**— право правительства США на участие в администрировании проекта, финансируемого через соглашение о сотрудничестве. Это право обычно включает в себя возможность утверждать планы работ, бюджеты, ключевой персонал, планы мониторинга и оценки, а также субподрядчиков. Области существенного вмешательства определяются в соглашении о сотрудничестве.
- **Общая прогнозируемая стоимость** — общая стоимость проекта, которая указана в соглашении о сотрудничестве с организацией.

4.2 Начинаем работу

Одним из уникальных аспектов подхода USAID к работе с партнерами является предоставление организациям свободы в разработке и управлении их программами и субподрядчиками, а также в поддержке связанного и координированного реагирования на проблему. Именно поэтому при финансировании проекта USAID, как правило, заключает соглашение о сотрудничестве, а не договор (условия которого дают USAID право непосредственно руководить проектом) или грант (при котором USAID менее активно участвует в реализации).

Соглашения о сотрудничестве позволяют USAID сохранить существенную вовлеченность (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf) в ваш проект. Это означает, что USAID получает право утверждать планы внедрения (планы работ), бюджеты, ключевой персонал, планы мониторинга и оценки, а также субподрядчиков. Сохраняя за собой это право, USAID хочет иметь уверенность в том, что программа связана со стратегическими целями USAID и целями правительства принимающей стороны. В то же время соглашение о сотрудничестве дает возможность организациям вводить новшества в свою деятельность. Предоставляя возможность организациям разрабатывать собственную модель внедрения, формировать собственные партнерские отношения и принимать стратегии, соответствующие культурным особенностям и контексту, соглашение о сотрудничестве дает вам независимость в реализации эффективных проектов и предоставлении качественных услуг вашим бенефициарам.

Крайне важную роль в процветании вашей организации и реализации эффективной программы играет финансовая отчетность. Это накладывает на каждого представителя вашей организации обязательства выполнять свои функции с учетом ценностей организации и избегать «упрощенных способов», которые могут подвергнуть риску цели организации.

Кроме этого, управление эффективной программой, финансируемой USAID, в сущности является сбалансированным внедрением программы, которая характеризуется творческим подходом к реагированию на местные проблемы, соответствует потребностям ваших бенефициаров и местного сообщества, оправдывает ожидания одновременно и спонсоров, и правительства принимающей страны, а также устанавливает связи с другими исполнителями программ, заинтересованными лицами и группами.

В данной главе речь пойдет о том, как сбалансировать и успешно реализовать свою программу в соответствии с условиями Соглашения о сотрудничестве. Определив и осознав горизонты, которые откроются перед организацией после получения выигранной суммы, а также то, что останется недоступным, вы можете максимизировать эффективность программы и положительно воздействовать на жизнь ваших бенефициариев.

4.2.1 Пять советов по обеспечению соответствия

1. *Ознакомьтесь с соглашением и при необходимости обратитесь за помощью в разъяснении его условий.*

   В соглашении очень много ньюансов. Прочтите его и убедитесь в том, что понимаете его содержание. Убедитесь, что совет директоров и члены группы управления в вашей организации ознакомлены с разделами, которые относятся к ним.

   Если вам необходима помощь в разъяснении или в установке соответствия с требованиями соглашения, обратитесь за консультацией. Технический представитель специалиста USAID по соглашениям или администратор соглашения поможет вам ответить на возникшие вопросы. При необходимости вы можете обратиться за техническим содействием или нанять консультанта для оказания помощи в организации управленческих процессов и систем, соответствующих условиям получения гранта. (Объяснения некоторых общих условий соглашения см. в Приложении II.)

2. *Периодически обновляйте документацию соглашения для ее соответствия текущим условиям.*

   По мере реализации проекта могут возникать некоторые изменения, имеющие непосредственное отношение к условиям

оригинального соглашения, включая изменения в финансировании, целях, географическом расположении и ключевом персонале. Обязательно получите соответствующие предварительные одобрения, внесите поправки в документацию в письменном виде и обеспечьте доступность полного комплекта документов. Даже если у вас сложились хорошие отношения с техническим представителем, в ходе реализации проекта возможны некоторые изменения в штате сотрудников (как на уровне организации, так и со стороны USAID). В результате этого крайне важно вести должным образом упорядоченную документацию по всем решениям и поправкам, связанным с грантом. Сохраняйте всю письменную деловую переписку с администратором соглашения (AO) и представителем администратора соглашения (AOR) в виде тщательно упорядоченных файлов, распределенных по датам и/или теме, что позволит сформировать организационный архив соглашений и решений для использования персоналом в ходе реализации проекта. Также целесообразно создать резервные копии этих документов и хранить их за пределами организации.

3. *Определите границы с возможностью расширения.*

   Вам предоставляется определенное количество возможностей для управления грантом, которые являются инновационными и дают полномочия для реагирования на изменения в сферах реализации проекта. Однако эти возможности ограничены и включают ограничения на программные изменения, поправки в бюджет, изменение персонала и партнеров. В некоторых случаях перед внесением изменений вам необходимо получить разрешение технического представителя администратора соглашения или администратора соглашений. Также возможны ситуации, при которых ограничения на изменения являются обязательными для соблюдения. В данной главе вы сможете узнать больше об этих ограничениях, адаптировать к ним свою деятельность и при этом соблюсти соответствие положениям о получении финансирования.

4. *Соблюдать соответствие — обязательное условие и для субподрядчиков.*

   Кроме обязательств по соблюдению соответствия в рамках деятельности организации, которые взяли на себя вы, ваши основные партнеры также несут ответственность за контроль соответствия в деятельности субподрядчиков. Вам необходимо провести работу с субподрядчиками и убедиться в том, что им понятны выдвинутые требования и они используют программу как возможность достичь собственного развития.

5. *Не теряйте субподрядчиков из виду.*

   В попытке установить соответствие всем требованиям, выдвигаемым к получателям гранта, тщательно следите за выполнением конечной цели — оказанием помощи бенефициарам.

4.2.2 Ваша модель внедрения

Таблица 15 — Ключевые элементы в модели внедрения

Модель, которую вы используете для внедрения программы, должна сочетать в себе административное и техническое управление программой, что позволит достичь ожидаемых результатов. Поддержка эффективного применения принятой в организации модели внедрения является основной повседневной работой руководителя программы.

Несмотря на то, что в каждой организации действует индивидуальная модель, ваша модель должна включать три ключевых элемента (см. изображение в таблице 15):

- что вы делаете непосредственно или посредством субподрядчиков (конкретные *действия* в определенных географических областях);
- что требуется для вашей деятельности (*ресурсы* и другие источники);
- ожидаемые *результаты* (итоги и цели).

Три этих элемента напрямую связаны с деятельностью согласно вашим плану работ, ресурсам и результатам. Изменения в бюджете, например, могут повлиять на вашу возможность достичь требуемых результатов или повлечь за собой изменения деятельности.

По мере реализации программы вы и ваша команда должны постоянно работать над усовершенствованием своей модели. Анализируя официальные оценки и повседневный опыт, вы сможете регулировать свою деятельность и, возможно, открывать для себя все большее количество менее затратных способов для расширения аудитории потребителей ваших услуг.

4.3 Административное управление

Функции административного управления позволяют правильно внедрять программу, а также соблюдать условия и правила соглашения. Рассмотрим несколько стандартных функций, перечисленных ниже.

- Финансовое управление (4.3.1)
- Внесение изменений в бюджет (4.3.1.5)
- Закупки (4.3.2)
- Командировки (4.3.3)
- Управление собственностью (4.3.4)
- Внесение поправок в соглашение (4.3.5)

В данном разделе

- Заявка на получение и распределение средств правительства США
- Как заполнить форму СФ-270
- Как заполнить форму СФ-1034
- Мониторинг бюджета и уровня расходов
- Внесение изменений в бюджет
- Перерасчет разделения издержек между несколькими проектами

4.3.1 Финансовое управление

4.3.1.1 Заявка на получение и распределение средств USAID

USAID распределяет средства между организациями, которые являются получателями гранта, путем авансового финансирования или возмещения получателям понесенных расходов. Многие получатели имеют право на подачу заявки о получении и авансовых платежей, и компенсации расходов, если они используют для оплаты вытекающих из проекта расходов собственные средства.

На начальном этапе ваше право на авансовое финансирование будет ограничено суммой на один месяц. В каждом запросе должна быть указана сумма, которую, согласно вашим прогнозным расчетам, вы израсходуете в течение следующего 30-дневного периода. Вы не можете подавать заявку на получение дополнительных «резервных средств» или удерживать их. Однако в случае задержки определенной запланированной закупки вы можете перенести эти средства на следующий месяц. В случае отмены определенного мероприятия вы можете потратить средства на другую деятельность согласно утвержденному плану работ.

Для подачи заявки на получение средств необходимо заполнить форму, указанную в соглашении о сотрудничестве. Это может быть стандартная форма (SF)-270 (заявка на аванс или возмещение расходов) или стандартная форма (SF)-1034 (государственный платежный документ на приобретение и оплату неиндивидуальных услуг). После заполнения формы ее необходимо отправить в офис финансового управления USAID. Если вы являетесь исполнителем нескольких грантов USAID, вам необходимо заполнять отдельную форму для каждого гранта. Как правило, вам необходимо заполнить форму и отправить ее не раньше чем за неделю до начала месяца, в котором требуется указанная сумма. Обычно средства поступают на ваш счет в течение одной-двух недель после отправки формы.

Если со временем вы сможете продемонстрировать то, что средства расходуются вами рационально с умеренным темпом (не быстро и не медленно), вы сможете отправлять заявки на получение средств ежеквартально. Ваш AOR и представитель офиса финансового управления принимают решение по результатам проверки данных из ежеквартально предоставляемых вами Федеральных финансовых отчетов по форме СФ-425 и заявок по форме СФ-270 или СФ-1034, которые используются для расчетов вашего бюджета и уровня расходов.

Расчет авансов

При оценке запрашиваемой суммы не рекомендуется просто разделить свой годовой бюджет на 12 месяцев. Вместо этого рассчитайте точно сумму, которую, согласно вашим ожиданиям, вы потратите в следующем месяце, основываясь при расчетах на утвержденном плане работ и детализированном графике внедрения. Можно равномерно разделить некоторые статьи вашего бюджета по месяцам (например, заработную плату), однако некоторые расходы, например приобретение оборудования многократного использования, могут возникнуть в одном месяце (например, в начале проекта). Определите сумму средств, доступных в данный момент, и подтвердите ее остаток, который может быть в наличии у субподрядчиков до подачи вами каких-либо заявок.

Если в реализации проекта принимают участие субподрядчики (для авансированных платежей мы используем этот термин), проводите работу по организации запросов и расходованию средств совместно с ними, чтобы предотвратить преждевременный расход средств у кого-либо из вас. В этих целях попросите субподрядчиков ежемесячно или (при наличии утверждения) ежеквартально предоставлять прогнозные финансовые показатели, основанные на утвержденных планах работ и детальных графиках внедрения. Вы также можете утвердить с субподрядчиками процесс получения авансовых платежей и компенсации расходов, подобно процессу, который выполняете для USAID.

4.3.1.2 Как заполнять форму ЫА-270

Далее в разделе приведена информация о процедуре заполнения формы ЫА-270 для подачи заявки на авансовое финансирование или компенсацию расходов в USAID. Эти рекомендации не заменяют инструкции USAID, размещенные на веб-сайте, или указания вашего офиса финансового управления. Их основная цель — предоставить информацию в ответ на вопросы, которые могут возникнуть у новых пользователей при заполнении данной формы.

В первую очередь загрузите версию формы ЫА-270 в формате PDF на веб-странице http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf.

Чтобы воспользоваться преимуществами некоторых функций формы, например функции автоматических расчетов, убедитесь, что на вашем компьютере установлена последняя версия программы Adobe Reader®. Последнюю версию программы можно загрузить бесплатно на веб-сайте http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html.

Форма состоит из двух страниц. Первая содержит три основных раздела: верхняя часть формы для введения информации о гранте и вашей заявке, центральный раздел, в котором вы можете рассчитать свой авансовый или компенсационный платеж, а также нижний раздел, используемый только при обращении за получением авансов. На второй странице содержатся инструкции, а также место для вашей подписи.

Верхняя часть
Поскольку большинство полей в верхней части формы относительно понятны, мы приводим лишь несколько советов, которые помогут вам при указании ключевой информации (см. таблицу 16).

Заполнив данные в верхней части формы, вам необходимо определить, какую область расчетов вы будете использовать — полную область расчетов по центру или упрощенную область расчетов для авансов внизу формы.

Полная область расчетов заполняется для авансовых платежей и компенсирования расходов или в случае получения программного дохода (см. таблицу 17).

Если вы не отправляете заявку на компенсацию средств и не имеете программного дохода, перейдите к разделу Advances Only (Только авансы) формы, описанному ниже.

Таблица 16 — Верхняя часть формы СФ-270

REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT *(See instructions on back)*	OMB APPROVAL NO. 0348-0004	PAGE OF PAGES
	1a 1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. *"X" one or both boxes* ☐ ADVANCE ☐ REIMBURSEMENT b. *"X" the applicable box* ☐ FINAL ☐ PARTIAL 1b	2. BASIS OF REQUEST ☐ CASH 2 ☐ ACCRUAL
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED	4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY	5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER / 7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8. **PERIOD COVERED BY THIS REQUEST** FROM *(month, day, year)* 8	TO *(month, day, year)*

- **Графа 1(a)** — вид платежа по заявке представляет собой аванс или возмещение расходов. Как правило, вы будете подавать заявку на получение аванса для ежемесячных выплат. Заявки на возмещение расходов подаются только после расходования собственных средств на товары в соответствии с бюджетом утвержденного плана работ и являются обращением для компенсации этих средств.
- **Графа 1(b)** — для всех заявок, кроме заключительной в конце финансирования, всегда выбирайте частичный платеж.
- **Графа 2** — основа заявки зависит от используемой вами системы бухгалтерского учета.
- **Графа 8** — PERIOD COVERED BY THIS REQUEST (Период, охватываемый данным запросом), должен составлять один календарный месяц (например, С 1 января 2010 г. ПО 31 января 2010 г.), если не получены иные указания офиса финансового управления.

Область расчетов

Основная расчетная часть формы (колонки a-j в таблице 17) состоит из трех столбцов с буквенными обозначениями (a-c) и столбца Total (Всего). Заполняйте заявку на финансирование в этих колонках, только если вы распределили соответствующим образом расходы между главными офисами, субподрядчиком или расходами на уровне страны в утвержденном годовом бюджете. Это поможет представителю администратора соглашений отслеживать ваши заявки и расходовать средства в соответствии с бюджетом, хотя в целом это не является одним из требований офиса финансового управления. Если в структуре вашего бюджета предусмотрено более трех категорий, обратитесь к представителю администратора соглашений для уточнения структуры.

Программный доход — средства, полученные в рамках программы. Программный доход может быть получен от платы за услуги или от продажи товаров. Программный доход также может быть получен от продажи приобретенного за средства программы оборудование, использование которого в дальнейшем не планируется.

Примечание: *Программный доход отличается от приносящей доход деятельности, в ходе которой бенефициарии программы получают все заработанные средства.*

Таблица 17 — Область расчетов формы СФ-270

11. COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED				
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES ►	(a) a HQ	(b) b Subrecipient	(c) c	TOTAL
a. Total program outlays to date (As of date) May 31 2009	$ 10,000.00	$ 7,500.00	$	$ 17,500.00
b. Less: Cumulative program income	0.00	0.00		0.00
c. Net program outlays (Line a minus line b)	10,000.00	7,500.00	0.00	17,500.00
d. Estimated net cash outlays for advance period	3,000.00	5,250.00		8,250.00
e. Total (Sum of lines c & c)	13,000.00	12,750.00	0.00	25,750.00
f. Non-Federal share of amount on line e	2,300.00	0.00		2,300.00
g. Federal share of amount on line e	10,700.00	12,750.00		23,450.00
h. Federal payments previously requested	9,100.00	7,500.00		16,600.00
i. Federal share now requested (Line g minus line h)	1,600.00	5,250.00	0.00	6,850.00
j. Advances required by month, when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances — 1st month				0.00
2nd month				0.00
3rd month				0.00

a. **Total program outlays to date (Общая сумма расходов по программе на данное число) (строка a):** все расходы в рамках программы, включая долевое участие, по состоянию на начало периода заявки. Другими словами, если ваша заявка охватывает период с 1 по 31 января 2009 года, укажите полную сумму расходов по состоянию на 31 декабря 2008 года.

b. **Less: Cumulative program income (строка b):** здесь указывается программный доход в рамках этой программы, если такой был получен.

c. **Net program outlays** (Чистая сумма расходов по программе) (строка a минус строка b).

d. **Estimated cash outlays for advance period (Рассчитанная сумма расходов на авансовый период):** сумма, которая вам потребуется в течение авансового периода (в нашем примере с 1 по 31 января 2009 года), включая все необходимое финансирование (и долевое участие), независимо от перенесенных с прошлого периода сумм, которые имеются в вашем распоряжении.

e. **Total (Всего) (сумма строк c и d)**: сумма, которую ваша организация потратила по состоянию на текущую дату плюс ожидаемые расходы до конца текущего авансового периода.

f. **Non-Federal share of amount on line e** (Не финансируемая правительством США часть суммы в строке e): все выделенные вам ранее суммы в рамках выполнения обязательств по долевому участию плюс суммы в рамках долевого участия, которые вы планируете израсходовать в этом авансовом периоде. (Если вы не знаете точно, какую сумму сможете выделить в рамках выполнения обязательств по долевому участию в течение авансового периода, укажите в форме SF-270 сумму 0 долларов США при условии, что вы ведете надлежащий учет фактических сумм, выделенных в рамках выполнения обязательств по долевому участию, которые должны быть указаны в следующем отчете по форме SF-425).

g. **Federal share of amount on line e** (Финансируемая правительством США часть суммы в строке e): это общая сумма, запрошенная вами по данному проекту у правительства США на эту дату, включая сумму, запрошенную на авансовый период. Офис финансового управления проверяет этот показатель, чтобы убедиться, что он соответствует сумме в последней форме SF-270. Для проверки этого числа сложите суммы в строке h и i.

h. **Federal payments previously requested** (Ранее запрошенные суммы, финансируемые правительством США): общая сумма денежных средств, запрошенная вами на эту дату у правительства США.

i. **Federal share now requested (line g minus line h): (Финансируемая правительством США сумма, запрашиваемая сейчас строка g минус строка h)** результатом вычисления будет общая сумма финансирования правительством США, необходимая вам в следующем месяце (запрашиваемом периоде), за вычетом неизрасходованных средств, предоставленных правительством США, которые имеются в вашем распоряжении.

j. **Advances required by month (Помесячная разбивка необходимых сумм авансов):** последняя графа используется только в случае, если вы запрашиваете финансирование поквартально, но получаете средства ежемесячно.

Только авансы

Для заполнения альтернативного расчета, предназначенного только для авансового финансирования, рассчитайте сумму финансирования, необходимую вам в следующем месяце, и вычтите из нее любую неизрасходованную сумму средств, предоставленных правительством США и оставшихся у вас от предыдущего аванса, которую вы можете использовать вместе с суммой, запрашиваемой на этот период. Если в течение предыдущего периода вы израсходовали сумму, превышающую предыдущий аванс, в ячейке остающихся неизрасходованных средств может отражаться отрицательная сумма.

Возмещение расходов

При заполнении формы SF-270 для возмещения расходов на приобретение товаров согласно бюджету утвержденного плана работ обратите внимание на указанные далее отличия.

Таблица 18 — Заявка на возмещение расходов с помощью формы СФ-270

REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT (See instructions on back)	OMB APPROVAL NO 0348-0004	PAGE OF PAGES
1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED	a. "X" one or both boxes: ☐ ADVANCE ☐ REIMBURSEMENT; b. "X" the applicable box: ☐ FINAL ☐ PARTIAL	2. BASIS OF REQUEST: ☐ CASH ☐ ACCRUAL
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED	4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY	5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER / 7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST: FROM (month, day, year) 8	TO (month, day, year) 8
9. RECIPIENT ORGANIZATION: Name; Number and Street; City, State and ZIP Code	10. PAYEE (Where check is to be sent if different than item 9): Name; Number and Street; City, State and ZIP Code	

11. COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED

PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES ►	(a)	(b)	(c)	TOTAL
a. Total program outlays to date (As of date)	$	$	$	$ 0.00
b. Less: Cumulative program income				0.00
c. Net program outlays (Line a minus line b)	0.00	0.00	0.00	0.00
d. Estimated net cash outlays for advance period D				0.00
e. Total (Sum of lines c & d)	0.00	0.00	0.00	0.00
f. Non-Federal share of amount on line e				0.00
g. Federal share of amount on line e				0.00
h. Federal payments previously requested				0.00
i. Federal share now requested (Line g minus line h)	0.00	0.00	0.00	0.00
j. Advances required by month, when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances — 1st month				0.00
2nd month				0.00
3rd month				0.00

- **Графа 8** — Period covered by this request (Период, охватываемый этой заявкой): период, за который были расходованы средства, возмещение которых требуется в заявке.
- **Строка D** — Estimated cash outlays for advance period (Рассчитанная сумма расходов на авансовый период): число должно быть равно сумме 0 долларов США, за исключением случаев подачи заявки на получение аванса. При необходимости в получении и аванса и возмещении расходов заполняйте отдельные формы.

Подача заявки SF-270

Заполнив первую страницу, обратитесь к руководителю проекта или другому уполномоченному лицу в вашей организации для подписания и указания даты на второй странице. После этого отсканируйте и отправьте по электронной почте форму в офис финансового управления на адрес ei@usaid.gov, а также ее копию техническому представителю администратора соглашений. Всегда создавайте копию файла и только после этого отправляйте оригинал в офис финансового управления. Если в течение нескольких дней вы не получите ответ из офиса финансового управления, пошлите форму техническому представителю администратора соглашений.

4.3.1.3 Как заполнять форму SF-1034

Если ваша организация использует форму SF-1034 для подачи заявки на получение средств и оплаты авансовых платежей от USAID, выполните указанные ниже действия. Как и инструкции по заполнению формы SF-270, эти рекомендации не заменяют инструкции правительства США, размещенные на веб-сайте, или указания офиса финансового управления. Их цель – предоставить информацию в ответ на вопросы, которые могут возникнуть у новых пользователей при заполнении формы SF-1034.

Чтобы подать заявку на получение аванса, вам необходимо заполнить три экземпляра формы SF-1034 с запросом на получение трех отдельных авансовых платежей на последующий квартал (одна форма SF-1034 для каждого месяца — трехмесячный «плавающий» аванс). Все 3 экземпляра должны подаваться за 10 рабочих дней до начала каждого квартала. Такой порядок подачи позволит вашей организации поддерживать равномерный поток денежных средств. Чтобы начать процедуру подачи заявки, обозначьте в верхней части формы SF-1034 пункт «Request for Advance» (Заявка на получение аванса).

В течение 15 дней до конца каждого месяца вам необходимо отправлять еще один экземпляр формы SF-1034 для погашения аванса, в верхней части которого должен быть обозначен пункт «Liquidation of Advances» (Погашение авансов). Таким образом вы подаете отчет о потраченной сумме средств (если были предоставлены) из аванса, полученного вашей организацией за соответствующий месяц. Поскольку до подачи подрядчиком формы погашения получение нового аванса невозможно, своевременное предоставление этой формы каждый месяц является обязательным требованием.

Форма SF-1034 состоит из одной страницы, на которой вы должны заполнить только верхнюю часть (см. таблицу 19). Остальные графы формы, а также незаполненные вами области, заполняются представителем вашего финансирующего агентства.

Таблица 19 — Верхняя часть формы СФ-1034

Standard Form 1034 Revised October 1987 Department of the Treasury 1 TFM 4-2000	PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL		VOUCHER NO.
U.S. DEPARTMENT, BUREAU, OR ESTABLISHMENT AND LOCATION	DATE VOUCHER PREPARED		SCHEDULE NO.
	CONTRACT NUMBER AND DATE		PAID BY
	REQUISITION NUMBER AND DATE		
PAYEE'S NAME AND ADDRESS			DATE INVOICE RECEIVED
			DISCOUNT TERMS
			PAYEE'S ACCOUNT NUMBER
SHIPPED FROM	TO	WEIGHT	GOVERNMENT B/L NUMBER

NUMBER AND DATE OF ORDER	DATE OF DELIVERY OR SERVICE	ARTICLES OR SERVICES (Enter description, item number of contract or Federal supply schedule, and other information deemed necessary)	QUAN-TITY	UNIT PRICE		AMOUNT
				COST	PER	(1)

- **Voucher No** (Номер платежного документа) — при заполнении первой формы укажите цифру «1» и в дальнейшем используйте принцип последовательной нумерации, чтобы при каждом последующем заполнении формы эта цифра отличалась от предыдущей. ***Примечание.*** При заполнении последнего платежного документа введите слово FINAL (Последний).
- **U.S. Department, Bureau, or Establishment and Location** (Департамент США, Бюро или другая административная структура и место расположения) — укажите названия и адреса соответствующего офиса финансового управления. Подробные сведения см. в соглашении.
- **Date Voucher Prepared** (Дата подготовки платежного документа) — обязательно укажите дату подготовки формы.
- **Contract Number and Date** (Номер контракта и дата заключения) — укажите номер контракта и дату его заключения (см. данные в соглашении).
- **Requisition Number and Date** (Номер и дата требования платежа), **Schedule No.** (№ графика), **Paid By** (Плательщик), **Date Invoice Received** (Дата получения счета-фактуры), **Discount Terms** (Условия предоставления скидок), **Payee's Account Number** (Номер счета получателя платежа), **Shipped from/ to Weight** (Вес до/после транспортировки), **Government B/L** (Государственный коносамент) — не заполняйте эти графы.
- **Payee's Name and Address** (Название и адрес получателя платежа) — укажите название организации и почтовый адрес, используя данные из соглашения о сотрудничестве.
- **Number and Date of Order** (Номер и дата заказа) — не заполняйте эту графу.
- **Date of Delivery or Service** (Дата предоставления услуги) — укажите месяц, день и год начальной и конечной дат принятия средств, заявленных для возмещения.
- **Articles or Services** (Артикулы или услуги) — поле для краткого описания действий, выполнение которых планируется (для заявки на получение аванса) или которые уже были выполнены (для формы погашения аванса). ***Примечание.*** Ваше финансирующее агентство может запросить более детальное описание этих действий.
- **Amount** (Сумма) — укажите запрашиваемую сумму (для аванса) или сумму, расходованную из суммы полученного аванса в текущем месяце (для погашения).
- **Payee must NOT use the space below** (Область ниже не предназначена для заполнения получателями платежей) — не вводите/не вписывайте ничего под этой строкой.

Подача заявки SF-1034

Подробные инструкции относительно подачи формы SF-1034 приведены в соглашении о сотрудничестве. Как правило, организация должна предоставить оригинал и три копии формы SF-1034 в отдел платежей, указанный в соглашении.

Следите за пределом выделенной суммы!

Как правило, для обработки вашей формы СФ-270 или СФ-1034 требуется от одной до двух недель при условии, что в пользу вашего проекта перечислено достаточно средств. Если вы отправляете заявку на выделение средств в дополнение к предельной сумме, обработка будет длиться более одного месяца, поскольку в данном случае требуется внесение поправок в соглашение для выделения дополнительных средств перед обработкой вашей формы СФ-270 или СФ-1034 в офисе управления.

В ваших интересах максимально внимательно отслеживать сумму выделенных средств. Как только вы потратите 75% выделенной суммы, обязательно сообщите об этом администратору соглашений и обратитесь за получением дополнительных средств.

4.3.1.4 Мониторинг бюджета и уровня расходов

Одним из обязательств управляющего по финансам вашей организации является контроль суммы расходов из гранта, а также подтверждение того, что перечисленной суммы достаточно для покрытия дальнейших затрат. Двумя важными расчетами, которые следует контролировать вашей организации, являются бюджет и уровень расходов. Эти цифровые показатели также контролирует AOR. Регулярная связь с техническим представителем администратора соглашений позволит предотвратить неизбежное замедление выполняемых работ на время ожидания поступления средств.

Бюджет — это сумма средств, которые были перечислены, но не расходованы, то есть сумма денег, которой владеет ваша организация. Расчет бюджета осуществляется путем сложения всех потраченных средств и вычитания результата из общей выделенной сумы.

Расчет: бюджет = выделенная сумма – общая потраченная сумма

При расчете уровня расходов определяется интенсивность расхода полученных вами средств. Базовый расчет вашего уровня расходов выполняется путем определения потраченной суммы и ее деления на количество месяцев, на протяжении которого производились расходы.

Расчет: уровень расходов = общая потраченная сумма / количество месяцев работы до рассматриваемой даты

Обычно AOR определяет ваш уровень расходов на основе ежеквартальных финансовых отчетов по форме SF-425, однако вы также можете создавать отчет с помощью собственных финансовых систем, которые помогут отслеживать фактические ежемесячные расходы.

При расчете уровня расходов вы можете выделить отдельный пункт одноразовых затрат, которыми являются, например, автомобили. Таким образом, вы сможете более четко определить расходы по вашему проекту в последующие месяцы.

Пример (см. таблицу 20):

- Неправительственная организация «X» выиграла кооперативное соглашение на сумму 1000 долл. США. Изначально была выделена сумма в размере 10 долларов США. После утверждения плана работы была получена дополнительная сумма в размере 300 долл. США, в результате чего общая выделенная сумма составила 310 долларов.
- Неправительственная организация «X» работает с грантом на протяжении четырех месяцев, и общая сумма расходов составила 145 долларов США.
- Вычитание общей потраченной суммы (145 долл. США) из общей выделенной суммы (310 долл. США) дает в результате значение бюджета 165 долларов США.
- Деление потраченной суммы (145 долл. США) на количество месяцев произведения расходов (4) дает в результате значение уровня расходов 36,25 доллара США в месяц.

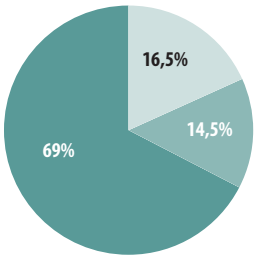
Таблица 20 — Деление общей суммы, выигранной неправительственной организацией «X»

Проект, выигранный неправительственной организацией «X» у правительства США

Проект, выигранный неправительственной организацией «X» у правительства США	
Выигранная сумма	**1000 дол. США**
Начальная выделенная сумма	**10 дол. США**
Дополнительная сумма	**300 дол. США**
Общая выделенная сумма на данное число	**310 дол. США**

	Янв	Фев	Мар	Апр	Итого
Расход	**25 дол. США**	**55 дол. США**	**35 дол. США**	**30 дол. США**	**145 дол. США**

	Расчеты	Результат
Бюджет	310 дол. США – 145 дол. США	165 дол. США
Уровень расходов	145/4 дол. США	36,25 дол. США
Оставшиеся месяцы	165/36,25 дол. США	4,5 месяца



Бюджет
Расходы
Выделенная сумма
Не входит в выделенную сумму

Используя значение бюджета и уровня расходов, можно также рассчитать приблизительное количество месяцев, на протяжении которых вы сможете располагать оставшимися денежными средствами, пока не потребуется выделение дополнительной суммы. Поделите бюджет на уровень расходов. Таким образом, вы получите количество месяцев, оставшихся до полного расходования средств, при условии, что уровень расходования денег останется прежним. В рассмотренном выше примере неправительственная организация «X» прогнозирует, что она расходует остаток полученных средств за четыре с половиной месяца. Однако следует отметить, что фактический уровень расходов в каждом месяце, вероятнее всего, будет варьироваться в зависимости от выполненных действий в рамках программы.

Запомнив эти цифровые показатели, вы можете контролировать свои расходы и гарантировать рациональное расходование (не слишком быстро и не слишком медленно). Например, если вы получили трехгодовой грант, вы сможете задать такой темп финансирования, который позволит достичь поставленных целей в предполагаемый срок.

4.3.1.5 Внесение изменений в бюджет

Ваш утвержденный бюджет состоит из девяти стандартных бюджетных категорий. USAID предоставляет вам полную свободу относительно внесения изменений в бюджет в пределах этих категорий (например, если в бюджете предусмотрено приобретение ксерокса, но вы решили использовать эти деньги на приобретение принтера). Однако перемещать между категориями прямых расходов можно лишь ограниченную сумму средств, а при необходимости в ее превышении вы должны обратиться в USAID для утверждения такой операции. Изменения бюджета, которые подразумевают превышение пороговой суммы, называются внесениями значительных изменений в бюджет.

Правила изменения бюджета USAID

Каждый грант USAID имеет ряд отличий. В то время как некоторые определяют значительные изменения бюджета как кумулятивные изменения между бюджетными категориями, превышающие показатель 10% от общего бюджета и осуществляемые в течение срока действия гранта, другие указывают более низкий порог. Чтобы определить, какие правила изменения бюджета применимы к вашему гранту, см. соглашение о сотрудничестве.

Если, например, для гранта на сумму 2 миллиона долл. США пороговый показатель значительных изменений бюджета равен 10%, получатель гранта может изменять распределение между категориями средств на общую сумму 200 000 долл. США в течение срока действия гранта без получения утверждения. Если речь идет о большей сумме, необходимо получить утверждение всех изменений в бюджете.

Эти изменения суммируются. В рассматриваемом выше примере, если вы внесли поправки в бюджет на сумму 50 000 долл. США в течение первого года, а затем на сумму 150 000 долл. США за второй год, в течение третьего года любые дополнительные изменения между бюджетными категориями — даже если они подразумевают незначительную сумму — должны быть предварительно утверждены. Администратор

соглашений может ограничить изменения в бюджет, если не сочтет достаточными или объективными причины для их внесения.

Получение утверждения

Если вы планируете внести в бюджет изменения, которые превышают пороговую сумму значительных изменений для гранта или существенно изменят требуемые действия, составьте служебную записку техническому представителю администратора соглашения и непосредственно администратору соглашения с запросом на утверждение и следующей информацией:

- объясните причины внесения изменений в бюджет (например, непредвиденные расходы или обстоятельства);
- укажите все ранее внесенные в бюджет изменения по данному гранту;
- предоставьте подробные данные о том, откуда поступают деньги (т. е. какие средства вы не будете расходовать для снятия ограничений финансирования);
- предоставьте подробные данные о способе использования средств, предусмотренных в изменениях бюджета;
- предоставьте объяснения по всем последствиям, которые вы ожидаете в результате изменения бюджета, например изменения целей;
- если применимо, укажите другие источники финансирования, которые вы будете использовать для формирования дефицитов.

После достижения данного порога ваш АО должен утвердить все изменения в бюджет, независимо от их суммы. Таким образом, если вам необходимо подать заявку на дополнительные изменения бюджета, попытайтесь спрогнозировать все изменения, необходимые для завершения вашего проекта, и подать заявку одновременно на все утверждения.

4.3.1.6 Распределение общих расходов между несколькими проектами

Расходы организации, осуществляющей несколько проектов, можно разделить на три категории.

- **Прямые проектные расходы** — расходы, четко связанные с конкретным проектом, как-то расходы на персонал, который непосредственно занимается выполнением проекта, офисное помещение, используемое этим персоналом, или оборудование и материальные средства, используемые только в одном проекте.
- **Общие проектные расходы** — расходы, необходимые для осуществления проекта, которые, однако, трудно отнести к конкретному проекту, как-то расходы на электричество или административный персонал.
- **Не связанные с проектом расходы** — законные организационные расходы, не связанные с каким-либо конкретным проектом, или «неприемлемые» расходы по финансируемым правительством США проектам, например привлечение ресурсов и развлечения.

Большую часть ваших расходов можно отнести к категории прямых расходов, а расходы, не связанные с проектами, обычно, также очевидны. Общие расходы при этом могут вызвать наибольшие трудности.

Разница между общими ресурсами и общими или непрямыми расходами

Существует значительная разница между ресурсом, который может совместно использоваться в нескольких проектах, и общим или непрямым расходом.

Какой-либо ресурс, который может одновременно использоваться несколькими проектами, обычно относится к категории прямых расходов. Для примера рассмотрим профессионального сотрудника в качестве ресурса, используемого для осуществления нескольких проектов. Поскольку рабочее время сотрудника отражается в документе для заполнения рабочего времени, вы сможете точно узнать, сколько часов он работал над проектом А, а сколько — над проектом Б. Следовательно, вы сможете отнести точное количество часов на каждый проект в качестве прямых затрат.

Рассмотрим другой пример. Если в вашей организации есть автомобиль, он может использоваться для командировок для нескольких проектов. Однако каждая командировка должна быть внесена в журнал использования автомобиля, что позволит включить затраты на каждую командировку как прямые расходы для каждого проекта.

С другой стороны, общие или непрямые расходы связаны с обеспечением общей или совместной потребности нескольких проектов. Примером могут служить общие офисные расходы на коммунальные услуги, Интернет либо на такие расходные офисные материалы, как бумага или скрепки. В отличие от приведенных выше примеров, здесь отсутствует ясность относительно того, какую часть расходов следует отнести непосредственно на какой-либо отдельный проект.

Некоторые организации заключили с USAID Соглашение по ставкам косвенных расходов и используют эти ставки при расчете таких расходов. Но большинство организаций не заключали соглашение NICRA (или заключали соглашение NICRA только в отношении расходов главного офиса), а поэтому нуждаются в методе распределения таких видов расходов.

Примерная формула разделения расходов

Расходы, которые невозможно отнести к прямым расходам того или иного проекта, можно разделить, используя определенную формулу. Один из способов состоит в использовании процентного соотношения количества сотрудников, занятых в проекте, с общим количеством сотрудников или общей площади офиса с частью, выделенной для реализации проекта.

Для этого вначале нужно вычислить, какая часть вашего офиса используется для реализации определенного проекта (например, помещение, выделенное для занятых в конкретном проекте сотрудников), а какая часть используется совместно (например, комнаты для совещаний или приемная). Определив, какие помещения используются для реализации определенных проектов, вычислите количество квадратных метров, используемых каждым проектом. Можно даже условно разделить площадь, используемую сотрудником, который работает над несколькими проектами, исходя из процентного соотношения места, которое он или она уделяет каждому из проектов. Подытожьте площадь, выделенную каждому из проектов, и рассчитайте процентную долю каждого проекта.

К примеру, в офисе площадью 1000 квадратных метров реализуются два проекта; восемьсот кв. метров офисной площади выделено для проектов, а остальная часть является общей. В выделенной под проекты части офиса один проект занимает 600 кв. метров, а второй — 200. Поэтому 75% общей площади (соответствующих расходов) относятся на первый проект (750 кв. метров), а 25% — на второй (250 кв. метров). Это процентное соотношение может также использоваться как ориентир для разделения других общих для обоих проектов затрат.

Единого верного метода разделения общих расходов не существует, однако то, как ваша организация разделяет расходы, должно быть хорошо понятно. Это будет свидетельствовать о том, что выделенные на проект средства тратятся рационально, а расходы распределены справедливо. Не забывайте соответствующим образом изменять принцип распределения расходов по мере изменения масштабов проектов и потоков финансирования.

Установка (и обновление) правил относительно общих расходов

С учетом этих указаний установите правила, определяющие:

- какие конкретно расходы и ресурсы считать «общими»;
- как ваша организация будет разделять расходы между разными проектами;
- когда вы будете пересматривать установленные правила.

Общие разделенные офисные расходы

- Аренда офисных помещений, коммунальные услуги
- Оплата телефонной связи (исключение: междугородние звонки могут быть вынесены в статью расходов и оплачены как часть расходов по проекту)
- Расходные и обычные канцелярские принадлежности (ручки, скрепки и т. д.)
- Административный персонал (помощники, бухгалтера, администраторы и т. д.), который использует рабочее время для поддержки всех проектов

USAID согласно оплачивать «львиную долю» организационных расходов, связанных с внедрением проекта. Установка правил общих расходов необходима вашей организации для гарантии последовательного ежемесячного распределения расходов между разными проектами и/или финансирующими организациями. При этом применяемый способ не будет каким-либо образом дискриминировать источники финансирования. Неправильное распределение расходов зачастую является типичным замечанием при проведении аудита, поэтому очень важно отнестись к этому процессу с особым вниманием.

Правила для нескольких офисов

Если у вашей организации есть несколько офисов, расположенных в разных местах, следует создать общие положения, на основании которых офисы разработают собственные правила, исходя из параметров конкретных проектов и расходов. Эти правила должны быть изложены в письменном виде, поскольку аудиторы во время ежегодного аудита должны будут с ними ознакомиться и проверить, как они выполняются на практике. Для целей некоторых проектов, которые осуществляются в одних и тех же офисах, заключается меморандум взаимопонимания, который содержит договоренности по дополнительным вопросам, таким как общие активы, заработная плата и персонал. Это актуально в случаях, когда в отдельные «проектные группы» входят сотрудники из разных отделов или из совершенно разных организаций.

В. Нужно ли нам заключать Соглашение по согласованным косвенным ставкам (NICRA)?

О. Если организации необходим метод для распределения косвенных или общих расходов, заключать Соглашение по согласованным косвенным ставкам не нужно. Некоторые организации заключают Соглашение по согласованным косвенным ставкам, при этом большинство из них осознает, что этот процесс занимает слишком много времени, и признает более высокую эффективность другого метода.

4.3.2 Закупки

Положения USAID по закупкам гарантируют, что подрядчики используют средства правительства США в целевом назначении гранта, расходуют их рационально и не тратят их на приобретение товаров и услуг, противоречащих интересам общественности. Таким образом, вам необходимо тщательно изучить установленные в вашей организации правила закупок и убедиться в их соответствии требованиям USAID.

Закупки

Процесс приобретения товаров, материалов и услуг, включая:

- товары, запасные компоненты и расходные материалы для мероприятий в рамках программы;
- оборудование, офисную мебель и расходные материалы для отделов по реализации проекта;
- консалтинговые услуги от отдельных лиц и/или организаций.

Таблица 21 — Этапы закупок

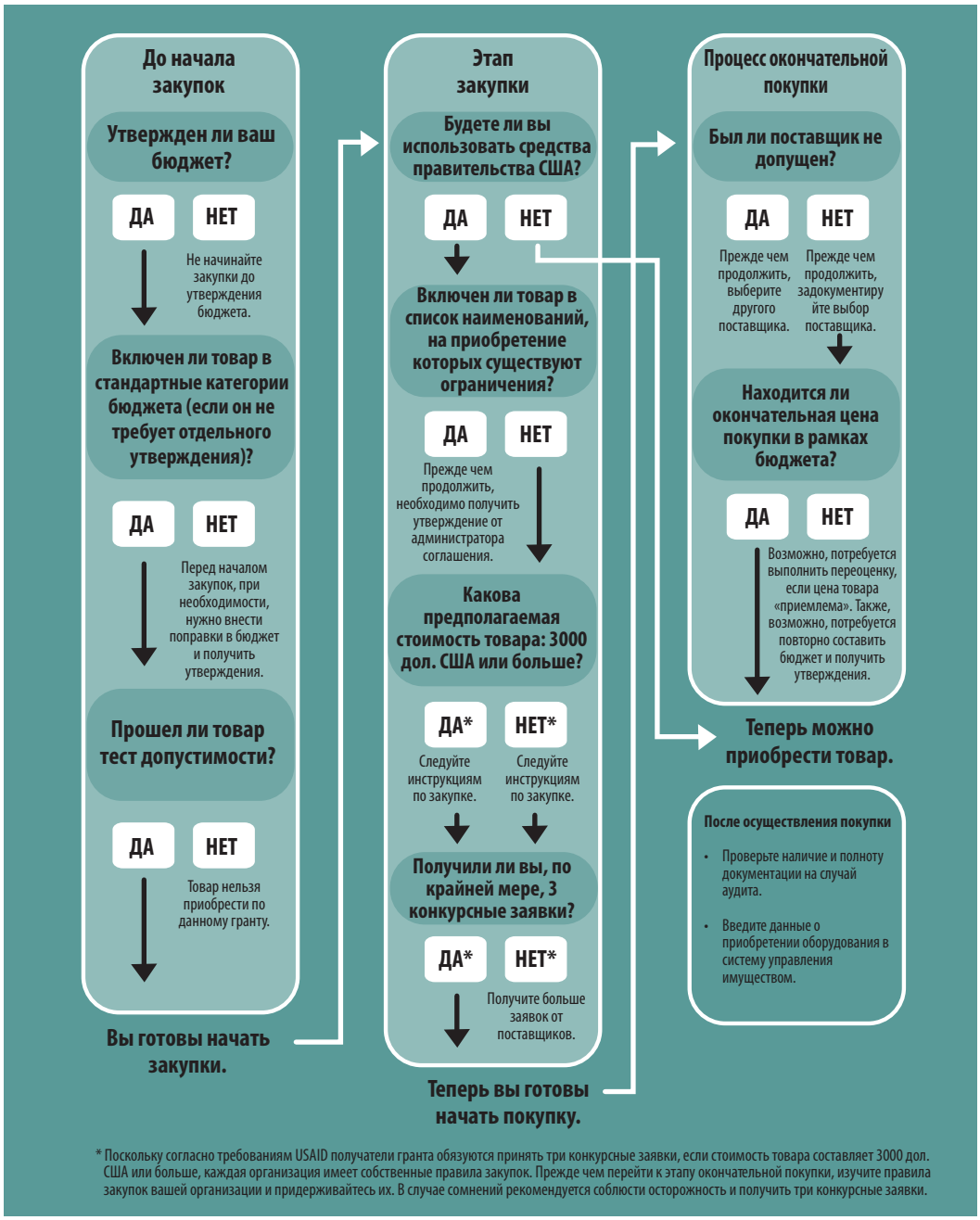


Таблица 21 — это упрощенная схема процедуры закупок, разделенная на три этапа.

- **До начала закупок** — прежде чем вы перейдете непосредственно к закупке товара, вам необходимо иметь утвержденный бюджет, а также убедиться в том, что планируемый товар включен в стандартные категории бюджета или требует отдельного утверждения. В противном случае вам необходимо внести изменения в бюджет. Если сумма изменения в бюджет приведет к существенным изменениям (4.3.1.5), вам необходимо отправить заявку на утверждение. Если определенный товар включен в бюджет, перед его закупкой в первую очередь проверьте, является ли этот товар разрешенным (4.3.2.1).
- **Этап закупки** — этот процесс охватывает период непосредственно перед закупкой, в течение которого вы начинаете планировать приобретение определенного товара, объявлять конкурс среди организаций, запрашивать информацию о ценах и анализировать разных поставщиков. Этот процесс регулируется преимущественно внутренними правилами закупок.
- **Процесс приобретения** — выбрав поставщика и установив цену, необходимо провести заключительную проверку, после чего осуществить покупку. После осуществления покупки необходимо убедиться в наличии документации, а также в том, что вы ввели правильную информацию в систему отслеживания материально-производственных запасов (если используется).

Однако следует обратить внимание на то, что указанные выше основные этапы предусматривают более детальные действия. Например, в большинстве организаций действует специальный процесс для отбора и оценки цен при крупных покупках стоимостью от 3000 долл. США, что является рекомендуемой USAID пороговой суммой для получения трех ценовых предложений. Ваша организация может установить более ограниченную пороговую сумму, например 500 долл. США, чтобы обеспечить объективность, оптимальное соотношение цены и качества и финансовую отчетность.

Если цена товара превышает сумму 5000 долл. США за единицу, убедитесь, что он обозначен как оборудование многократного использования в утвержденном бюджете. Товары стоимостью свыше 5000 долл. США, срок службы которых составляет более одного года, определяются правительством США (Код федеральных предписаний 2 CFR 230) как «Оборудование», и их приобретение требует предварительного утверждения USAID. Если товар не включен в утвержденный бюджет, для его приобретения необходимо получить письменное разрешение администратора соглашений. Обратите внимание: даже если оборудование многократного использования стоимостью свыше 5000 долларов США включено в утвержденный бюджет (например, компьютер-сервер), для его приобретения может требоваться отдельное разрешение USAID. Если вы сомневаетесь, рекомендуется обратиться к администратору соглашений.

В течение всего процесса закупки существует ряд обязательных проверок и корректировок баланса, которые гарантируют приемлемость данной покупки. Если в вашей организации не установлены правила закупок, критически важно разработать их с учетом описанных выше процессов. Это позволит обеспечить соответствие всех закупаемых организацией товаров и услуг критериям гранта.

Важные каналы закупок

ADS, глава 260 — Географические коды
http://www.usaid.gov/policy/ads/200/260.pdf

ADS, глава 310 — Источник, происхождение и страна производства
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf

Правила закупок Агентства международного развития (AIDAR) в рамках программы USAID
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/aidar.pdf

Закон «Покупайте американское»
http://usinfo.state.gov/products/pubs/trade/glossac.htm#buyam

Код федеральных предписаний 2 CFR 226
http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl

Код федеральных предписаний 2 CFR 230 (A-122) http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230_main_02.tpl

Список недопущенных сторон
http://www.epls.gov

Сводный перечень ООН
http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml

Список граждан особых категорий и запрещенных лиц Департамента казначейства США http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn

Требования к субподрядчикам

Практически все правила закупки применяются к основным партнерам и субподрядчикам гранта. Согласно требованиям USAID, соглашения о субподряде, заключаемые между основным партнером и субподрядчиками относительно закупки товаров и услуг на выделенную организацией сумму, включают определенные стандартные положения о закупках, а именно стандартные положения «Правила USAID о приемлемости товаров и услуг». В этом документе перечислены правила закупки товаров с ограничениями, неприемлемые товары и поставщики, а также требования к странам-источникам/странам происхождения товаров.

Внимательно изучите связанные с закупкой положения и убедитесь, что ваш персонал и субподрядчики понимают порядок выполнения процесса и применяемые к нему нормы. Постоянно следите за исполнением.

Способы правильной закупки

- Разработайте документально оформленную политику и процедуры осуществления закупок и следуйте им.
- Проводите ежегодное планирование закупок, включая в него офисное оборудование и оборудование для реализации программы, расходные материалы и услуги.
- Объедините планирование закупок с процессами планирования бюджета и работ.
- Обеспечьте открытую конкуренцию, насколько это возможно.
- Получите ценовые предложения, сравните их с установленными критериями, воспользуйтесь услугами комитетов по оценке и обоснуйте выбор поставщика.
- Оформите документально процесс закупки.
- Проводите инвентаризацию всего приобретенного оборудования и регулярно обновляйте его с указанием состояния и места хранения предметов.

Обзор правил закупки

Множество положений USAID о допустимых и неприемлемых способах расходования средств правительства США представлены в Своде федеральных предписаний 22 CFR 226 и включают ограничения относительно следующего:

- конкретные товары и услуги;
- место производства или закупки товара;
- лицо/организация, реализующие товары и услуги;
- способ транспортировки на объект проекта.

В данной главе речь пойдет о товарах, приобретение которых ограничено или запрещено (4.3.2.2), об ограничениях стран-источников/стран происхождения товара (4.3.2.3), и ограничениях, касающихся поставщиков (4.3.2.4).

4.3.2.1 Проверка на допустимость

Наиболее важно в процессе закупки на предоставленные USAID средства понять, какие расходы являются допустимыми, а какие — запрещены. Даже если ваш бюджет был утвержден, это не означает, что все включенные в него товары являются приемлемыми. Перед закупкой каких-либо товаров или услуг на средства гранта важно убедиться в том, что каждый товар прошел тест на допустимость.

В соглашении

В соглашении о сотрудничестве USAID содержатся требования к закупкам на основании стандартных положений. В частности, просмотрите стандартные положения в разделе «Неприемлемые товары и услуги» и «Товары, на приобретение которых существуют ограничения».

Тест на допустимость состоит из четырех вопросов, которые станут ключевым фактором для определения возможности приобретения того или иного товара. Эти вопросы применяются ко всем расходам, связанным с грантом, включая прямые и непрямые.

1. *Рациональна ли стоимость?*
   Платят ли другие организации аналогичную цену за тот же товар или услугу? Соблюдены ли действующие в рамках организации правила закупки при получении конкурсных заявок и достижении приемлемой цены?
2. *Можете ли вы распределить средства в этом конкретном гранте?*
   Являются ли расходы обязательными для выполнения работ по данному гранту?
3. *Последовательны ли эти расходы?*
   Были ли вы последовательны при распределении средств по всем работам, выполняемым в рамках организации, независимо от источника финансирования? Например, платите ли вы одним и тем же консультантам одинаковую ставку за аналогичный вид деятельности из предоставленных USAID средств, что и в рамках проектов, финансируемых другими спонсорами?
4. *Соответствует ли цена правилам и нормам программы?*
   Соответствуют ли расходы ограничениям и исключениям, оговоренным в условиях гранта? Действуют ли лица, несущие ответственность за расходование средств, с соблюдением этических норм при выполнении закупок?

При осуществлении крупных закупок составьте документ, указав в нем данные в ходе процесса закупки ответы на эти вопросы. Внесите вопросы в форму рядом с полем для внесения товара, указанной в бюджете суммы, даты и имени работника организации, заполнившего форму. Запишите ответы, дополнив необходимыми примечаниями, после чего сохраните формы в качестве справочной информации на случай аудита.

4.3.2.2 Допустимые затраты

Допустимые затраты — это то, что вы можете приобрести, или деньги, которые вы можете потратить, в соответствии с условиями соглашения. Допустимые и запрещенные товары могут быть определены в законодательстве США, в политике агентства, выделяющего средства в рамках финансирования вашего проекта, в нормах, регулирующих программу финансирования, а также в конкретных дополнительных ограничениях, которые могут быть включены в грант.

В зависимости от обстоятельств, расходы могут быть допустимыми или недопустимыми, что определяется на основании того, соответствуют ли они целям в рамках проекта, целесообразны и ассигнованы ли они. Кроме того, допустимые расходы регулируются определенными категориями, включая законодательство США и нормы USAID. Одним из способов соблюдения данных ограничений подрядчиками является составление перечня недопустимых товаров. Аналогичный документ представлен в таблице 22, куда включены только недопустимые товары. Этот перечень можно изменять в соответствии с конкретными требованиями USAID и положениями соглашения о сотрудничестве. Вы можете отметить, что некоторые товары ограничены, то есть их приобретение разрешается только при получении определенного письменного разрешения (например, транспортные средства), при этом некоторые товары являются запрещенными, и вы не сможете приобрести их ни при каких обстоятельствах (например, оборудования для проведения абортов).

Составление перечня — это первый шаг при определении того, являются ли расходы допустимыми. Если товар, который вы планируете приобрести, не входит в перечень допустимых, вам необходимо определить, проходит ли товар тест допустимости (4.3.2.1), изучив определенные обстоятельства его закупки и программы, в результате чего вы сможете быть уверены в целесообразности и соответствии таких расходов программным условиям.

Наименования, на приобретение которых существуют ограничения

Наименования, на приобретение которых существуют ограничения, включают товары, которые вы можете приобрести на средства USAID, однако для этого вам требуется предварительное письменное утверждение администратора соглашений. Наиболее распространенными наименованиями с ограничениями являются:

- сельскохозяйственная продукция;
- транспортные средства;
- лекарственные средства;
- пестициды;
- бывшее в эксплуатации оборудование;
- излишнее имущество, принадлежащее USAID;
- удобрения.

Разрешение на приобретение таких наименований предоставляется при их соответствии трем приведенным ниже условиям (***Примечание.*** Даже если товары соответствуют всем трем критериям, утверждение не предоставляется автоматически и вам необходимо подать администратору соглашений заявку на его получение.

- Товар изготовлен/приобретается в США.
- Вы определили товар и внесли его в описание программы или поправку к гранту.
- Вы включили расходы, связанные с товаром, в соответствующий бюджет по гранту.

При утверждении администратором соглашений товара он предоставит письменное разрешение. Закупка товара до получения письменного разрешения подвергает вас риску оплаты его стоимости из личных средств.

Таблица 22 — Примеры недопустимых расходов

Категория	Регламентирующий документ	Примеры ограничений	Распространяется на
Законодательство США	Циркуляр Управления по административным вопросам и бюджету А-122	ЗАПРЕЩЕНО: оборудование для проведения абортов, военная техника, оборудование для слежения, оборудование для изменения погодных условий и оборудование для азартных игр	Все соглашения USAID
Правила USAID	USAID ADS	ОГРАНИЧЕНО: лекарственные препараты, транспортные средства и сельскохозяйственная продукция	Все соглашения USAID
Ограничения по соглашению	Ваше соглашение о сотрудничестве	ОГРАНИЧЕНО: предметы, не включенные в ваш бюджет	Зависит от условий соглашения

Документация по закупкам:

- ✓ Техническое задание (SOW) или спецификации
- ✓ Утвержденная/заверенная подписью заявка на приобретение (если применимо)
- ✓ Рыночное исследование источников; запрос по ценам (RFQ) или заявка на предложения (RFP), включая публикации в Интернете/ объявления в газетах
- ✓ Полученные цены или предложения (не менее трех)
- ✓ Подтверждение поиска в списке недопущенных сторон, списке запрещенных лиц Департамента казначейства США или сводном перечне ООН
- ✓ Анализ цен/ставок (количественный/ качественный анализ рациональных расходов по расценкам и предложениям и преимуществ работы с конкретным поставщиком)
- ✓ Служебная записка, прилагаемая к пакету документов (предоставляется вместе с анализом и в письменной форме представляет вспомогательную информацию, конкурирующие процессы и обоснование выбора поставщика)
- ✓ Предоставленное USAID разрешение или документ, составляющий исключение из правил (если применимо)
- ✓ Подпись уполномоченного лица организации (если требуется)
- ✓ Заверенный подписью заказ (PO) или контракт на покупку
- ✓ Подтверждение получения товара
- ✓ Заверенное подписью письмо с разрешением на управление имуществом (если получатель не является организацией)
- ✓ Копия счета-фактуры поставщика (со штампом об оплате)
- ✓ Соответствующая документация (переписка, служебные записки, факсы, электронные письма, записи встреч), полученная в ходе закупок
- ✓ Состояние и местонахождение наименований

Запрещенные наименования

Перечисленные ниже наименования не могут быть приобретены на средства USAID ни при каких обстоятельствах.

- военная техника — товары или оборудование для удовлетворения соответствующих нужд страны, с которой налажено сотрудничество;
- оборудование для слежения — микрофоны, передатчики и устройства записи (за исключением аудиоаппаратуры с визуальным отображением информации общего назначения, если в программе четко предусмотрена необходимость использования такого оборудования);
- товары и услуги для поддержки деятельности полиции и других правоохранительных органов;
- оборудование и услуги по проведению абортов;
- предметы роскоши и оборудование для азартных игр, включая алкогольные напитки, ювелирные изделия или дорогие изделия из текстиля;
- оборудование для изменения погодных условий.

Другие ограничения

Другие ограничения и запреты, касающиеся финансирования правительством США, см. в «Принципах определения затрат для некоммерческих организаций» (Код федеральных предписаний 2 CFR 230, известный также как Циркуляр А-122), в которых детально описаны 56 отдельных товаров и услуг, а также изложены условия, которые предусматривают оплату указанных наименований за счет средств правительства США или запрещают действия такого рода. Просмотрите список и ознакомьтесь с правилами, касающимися вашей программы.

Для эффективного контроля всех запрещенных наименований и тех товаров и услуг, приобретение которых ограничено, составьте таблицу на основе применимых к программе договоров и инструкций. В случае получения средств нескольких грантов различные потоки финансирования могут предусматривать специальные ограничения. Обязательно определите, какие ограничения применимы к отдельным договорам.

Использование частных фондов

При использовании частных фондов для приобретения товаров и услуг в рамках долевого участия отдельные ограничения не применяются. Если организация берет на себя часть затрат в рамках заявленного бюджета, такие действия должны отвечать целям программы. В рамках долевого участия сумма частных средств, потраченных на приобретение запрещенных наименований, не учитывается. Например, приобретенные за личные средства алкогольные напитки не рассматриваются как долевое участие.

Тем не менее, в отдельных случаях к долевому участию можно применить творческий подход для эффективного применения средств. Например, вы можете купить подержанный автомобиль на частные средства и использовать фонды USAID на другие нужды программы. Если такие действия приведут к значительным изменениям бюджета, возможно, необходимо получить предварительное подтверждение.

Последствия неправомерного использования средств USAID

USAID оставляет за собой право потребовать возместить средства, потраченные с нарушением условий проекта (неоплачиваемые издержки). В случае проверки сохраняйте документацию не менее трех лет после предоставления заключительного отчета.

4.3.2.3 Ограничения стран-источников/стран происхождения товаров

Два дополнительных ограничения касаются стран, в которых приобретается товар (именуемых «страной-источником») и стран, в которых он производится или выращивается (именуемых «страной происхождения»).

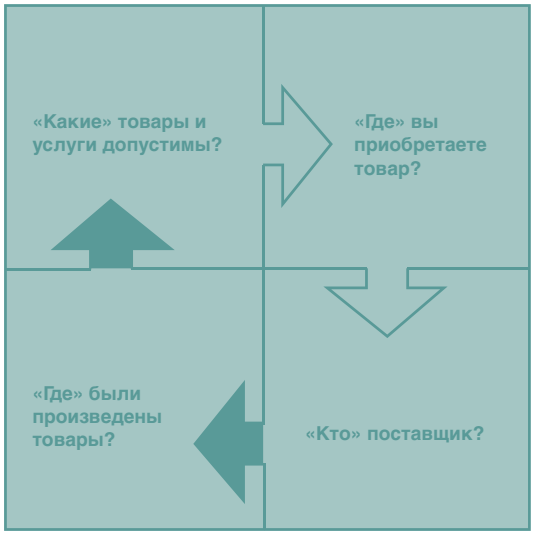
Ограничения стран-источников/стран происхождения товара

Применение ограничений касательно стран-источников товара и стран происхождения товара зависит от заключенных соглашений USAID.

Деятельность организаций, которые работают на территории Соединенных Штатов Америки, регулируется нормами Закона «Покупайте американское», который поощряет покупку товаров и услуг у американских производителей. Этот закон распространяется на деятельность расположенных в США штаб-квартир организаций, которые закупают товары для использования на территории страны.

Различные положения регулируют приобретение товаров за границей. Организация, которая является получателем гранта USAID, должна ссылаться на Правила закупок Агентства международного развития (AIDAR) в рамках программы USAID.

Организациям, являющимся получателями грантов USAID, присваивается «географический код», определяющий страны, в которых им предоставляется право на приобретение товаров и услуг. Как правило, используются четыре географических кода: 000, 899, 935 и 941. На основе вашего соглашения проекту присваивается определенный код.



Географический код 000

Географический код 000 предоставляет организациям, которые являются получателями гранта, право на приобретение товаров и услуг только в США, включая отдельные штаты, округ Колумбия и ассоциированные государства США (содружества, территории и владения).

Географический код 899

Географический код 899 предоставляет организациям, являющимся получателями гранта, право на приобретение товаров и услуг во всех странах, за исключением страны, в которой осуществляется проект, и перечисленных ниже стран, сотрудничество с которыми запрещено внешней политикой США с мая 2010 года.

- Куба
- Ирак
- Иран
- Лаос
- Ливия
- Северная Корея
- Сирия

Географический код 935

Географический код 935 предоставляет организациям, являющимся получателями гранта, право на приобретение товаров и услуг во всех странах за исключением стран, сотрудничество с которыми запрещено внешней политикой США с мая 2010 года (см выше).

Географический код 941

Географический код 941 предоставляет организациям, являющимся получателями гранта, право на приобретение товаров и услуг во всех странах, за исключением страны, в которой осуществляется проект, стран, сотрудничество с которыми запрещено внешней политикой США, и такими странами (с мая 2010 года) как:

Албания
Андорра
Ангола
Армения
Австрия
Австралия
Азербайджан
Багамские о-ва
Бахрейн
Бельгия
Босния и Герцеговина
Болгария
Беларусь
Канада
Хорватия
Кипр
Чешская Республика
Дания
Эстония
Финляндия
Франция
Габон
Грузия
Германия
Греция
Гонконг
Венгрия
Исландия
Ирландия
Италия
Япония
Казахстан
Кувейт
Кыргызстан
Латвия
Лихтенштейн
Литва
Люксембург
Македония
Мальта
Молдова
Монако
Монголия
Черногория
Нидерланды
Новая Зеландия
Норвегия
Китайская Народная Республика
Польша
Португалия
Катар
Румыния
Россия
Сан-Марино
Саудовская Аравия
Сербия
Сингапур
Словацкая Республика
Словения
Южно-Африканская Республика
Испания
Швеция
Швейцария
Тайвань
Таджикистан
Туркменистан
Украина
Объединенные Арабские Эмираты
Великобритания
Узбекистан
Ватикан

Если какой-либо компонент товара произведен в одной из стран, сотрудничество с которой запрещено, его покупка не производится за счет средств USAID. Время от времени в списки стран, перечисленных для этих кодов, вносятся изменения. Обновленные данные касательно стран, сотрудничество с которыми запрещено внешней политикой, см. в Своде федеральных предписаний 22 CFR 228.03 на веб-странице http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&rgn=div6&view=text&node=22:1.0.2.22.27.1&idno=22.

Положения, которые регулируют деятельность вашей организации, указаны в Графике (Приложение А) соглашения о сотрудничестве.

Правила и исключения для отдельных товаров, на приобретение которых установлены ограничения

Согласно коду 935 вы можете приобретать практически все виды предусмотренных бюджетом товаров и услуг в любой стране мира за исключением трех товаров, которые должны быть обязательно произведены в США.

- Сельскохозяйственная продукция
- Транспортные средства
- Лекарственные средства

Как уже было указано, данное ограничение касается исключительно страны происхождения товара. Таким образом, покупка данных товаров может осуществляться в отвечающей требованиям стране-источнике товара. То есть вы можете приобрести произведенный в США автомобиль у местного дилера.

Предусматривается возможность обращения к администратору соглашения для предоставления исключения на покупку данной категории товаров, которые не были произведены или выращены в США. Хотя в этом случае вам потребуется обосновать необходимость приобретения товара, произведенного в другой стране (не в США).

Например, причина, по которой администратор соглашения может рассмотреть возможность аннулирования обязательств, — недоступность товара на местном рынке и наличие эквивалентного произведенного в другой стране продукта (не в США). В таком случае дополнительные расходы на доставку значительно увеличат стоимость покупки произведенных в США товаров. Прежде чем обращаться к администратору соглашения, соберите данные о прогнозируемых расходах и документально их оформите.

В отдельных случаях несмотря на дополнительные расходы администратор соглашения может потребовать приобрести товары американского производства. Это касается отдельных лекарственных препаратов, особенно когда возникают опасение касательно качества или безопасности лекарственных препаратов, произведенных за переделами США.

Гранты или контракты, полученные от главного подрядчика проекта, другие географические коды и местное приобретение

В случае субподрядов для текущего проекта применение положений касательно страны-источника/страны происхождения товара и местного обеспечения может иметь ряд отличий, например, когда главный подрядчик проекта находится в США, а компания, получающая грант от главного подрядчика проекта, — в другой стране.

Также последующие выигранные проекты могут предполагать изменение правил касательно страны-источника и страны происхождения товара, а вам может быть присвоен другой географический код. Подробное описание правил USAID касательно стран-источников/стран происхождения товара, а также других географических кодов, правил местного обеспечения и ограничений, касающихся полученных от главного подрядчика проекта грантов или контрактов, см. главу 310 «Источник, происхождение и страна производства» в автоматической системе директив (ADS) (http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf).

4.3.2.4 Список неприемлемых поставщиков/исключенных сторон

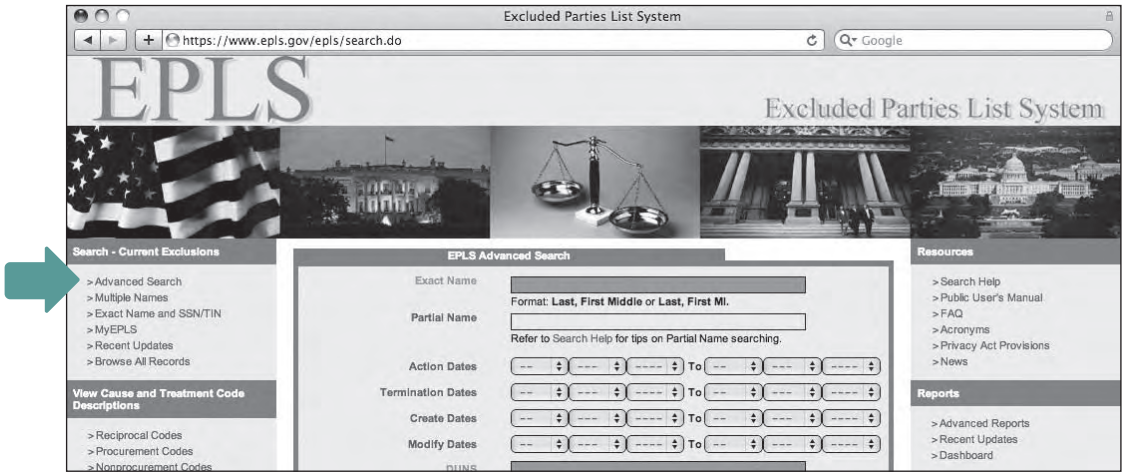
В дополнение к правилам, определяющим разрешенные для покупки товары и страны для их приобретения, агентство USAID указывает список лиц, у которых можно приобретать такие товары. Таким образом организации, получающие финансирование USAID, не имеют возможности предоставлять материальную поддержку или ресурсы лицам или организациям, участвующим в террористической деятельности, угрожающим террористическими действиями или поддерживающим терроризм.

Для выполнения этого обязательства, прежде чем обращаться к поставщику, ознакомьтесь с данными в указанных ниже трех источниках и документально подтвердите полученные результаты.

1. Список недопущенных сторон, поисковая база данных лиц, компаний и организаций, не имеющих право на финансирование, предоставляемое правительством США. Использование этой системы для проверки поставщиков является одним из обязательств, налагаемых на вас положением о запрете финансирования террористических организаций, представленным в разделе «Особые положения» (см. Приложение А — График) соглашения о сотрудничестве (www.epls.gov);
2. Список нежелательных и запрещенных лиц Департамента казначейства США (http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/);
3. Сводный перечень членов Аль-Каиды и Талибана (ООН) (http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml).

Несмотря на некоторые отличия в использовании функции поиска, на каждом сайте вы легко проверите приемлемость выбранного консультанта, персонала, поставщика или субподрядчика. Например, для начала поиска на сайте www.epls.gov в верхнем левом углу на домашней странице щелкните Advanced Search (Расширенный поиск). Ознакомившись с информацией на странице Important EPLS Advanced Search Information (Важные сведения о расширенном поиске EPLS) и поставив флажок в пункте внизу страницы, вы сможете выполнить поиск по категориям *компания*, *организация*, *судно* или *частное лицо*, выбрав ее в ниспадающем меню *Name Search Type* (Тип поиска по имени).

Таблица 23 — Расширенный веб-поиск исключенных сторон

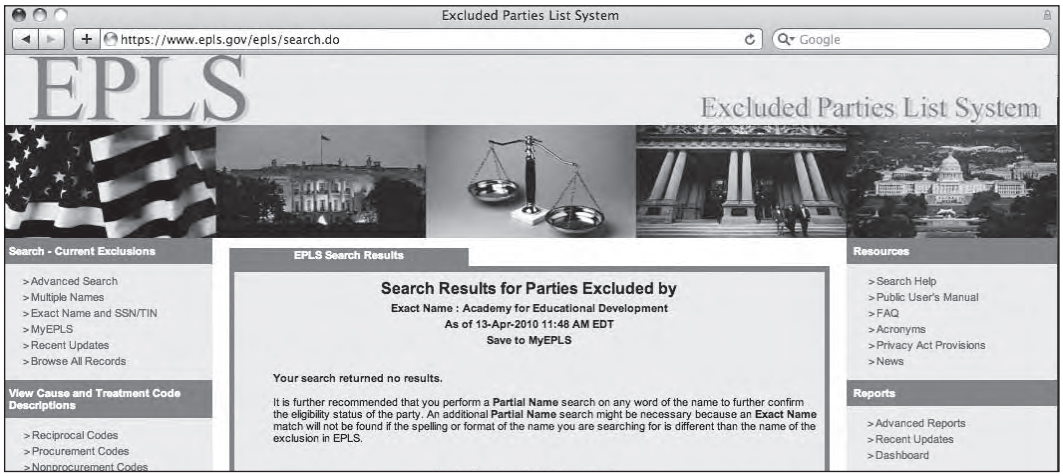


При точном совпадении найдите нового поставщика. Если вы не откажетесь от закупок у данного поставщика, расходы будут рассматриваться как *неоплачиваемые* и, как следствие, не будут компенсированы правительством США.

В случае частичного совпадения, когда результаты *не* отвечают данным поставщика, возьмите поисковый запрос в кавычки и снова выполните поиск, чтобы получить точное соответствие. Например, при поисковом запросе *So and So Supplier* (Какой-нибудь поставщик) база данных выдает результат John Tse-So Ning (Такой и такой поставщик). Если взять часть имени в кавычки, например, «So and So», в базе данных результаты не будут найдены. Если вы не уверены в полученных результатах, обратитесь, позвонив по номеру 1-866-472-3757 или отправив сообщение на адрес электронной почты support@epls.gov .

В случае отсутствия каких-либо результатов распечатайте страницу и сохраните ее для подтверждения выполненного поиска. На странице указывается время и дата поиска, а также поисковый запрос (см. таблицу 24).

Таблица 24 — Веб-страница с результатом поиска исключенных сторон



4.3.2.5 Оборудование многократного использования

Оборудование рассматривается как материальная вещь, срок службы которой составляет как минимум один год. Затраты на единицу определяются политикой и процедурами организации. Правительство США относит товар к категории оборудования, если себестоимость единицы продукции составляет 5000 долларов США. Ваша организация может установить меньшее значение, но оно не должно превышать сумму, равную 5000 долларам США. Поэтому, отнеся оборудование (его покупка предусматривает соблюдение специальных правил) к товару, стоимость которого превышает 1000 долларов США, его следует указывать в бюджете в разделе оборудования. В случае закупки и использования такого товара следует применять правила для оборудования. В таких случаях процедура приобретения включает рассмотрение различных ценовых предложений, а также внесение наименований в систему управления имуществом.

Рекомендуется применять для контроля приобретения отнесенных к оборудованию товаров, стоимость которых не превышает 5000 долл. США (например, компьютеры и мотоциклы), те же способы, что и для товаров стоимостью 5000 долл. США и больше (например, рассмотрение различных ценовых предложений и внесение их в систему управления имуществом).

4.3.3 Командировки

На многие командировки внутри страны или за границу независимо от их цели (конференция, рабочий визит, семинар и т. д.) должны выделяться средства, предоставляемые правительством США в рамках выигранного проекта. Соглашение о сотрудничестве включает правила касательно командировок, которым вы обязаны следовать при поездках за границу, предусмотренных целями проекта. Поэтому, прежде чем принимать какие-либо меры, необходимо с ними ознакомиться.

4.3.3.1 Требования к командировкам

Предварительное утверждение международных командировок

Перед каждой командировкой администратор соглашения (АО) предоставляет предварительное разрешение в письменной форме, если этим вопросом не занимается представитель администратора соглашения (AOR). Каждая отдельная международная командировка, прописанная в утвержденном бюджете соглашения о сотрудничестве, считается разрешенной; любые другие командировки требуют подачи заявки в письменном виде для их санкционирования. Запрос об утверждении международной командировки должен включать следующую информацию:

- даты начала командировки и возвращения;
- страну или страны назначения;
- цель и задачи поездки.

Администратор соглашения может прислать подтверждение по электронной почте, которое необходимо сохранить в качестве справочной информации и включить в документацию. Также администратор соглашения может рассмотреть список всех командировок, предусмотренных годовым планом работ, и одновременно утвердить их. Учтите, что все поездки в бизнес-классе утверждаются агентством USAID в индивидуальном порядке.

Оповещение о командировке

Миссия USAID и посольство США не требуют заполнения формы для въезда в страну для сотрудников или субподрядчиков гранта USAID. Тем не менее, если основной целью поездки является сотрудничество с персоналом USAID в стране посещения или USAID предоставляет значительную помощь в управлении и реализации программы, вы обязаны не менее чем за две недели уведомить миссию о планирующемся визите.

Такое уведомление должно включать номер вашего выигранного проекта, имя технического представителя администратора соглашения, имя сотрудника в командировке, дату прибытия и цель поездки. Оповещение можно отправить по электронной почте, но при этом следует сохранить его копию в своей документации. Миссия USAID в стране, которую вы планируете посетить, присылает ответ в течение пяти дней в случае запрета визита. Если в течение пяти дней ответ не получен, считается, что все требования касательно предоставления уведомления соблюдены, а командированный сотрудник может совершить поездку.

В условиях соблюдения безопасности в отдельных странах следует уведомить посольство США о прибытии командированного сотрудника при въезде в страну. Такие действия особо важны при долгосрочном пребывании в стране.

Закон об использовании американских авиаперевозчиков

Согласно Закону об использовании американских авиаперевозчиков, все перелеты осуществляются авиаперевозчиками под американским флагом или иностранными авиаперевозчиками при условии соглашения о совместной эксплуатации авиалинии в той мере, в которой эти услуги могут быть предоставлены для перелета в пункт назначения (за исключением указанного ниже).

- Если определенный отрезок маршрута не обслуживается авиаперевозчиками под американским флагом, авиаперевозчик под иностранным флагом используется только для перелета до или из ближайшего пересадочного пункта на регулярном маршруте, где могут быть предоставлены услуги авиаперевозчиков под американским флагом.

Примечание к Закону об использовании американских авиаперевозчиков

Вы не имеете права пользоваться услугами иностранных авиаперевозчиков/вести сотрудничество с ними исключительно из соображений экономии.

- Использование услуг авиаперевозчика под иностранным флагом разрешается, если время полета по расписанию из пункта отправления до пункта назначения рейсом авиаперевозчика под иностранным флагом составляет не более 3 часов, а использование услуг авиаперевозчика под американским флагом вдвое увеличит время в пути.
- Услуги авиаперевозчика под американским флагом используются, если он выполняет прямой рейс или рейс без промежуточных посадок из пункта вылета в пункт назначения, за исключением тех случаев, когда использование услуг авиаперевозчика под американским флагом продлит время пребывания в пути, включая задержку в пункте отправления, по крайней мере на 24 часа по сравнению с перелетом рейсом авиаперевозчика под иностранным флагом.
- Если авиаперевозчик под американским флагом не выполняет прямые рейсы или перелеты без промежуточных посадок между пунктами отравления и прибытия, услуги авиаперевозчика под американским флагом используются на каждом отрезке маршрута, где предоставляются такие услуги, за исключением случаев, когда перелет рейсом авиакомпании под иностранным флагом :
  - позволяет сократить количество пересадок по маршруту за пределами США на две и более;

- сокращает время в пути по меньшей мере на шесть часов; или
- не вызывает задержку при пересадке в пункте за пределами США больше чем на четыре часа.

Места в эконом-классе (обязательно для всех командировок)

В случае служебных командировок внутри страны и за границу поездки осуществляются в эконом-классе (туристический), за исключением случаев, когда расходы на поездку оплачиваются с личных средств или вам предоставляются скидки как постоянному клиенту авиакомпании.

Исключения, предполагающие перелет бизнес-классом, см. ниже.

- Регулярные плановые рейсы между пунктом отправления/назначения (включая стыковочные пункты), предоставляющие только места в первом и бизнес-классе.
- В случае срочного безотлагательного задания, когда свободных мест в эконом-классе нет (обязательно приложите документы, подтверждающие срочность и важность задания).
- Случаи, когда место в бизнес-классе необходимо по причине инвалидности или для удовлетворения других специальных потребностей, подтвержденных в письменной форме уполномоченным медицинским учреждением.
- Обеспечение безопасности или определенные агентством исключительные обстоятельства, требующие перелета в бизнес-классе для эффективного выполнения целей агентства.
- Места в эконом-классе утвержденного/уполномоченного иностранного перевозчика не отвечают установленным санитарным нормам или стандартам здравоохранения.

Наличие указанных исключений ни в коем случае не поощряет поездки в бизнес-классе, которые в свою очередь должны осуществляться, только когда возникают указанные выше исключительные обстоятельства.

Документация по покупке билетов

Как и при покупках какого-либо товара или услуги на средства, предоставляемые правительством США, вы обязаны следовать инструкции по закупкам и тщательно оформлять документальное подтверждение о приобретении авиабилетов. Для этого следует предоставить доказательства того, что при покупке билетов вы провели сравнение цен, а также иметь посадочный талон или отрывной купон билета для подтверждения факта перелета в определенную страну.
Кроме того, если на вашу поездку распространяется исключение, указанное в Законе об использовании американских авиаперевозчиков, и вы летите рейсом иностранного авиаперевозчика, следует предоставить свидетельство и любые другие документы согласно требованиям USAID. В случае невыполнения указанных выше требований финансирующее агентство не компенсирует транспортные расходы вашей организации.

Свидетельство должно включать:

- имя находящегося в командировке сотрудника;
- даты командировки;
- страны выезда и назначения;
- подробное расписание поездки, название авиаперевозчика и номер рейса для каждого отрезка маршрута;
- заявление с объяснением причин, по которым ваша ситуация относится к изложенным выше исключениям, или копия письменного подтверждения агентства, по мнению которого предпочтительнее использовать услуги иностранного авиаперевозчика.

Предоставление отчета о командировке

По завершении международной командировки или командировки внутри страны рекомендуется составить краткий отчет о полученном опыте, чтобы иметь возможность поделиться своими соображениям с остальными сотрудниками. Отчет о командировке составляется в произвольной форме (не предусматривает специальную структуру); однако он должен включать сведения о стране поездки, времени, цели, лицах, с которыми вы совершали поездку, а также о своей работе и полученном опыте.

В ходе составления отчета подумайте, каким образом люди применят полученную информацию. Ознакомьтесь с несколькими простыми правилами.

- Начните с краткого изложения цели поездки (вопрос «зачем»).
- Подведите итоги деятельности, проведенной в ходе поездки. Излагайте информацию четко и по сути. Помните: как правило, читателю не интересен подробный (по минутам) отчет о происходящем. Вместо этого вкратце (лаконично и ясно) опишите поездку (место, время, имена коллег и мероприятия).
- Выделите важную информацию, на которую следует обязательно обратить внимание (приобретенный опыт).
- Если целесообразно, изложите в последнем параграфе рекомендации и последующие запланированные мероприятия.

4.3.3.2 Разработка документально оформленной политики о командировках

Кроме соблюдения политик USAID, в ходе организации командировки неправительственная организация должна учитывать положения собственной документально оформленной политики о командировках (если предусмотрена). Если ваша неправительственная организация не имеет собственной политики о командировках, рекомендуем разработать соответствующие положения. Согласно такой политике сотрудники смогут получать компенсацию за транспортные расходы (международные поездки и поездки

Контрольный перечень политики о командировках*

Положения политики организации касательно командировок должны, как минимум, предусматривать следующее:

- порядок определения дорожных расходов (например, суточные, фактические и т. д.);
- внутренние требования по утверждению командировок;
- покрытие расходов всех сотрудников на командировки внутри страны и за границу независимо от того, предусмотрено ли их финансирование правительством США;
- класс авиаперевозчика, услугами которого разрешено пользоваться в определенных условиях;
- соблюдение требований Закона об использовании американских авиаперевозчиков;
- предоставление любых оповещений или документированного подтверждения командировки согласно требованиям проекта USAID;
- разрешенные расходы в соответствии с политикой и применимыми принципами определения затрат, утвержденными Управлением по административным вопросам и бюджету США (OMB).

* http://www.usaid.gov/policy/ads/300/30359s1.pdf

внутри страны), расходы на проживание, питание и подотчетные расходы, а также другие предусмотренные издержки.

Продуманная политика включает положения о предоставлении разрешения на официальную поездку, позволяет контролировать расходы на деловые командировки, а также содержит четко сформулированные правила касательно типов и сумм расходов, которые подлежат компенсации. Документально оформленная политика о командировках гарантирует соблюдение прав и должное отношение к сотрудникам.

Политика касательно командировок должна затрагивать такие вопросы:

- Утверждение
  - Процедура оформления сотрудником запроса для получения разрешения на командировку, включая заполнение соответствующей формы, сроки ее подачи, а также наличие сведений о руководителе, который уполномочен принимать решения по обращениям такого рода.
- Авансы
  - Способы подсчета авансовых средств, которые необходимо предоставить для командировки. Например, согласно положениям некоторых политик, сумма аванса должна составлять определенный процент от общих прогнозированных дорожных расходов.
  - Время сверки непогашенных авансов. Рекомендуется установить ограничение, которое предполагает наличие только одного непогашенного аванса, и срок (например, от двух недель до одного месяца после завершения командировки), по истечении которого сотрудники должны сверить предоставленные денежные средства.
- Возмещение расходов
  - Подлежащие возмещению типы расходов (например, транспортные расходы, оплата виз, проживание, обмен валют, телефонные звонки, Интернет и т. д.).
  - Возмещение расходов на основе предоставленных оригиналов квитанций, предоставление суточных или одновременное использование этих двух методов. В случае выплаты суточных соответствующая политика должна включать положения, четко разграничивающие такие расходы для международных командировок и командировок внутри страны.
  - Предоставление отчетов о дорожных расходах по завершении командировки. Большинство неправительственных организаций имеют шаблон отчета о расходах в программе Microsoft Excel®, который сотрудники заполняют по завершении командировки.
- Обмен валют
  - Курс, по которому следует производить обмен иностранной валюты на местную. Некоторые неправительственные организации используют внутренний курс обмена валют, установленный официальными ведомствами и подтвержденный соответствующей документацией, а другие — курс валют, предоставленный надежным онлайн-источником, например www.oanda.com.

Что делать, если в моей организации не разработана и документально не оформлена политика о командировках?

Примечание. После утверждения правил организации командировок соответствующая политика должна применяться к деятельности, финансируемой как правительством США, так и частными лицами (за исключением случаев когда командировка предусматривается отдельным договором, положения которого обязывают к выполнению других процедур/требований).

Если политика о командировках, касающаяся дорожных расходов, не разработана и документально не оформлена, целесообразность возмещения разрешенных расходов на международные командировки определяется на основе положений, утвержденных Госдепартаментом США. Суммы расходов опубликовываются ежемесячно для каждой страны (и городов страны). Ознакомиться с ними можно на веб-странице http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp. Если вы еще не разработали собственную политику касательно командировок, ознакомьтесь с принципами работы правительства США, чтобы сформировать основу положений вашей политики.

Предоставляются ли сотруднику разрешение/полномочия для командировки?

Согласно положениям вашей политики о командировках сотрудник должен будет заполнить и предоставить администратору форму запроса на разрешение на командировку, указав причины командировки, даты, ожидаемые затраты и т. д.

Может ли сотрудник подать запрос на получение аванса на командировочные расходы?

Сотрудник может обратиться с просьбой предоставить аванс на покрытие суточных расходов (или фактических расходов, в зависимости от политики организации), а также любых других служебных расходов. Политика организации определяет сумму авансовых средств и правила оформления запроса. *Примечание.* Как правило, аудиторы устанавливают, что аванс на командировочные расходы предоставляется с нарушениями положений политики организации.

Отчет по авансовым средствам должен предоставляться сразу после завершения командировки. Если выверка авансовых средств не выполнена, дорожные расходы могут быть вычтены из зарплаты сотрудника. (Такой подход считается оптимальным, но при этом он должен выполняться в соответствии с политикой организации.)

Оптимальные практики

Предоставляйте по одному авансу на командировочные расходы; выдача следующего аванса на командировочные расходы осуществляется после получения запроса касательно невыплаченных дорожных расходов/предоставления компенсации и отчета о командировке.

Что такое суточные?

Суточные — это выплачиваемая находящемуся в служебной командировке сотруднику максимальная сумма в фиксированном размере в расчете на сутки без учета оплаты постоянной занятости. Суточные, как правило, предназначены для двух видов расходов.

1. Жилье. Предельная или максимальная норма расходов на проживание, которая подлежит возмещению. Как правило, средства на съем жилья компенсируются на основе фактических затрат, сумма которых не превышает установленные правительством США ставки. Внимание. Предоставление оригиналов квитанций обязательно в случае оформления запроса на возмещение расходов на проживание.
2. Расходы на питание и подотчетные расходы (M&IE). Установленная сумма на оплату завтраков, обедов и ужинов, предоставление чаевых и оплату налогов, а также подотчетные расходы (например, денежное вознаграждение, чаевые, услуги прачечной, приобретение туалетных принадлежностей). См. в таблице 25 пример установленных Госдепартаментом США суточных для Франсистаун (Ботсвана). Указанные данные доступны на веб-странице http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp.

Если город, который вы должны посетить в рамках командировки, не указан в колонке Post Name (Город), используйте ставки для страны, указанные в колонке Other (Другое) (см. колонку 2 в таблице 25).

Дорожные расходы могут возмещаться по факту или в виде суточных; также можно использовать оба метода одновременно (например, фактические затраты на жилье и суточные для оплаты питания и подотчетных расходов) при условии, что метод применяется к командировке в целом, а не в отдельные дни, когда вы находились в командировке.

Расходы на питание и подотчетные расходы

Как правило, с первого дня командировки сотруднику предоставляется право пользоваться средствами, предусмотренными для расходов на питание и подотчетных расходов. В день отъезда и последний день командировки сотрудники могут использовать только определенный процент от установленной суммы (определяется политикой организации, 75% согласно политике правительства США) для расходов на питание и подотчетных расходов в стране пребывания. Сотрудники, находящиеся в местной командировке, могут получать средства на расходы на питание и подотчетные расходы, если длительность такой командировки превышает 12 часов.

Что делать, если во время командировки питание (например, обед) бесплатное (оплачивает другая организация)?

Расходы на питание и подотчетные расходы корректируются, если сотрудник во время служебной командировки не оплачивает питание. Веб-сайт

Документальное оформление расходов на питание и подотчетных расходов

Для компенсации расходов на жилье и других дорожных расходов, сумма которых превышает 25 долларов США, сотрудник должен сохранить все оригиналы квитанций и счета и предоставить их для подтверждения расходов. Правительство США не требует предоставления квитанций об оплате питания и личных трат, которые принадлежат к категории расходов на питание и подотчетных расходов, в обязательном порядке, но ваша организация может потребовать предоставить их согласно положениям политики о командировках.

Таблица 25 — Пример нормы суточных расходов для Ботсваны

Страна	Город	Начало сезона	Завершение сезона	Макс. ставка за жилье	Расходы M&IE	Макс. норма суточных	Примечание	Дата вступления в силу
Ботсвана	Франсистаун	01/01	12/31	172 долл. США	54 долл. США	226 долл. США	Н/П	12/01/2009
Ботсвана	Другое	01/01	12/31	103 долл. США	44 долл. США	147 долл. США	Н/П	12/01/2009

для определения сокращений расходов M&IE относительно установленных Госдепартаментом США норм суточных (http://www.state.gov/www/perdiems/breakdown.html). Если ваша организация разработала собственную политику предоставления суточных, она должна включать положения о вычете расходов на питание и подотчетных расходов в случае бесплатных завтраков, обедов и ужинов. Предоставляемая сумма не корригируется, если перевозчики (авиалинии или поезда) или гостиницы (в цену номера включен завтрак) предоставляют питание бесплатно.

Что если во время командировки проводились деловые обеды?

Расходы на деловые обеды возмещаются при условии предоставления в письменной форме отчета касательно следующего:

- цель встречи;
- причина проведения встречи во время обеда;
- присутствующие имена, должности (если необходимо);
- итоги встречи.

Сотрудник в командировке может требовать предоставления суточных или компенсации фактических расходов, в этом случае также может быть предоставлен запрос на возмещение расходов на оплату деловых обедов (при наличии подтверждающих документов). При этом необходимо устанавливать сумму расходов на питание и подотчетных расходов, как и в случаях бесплатного питания.

Что если одна командировка предусматривает посещение ряда стран (или городов в одной стране), для которых установлены различные нормы суточных?

Максимальная норма суточных, которые подлежат возмещению, определяется на основе места, где снимается жилье. При отсутствии необходимости в жилье сумма расходов на питание и подотчетные расходы определяется согласно нормам, установленным для места пребывания; если же в один день предусмотрено посещение нескольких мест, используется наивысшее значение среди норм, установленных для расходов на питание и подотчетных расходов в различных местах. При посещении во время командировки нескольких стран используются нормы, установленные для каждой из них с учетом количества дней пребывания в отдельной стране.

Что если фактические расходы на жилье или питание и подотчетные расходы превышают сумму допустимых затрат на жилье?

Если положения политики организации и правительства США определяют разные максимальные суммы, подлежащие возмещению, а расходы на жилье превышают норму суточных для данного местоположения, сотрудник самостоятельно оплачивает дополнительные расходы. Исключением может быть специальный запрос и получение разрешения на увеличение уровня средств на проживание; данное разрешение предоставляется только в исключительных или специальных случаях. Предоставление оригиналов квитанций обязательно в случае оформления запроса на возмещение расходов на проживание.

Что если, будучи в командировке, сотрудник останавливается у друзей или родственников?

Если во время служебной командировки сотрудник останавливается у друзей или сотрудников, он не может требовать возмещение расходов на проживание. Следовательно, если нет необходимости в жилье, в месте пребывания применяется только соответствующая норма расходов на питание и подотчетных расходов.

Как сотрудник подсчитывает расходы в иностранной валюте?

В случае международных поездок значительная часть расходов накапливается в иностранной валюте. Для подсчета расходов сотрудник должен предоставить соответствующие квитанции, а также данные по обмену валют, утвержденные на момент пребывания в стране. Для применения соответствующего курса используйте данные в квитанциях, полученных по факту обмена валют, или перейдите на надежный сайт с курсами валют, например, http://www.oanda.com/converter/classic. Обязательно документально подтвердите используемый курс валют, распечатав веб-страницу и приложив ее к отчету о расходах.

4.3.4 Использование имущества, приобретенного на средства USAID

Предусмотрены определенные ограничения на использование оборудования, которое организация приобрела на средства USAID.

Использование оборудования в деятельности за рамками проекта

В большинстве случаев организация располагает правом собственности на имущество, приобретенное в рамках проекта. Просмотрите подтверждающие пункты соглашения о сотрудничестве или дополнительную информацию в Свод федеральных предписаний 22 CFR 226 (http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqtr/22cfr226.34.htm).

Использование оборудования в программе, для целей которой оно было приобретено, не ограничено во времени и не зависит от того, продолжает ли USAID предоставлять финансовую поддержку программе. Например, при покупке на средства USAID транспортного средства для использования в качестве передвижной испытательной установки вы имеете право продолжить его использование в указанных целях даже по завершении проекта USAID до тех пор, пока выполняется данная программа, а также в течение срока действия письменного разрешения на продолжение использования оборудования.

Кроме того, в ходе программы приобретенное на средства USAID оборудование разрешено использовать в других программах, если указанные действия не препятствуют работе программы, для которой это оборудование было изначально приобретено. Арендная плата или другие начисленные гонорары считаются доходом в программе.

Если в дальнейшем необходимость в использовании этого оборудования для исходной программы отпадет, но сама программа будет продолжена, вы можете применять его в других видах финансируемой правительством США деятельности в следующем порядке очередности:

- деятельность при поддержке главного финансирующего агентства (USAID);
- деятельность, финансируемая другими правительственными органами США.

Исходя из приведенных условий, вы не обязаны предоставлять USAID сведения об использовании оборудования до момента его утилизации. При покупке в счет частичной оплаты нового оборудования вы можете сдать текущее или же продать данное оборудование и использовать вырученную сумму для компенсации затрат на приобретение нового (разрешение администратора соглашения обязательно).

Вы не можете использовать оборудование, приобретенное на средства USAID, для предоставления услуг другим государственным учреждениям, не имеющим отношения к США, если плата за них меньше, чем сумма, которую частные компании взимают за аналогичные услуги. Другими словами, при покупке транспортного средства и его последующей сдаче в аренду установленная в качестве арендной платы сумма не должна быть меньше той, которую, как правило, выплачивает организация при аренде аналогичного транспортного средства.

Даже если организации предоставлено право собственности на оборудование, вы не можете использовать данное имущество в качестве поручительства при оформлении займа без подтверждения со стороны USAID.

По завершении проекта предоставляется окончательный план распределения и инвентарная ведомость, касающаяся любого приобретенного на средства USAID или предоставленного им оборудования. USAID на собственное усмотрение принимает решение касательно предоставления права на владение собственностью.

Стандарты управления имуществом

Ваша организация должна разработать служебную инструкцию касательно управления имуществом, систему каталогизации и учета. Система этого типа предназначена для контроля товаров, стоимость которых составляет 5000 долларов США и больше и которые были приобретены на средства, предоставленные USAID. Тем не менее, эффективно применять эту систему для контроля дополнительных товаров, например компьютеров и других материальных активов. Учтите, что для некоторых целей устанавливаются менее высокие пределы контроля наименований с меньшим значением, определенным вашей организацией.

Стандарты управления имуществом для оборудования, которое является собственностью USAID или приобретено на средства данного агентства, включают следующее.

- Надлежащий учет оборудования, включая:
  - описание оборудования;
  - серийный номер производителя, номер модели, инвентарный номер USAID, национальный инвентарный номер или другой идентификационный номер;
  - страна-источник оборудования, включая номер проекта;
  - владелец имущества (ваша организация, USAID или любая другая организация, например, принимающая страна);
  - дата приобретения или получения;
  - процент средств USAID, потраченных на приобретение товара (например, при 25% финансирования из источника, не связанного с правительством США, USAID покрывает 75% стоимости);
  - местонахождение и состояние оборудования, а также дата предоставления информации;
  - стоимость приобретения единицы;
  - данные заключительного распределения, включая дату продажи и цену или метод определения текущей справедливой рыночной стоимости для компенсации вклада USAID.
- Проведение фактической инвентаризации оборудования с сопоставлением результатов с данными в документации по оборудованию через каждые два года. Какие-либо выявленные в ходе фактической инвентаризации несоответствия количества с данными в документации должны быть рассмотрены для определения причин расхождений. Кроме того, инвентаризация должна включать данные, подтверждающие наличие, текущее применение или необходимость дальнейшего использования оборудования. Согласно требованиям USAID организация должна проводить фактическую инвентаризацию каждые два года, но ваша организация может принять решение о более сжатых сроках контроля оборудования и проводить фактическую инвентаризацию каждые шесть месяцев или один раз в год (непосредственно перед аудитом, если он предусмотрен).
- Система контроля для обеспечения гарантий, позволяющих избежать потерь, повреждений или кражи оборудования. Любые потери, повреждения или кража должны быть рассмотрены, а данные о принятых мерах оформлены документально. Также следует немедленно сообщать администратору соглашения о происшествиях такого рода.

- Надлежащее обслуживание для обеспечения исправного состояния оборудования.
- Если вы уполномочены или обязаны продать оборудование, продажа должна осуществляться с соблюдением надлежащих процедур (по мере возможности), при которых рассматриваются конкурентные предложения и, как следствие, получается максимально возможная прибыль.

Существует программное обеспечение учета основных средств, но оно дорогостоящее и сложное в управлении. Если вы надлежащим образом систематизируете, обновляете данные, а также создаете их резервные копии, можно работать с ними в обычной электронной таблице.

4.3.5 Заявка на внесение поправок в соглашение

В течение всего срока реализации проекта в соглашение о сотрудничестве вносятся стандартные обновления, например, указываются дополнительные обязательства (или положения о поэтапном финансировании), а также дополнительные изменения, например, обновление состава ключевого персонала.

Изменения, требующие внесения поправок в соглашение о сотрудничестве

Некоторые планируемые в программе изменения требуют предварительного утверждения, а также официального внесения поправок в текст соглашения. Несмотря на то, что после получения разрешения в письменной форме вы можете немедленно приступить к внедрению изменений, не менее важно удостовериться, что поправки внесены в положения соглашения (см. «Запросы на внесение изменений»). Перечень изменений, требующих внесения поправок в соглашение о сотрудничестве, см. ниже.

- **Значительные изменения масштаба работ** — изменения масштаба или целей проекта, которые влекут за собой пересмотр финансовых средств, предоставленных для выполнения целей проекта.
- **Изменения ключевого персонала** — изменения в составе назначенного для реализации проекта ключевого персонала, включая сокращения на 25% времени, выделенного на выполнение проекта.
- **Дополнительное финансирование** — выделение дополнительных средств к общей сумме финансирования или ее поэтапное предоставление.
- **Изменения касательно косвенных расходов** — случаи, которые предусматривают возможность косвенных расходов, а также любые действия по передаче денежных средств, выделенных на косвенные расходы, для погашения прямых издержек или наоборот.
- **Добавление наименований, на приобретение которых существуют ограничения** — дополнительные требующие утверждения расходы в бюджете, касающиеся наименований, на приобретение которых установлены ограничения.
- **Сокращение выделенных на обучение средств** — передача денежных средств, предназначенных на обучение (прямой платеж сотрудникам, проходящим подготовку), на покрытие других расходов.
- **Добавление/изменение компаний, получающих грант от главного подрядчика проекта** — намерения компании, главного подрядчика проекта, заключить договор субподряда с другой организацией; положение о сотрудничестве с которой не внесено в утвержденное описание и бюджет программы.

Также предусмотрены другие обстоятельства, при которых USAID может на собственное усмотрение вносить поправки в соглашение о сотрудничестве.

Запросы на внесение изменений

Первый этап по внесению поправок в соглашение — это обсуждение планируемых изменений с техническим представителем администратора соглашения. Если по мнению технического представителя администратора соглашения (AOR) изменение является целесообразным, направьте официальный запрос администратору соглашения (AO) с указанием выводов AOR. При внесении изменений в положения соглашения сотрудники USAID оформляют большое количество документации. Поэтому администратор соглашения (AO) может отправить подтверждение по электронной почте. Вы должны дождаться официального внесения поправок в документацию, которое выполняется позднее. Для оптимизации работы администратора соглашения (AO) оформите и по возможности одновременно предоставьте несколько запросов касательно внесения изменений. Например, в случае значительных изменений масштаба деятельности в рамках программы одновременно отправьте запросы по изменениям бюджета, описания программы, персонала и целей.

> Прежде чем предпринимать какие-либо действия, следует как минимум получить подтверждение по электронной почте. В случае неутвержденной деятельности, возможно, вам придется лично оплатить или покрыть любые возникающие вследствие таких действий расходы.

После оформления запроса касательно изменений и получения подтверждения по электронной почте, до того как поправки будут официально внесены в соглашение, следите за процедурой и время от времени напоминайте техническому представителю администратора соглашения об ожидающих внесения изменениях. Рекомендуется отправлять напоминание непосредственно перед ежегодной датой внесения изменений в положения соглашения и начислением средств.

4.4 Техническое руководство программой

Целью технического руководства программой является предоставление командой качественных услуг, отвечающих требованиям бенефициариев, и реализация общих задач программы. Один из важнейших инструментов управления деятельностью является система мониторинга и оценки (M&E) (4.4.1).

Мировое сообщество постоянно реагирует на непрерывно возникающие проблемы, и ваша организация должна получать необходимые знания и обмениваться информацией (4.4.2) на постоянной основе. Внедрение оптимальных методов работы и новых подходов может открыть возможности для решения вопросов, с которыми вы сталкиваетесь в программе, и повысить качество предоставляемых вами услуг. Не менее важно обмениваться опытом с другими организациями и частными лицами, чтобы ваши знания приносили пользу в их деятельности.

4.4.1 Проведение мониторинга и оценки

Эффективное управление технической стороной вашей программы невозможно без применения качественной системы мониторинга и оценки (M&E), которая позволяет своевременно и точно собрать необходимые данные. Тем менее, своевременные данные о качестве не являются залогом успеха. Данные также являются важным инструментом управления, которые необходимо надлежащим образом интерпретировать и использовать для принятия обоснованных решений и улучшения на постоянной основе показателей деятельности в программе. Данные также отображаются в отчетах по программе.

Глава 3 содержит описание установки системы мониторинга и оценки (M&E). В ходе планирования составители программы, как правило, предусматривают проведение официальной оценки программы внешними независимыми экспертами один раз в несколько лет. Такие действия позволяют подтвердить эффективность программы; при этом данные мониторинга и оценки (M&E) следует использовать не только для анализа успешности программы.

Как минимум следует выполнять квартальный анализ данных и при этом привлекать подрядчиков, сотрудников, непосредственного занимающихся реализацией проекта, а также ряд других работников. Это оптимальная возможность глубоко проанализировать данные, определить эффективность программы, взвесить необходимость внесения корректировок, и, как результат, использовать систему мониторинга и оценки (M&E) в качестве инструмента для принятия решений.

Интерпретирование данных и использование системы мониторинга и оценки (M&E) как инструмент для принятия решений

В ходе мониторинга процесса реализации программы и предоставления отчетов о бенефициариях может возникать значительное несоответствие между указанными в рабочем плане целями и фактическими показателями. Не беспокойтесь. Это естественная составляющая управления программами, в особенности теми, которые внедряют недавно разработанные мероприятия или начинают деятельность в новом регионе и сотрудничают с другими компаниями, получающими грант от главного подрядчика проекта.

Широкое понимание причин, вызывающих недовыполнение целей, и разработка плана по корректировке программы и/или изменению текущих целей — важная составляющая надлежащего выполнения программы. Не менее важно отслеживать результаты реализации программы и достигнутые цели на фоне расходованных средств. В таком случае необходимо принимать меры, направленные на минимизацию бюджетных отклонений. Изменения (недовыполнения или достижения) в целях и бюджете должны быть представлены в соответствующих отчетах, включая описание мер, гарантирующих реализацию программы в соответствии с планом.

Значимость расхождения между целями и фактическими показателями

Иногда может возникать расхождение между целями и фактическими показателями. В таких случаях менеджер проекта определяет, является ли определенное несоответствие достаточным основанием для проведения дальнейшей проверки. Возможные действия зависят от указанных ниже факторов.

- Насколько существенна разница: на 10% больше или меньше, чем прогнозируемый результат? 50%? Больше 50%?
- Какое отношение вы имеете к ситуации? Вы сами управляете реализацией программы или пользуетесь услугами субподрядчика? Программа проводится в стране вашего местопребывания или в другом регионе?
- Какое отношение имеет мероприятие программы, в котором установлено несоответствие показателей, к основным целям программы? Выявленное несоответствие связано с другими действиями или это небольшое, отдельное мероприятие?

Пересмотр целей

Обнаруженные различия между фактическими результатами и установленными целями влекут за собой рассмотрение причин. Хотя существуют

различные причины, большинство из них отнесены к следующим категориям:

- проблемы с ошибочными или неправильными прогнозами касательно разработки интервенций;
- низкие показатели реализации программы;
- поздний срок начала;
- неэффективные инструменты сбора данных; и/или
- ошибки в данных о качестве.

Отдельные сотрудники могут курировать деятельность в разных сферах: технический руководитель — проектирование мероприятий, субподрядчик — реализацию программы, а специалист по мониторингу и оценке (M&E) — показатели качества. Рассмотрение несоответствия целей должно проводиться при участии всех перечисленных лиц, возможно, под руководством директора программы.

Корректировка перевыполнения целей

Как правило, различия между целями и фактическими показателя возникают вследствие недовыполнения, но в вашей программе может возникнуть необходимость во внесении изменений, если фактические показатели значительно превышают запланированные. Например, более высокие, чем ожидалось, результаты влияют на бюджеты и другие, связанные с ними действия. Высокие фактические показатели могут также свидетельствовать о двойном подсчете. Поэтому внимательно следите за необычно высокими фактическими показателями и будьте готовы провести проверку и при необходимости внести коррективы.

Корректировка недовыполнения целей

В некоторых случаях на основе полученных результатов вы вынуждены корректировать цели. Так как положения соглашения обязывают вас выполнить установленные цели, необходимо совместно с техническим представителем администратора соглашения (AOR) внести изменения. В таких ситуациях учитывайте следующее:

- Вы будете сокращать цели для текущего года или все цели в целом? По возможности внесите предложения для решения вопросов касательно недовыполнения целей, с которыми вы можете столкнуться в дальнейшем.
- Достаточно ли у вас оснований для сокращения общих целей? Дефицит времени не является достаточным основанием. Продление сроков выполнения работы без дополнительного финансирования позволит достичь исходных целей? Если нет, вам необходимо предоставить надлежащим образом оформленное и подтвержденное фактами описание причины, по которой необходимо сократить цели.

  В ходе корректировки целей акцентируйте внимание на соответствующих прогнозах. Например, показатели в программы «Противодействие торговле людьми» (TIP) ниже, чем ожидалось, а вы убеждены, что в данном районе охвата меньшее количество жертв TIP, чем ранее предполагалось. Соберите подтверждающие этот факт данные и используйте их в качестве обоснования необходимости внесения изменений.

В вашем рабочем плане, наверное, предложенные цели и бюджет связаны. Поэтому если вы предлагаете сократить цели, обратите внимание на влияние таких изменений на бюджет. Если не удается достичь предложенных целей в одной сфере, подумайте, возможно ли расширить цели в другой области деятельности программы путем внесения изменений в бюджет. При необходимости сократить общее количество целей затраты на одного бенефициара неизбежно возрастут, а ваша программа станет менее прибыльной. В таком случае будьте готовы к тому, что финансирующее агентство может принять решение о сокращение финансирования в соответствии с меньшим количеством целей.

Управление программой заключается именно в пересмотре целей, внесении поправок в программу и оценке данных о качестве. Усовершенствуя модель программы на основе полученных знаний, вы тем самым укрепляете ее. Таким образом, в дальнейшем проводя программу в новой области или сотрудничая с новым субподрядчиком, вы сможете составить более достоверные прогнозы и уточнить цели.

Проблемы с данными о качестве

Что делать, если проект действий детально разработан, в ходе реализации не возникает каких-либо проблем, но при этом существует несоответствие целей и фактических показателей? Проблема может заключаться непосредственно в данных:

- неполный учет (например, когда добровольцы не вносят все данные о получателях);
- двойной учет (высокие, чем прогнозировались, результаты, если данные об одном получателе внесены несколько раз);
- неэффективные инструменты сбора данных;
- проблемы ввода данных (возможно, сбор данных выполнен надлежащим образом, но по какой-то причине они не были правильно сохранены в системе).

Рассмотрение проблем с данными по качеству

Рассматривайте вопросы касательно данных о качестве по мере их возникновения. Например, если проблема заключается в недочете, прежде всего убедитесь, что все заинтересованные лица понимают, что/кто вносится по каждому показателю.

Убедитесь, что ваша команда понимает показатели. В некоторых случаях организации/лица, предоставляющие средства, четко определяют показатели. В других случаях предполагается, что ваша организация устанавливает собственные минимальные стандарты, которые определяют показатели, свидетельствующие о достижении целей

касательно отдельных получателей помощи. Если кто-нибудь в команде использует другие оценки для определения лиц, отвечающих параметрам, могут возникать ошибки в подсчетах количества бенефициаров. Просмотрите показатели, чтобы проверить точность оценок. Если вы предоставили USAID отчеты, которые могли содержать ошибки, свяжитесь с представителем (AOR) и обсудите вопросы, касающиеся предыдущих отчетов.

Прогнозы касательно разработки интервенций

В ходе разработки программы возникает ряд предположений. В свою очередь вы применяете их для планирования целей и выбора индикаторов. Факторы, которые могут приниматься во внимание, включают:

- демографические данные (количество населения, распределение по возрасту, коэффициент распространенности);
- социальные и культурные факторы (например, язык, уровень восприятия других культур, благожелательное отношение); и/или
- прогнозы эффективности программы (например, предположительное количество людей, которые изменят свой образ действий или воспользуются услугами).

Как правило, надежность используемых для разработки программы исходных данных определяет точность целей. Например, в новых программах или программах, которые планируется проводить в новых регионах, основные демографические данные и прогнозы касательно культурного восприятия могут отличаться более низким уровнем надежности, чем в утвержденных программах. Поэтому следует ожидать возникновения несоответствия целей и фактических результатов.

Проблемы реализации

Иногда причина несоответствия заключается скорее в реализации программы, чем в ее разработке. Проблемы реализации включают:

- более позднее, чем ожидалось начало программы;
- проблемы бюджета (например, более высокие по сравнению с прогнозами расходы или задержки в обеспечении средств финансирования);
- проблемы кадров (например, отсутствие квалифицированного персонала или проблемы рекрутинга добровольцев и их получения их услуг на постоянной основе);
- непредвиденные обстоятельства (например, общественные беспорядки);
- плохие погодные условия (например, ливни, которые длительное время препятствуют полевым исследованиям через непроходимость дорог); и/или
- проблемы подготовки (например, неквалифицированные тренеры или неэффективные учебные материалы).

Разработка решений

После определения несоответствий необходимо рассмотреть причины их возникновения и разработать соответствующие решения.

Если установлено несколько причин, вызвавших несоответствия, не пытайтесь одновременно разработать решения для каждой из них. Выберите одну или две причины, устранение которых будут иметь самый оптимальный эффект. Другими словами вам необходимо достичь самых высоких показателей рентабельности инвестиций времени, персонала и ресурсов. По возможности проверьте целесообразность изменений, применив их в сравнительно небольшом масштабе, после чего внедрите их во все сферы программы.

Если необходимо внести изменения в программу, задействуйте процессы, позволяющие проверить и оценить планирующиеся корректировки. Отслеживайте результаты и фиксируйте изменения, которые вносите. Если вы проводите мероприятие, которое также включено в программу ваших партнеров или субподрядчиков, поделитесь опытом касательно данного вопроса.

Рассмотрение структуры программы

Недовыполнение целей вследствие проблем с разработкой интервенций сложнее всего определить и найти оптимальный подход для их устранения. В первую очередь необходимо исключить все остальные программы.

Корректирование процессов реализации

Иногда корректирование стратегий по реализации позволяет возобновить выполнение программы в соответствии с планом. См. рекомендации ниже.

- По возможности проверьте целесообразность изменений, применив их в сравнительно небольшом масштабе, после чего внедрите их на уровне программы. Прежде чем повышать производительность, чтобы компенсировать задержки в выполнениях целей, поработайте несколько месяцев режиме с изменениями. Позднее можно подать запрос на продление сроков, но при этом следует учитывать тот факт, что дополнительное время предоставляется не автоматически, а только после утверждения такой необходимости.
- Фиксируйте документально все корректировки во избежание аналогичных ошибок в дальнейшем.

4.4.2 Обучение и совместное использование информации

На протяжении всего проекта персоналу и сотрудникам предоставляется безграничное количество возможностей для улучшения навыков управления и реализации проектов будь-то наблюдения, данные и исследования,

анализ допущенных ошибок, решенные проблемы, новые идеи на конференции или официальные и неформальные оценки. Из соображений эффективности и практичной точки зрения каждый сотрудник не может принимать непосредственное участие во всех этапах программы, но это не мешает ему вносить свой вклад, повышать показатели эффективности программы и поддерживать устойчивое развитие проекта. Активная поддержка сознательного обучения и обдуманное предоставление возможностей для обмена информацией должны иметь место в рамках программы, организации, других программы и организаций ваших партнеров.

В некоторых случаях USAID и другие агентства в стране способствуют работе форумов, в которых вы можете принимать участие. Обратитесь к представителю администратора соглашения (AOR) с просьбой проверить наличие вашей организации в списках рассылки миссии, а вашему персоналу известно о таких форумах. Независимо от того, учреждает ли USAID такие форумы, организации, которые активно пропагандируют обучение и обмен информацией среди своих сотрудников, быстро реагируют на изменения, повышают показатели эффективности программы и способствуют инновациям.

Преимущества обучения и обмена информацией

Руководящий состав должен стимулировать процессы обучения и обмена знаниями в рамках культуры организации. Если вы вплотную не занимаетесь вопросами обучения и обмена информаций в рамках организации, программы и не вовлекаете в эти процессы другие НПО, следовательно такая деятельность вообще не проводится. В отдельных случаях руководители не поощряют обучение и обмен информацией, так как не осведомлены о преимуществах таких решений. По их мнению, это приносит пользу скорее отдельным сотрудникам или другим организациям, чем их собственным. Также они могут опасаться, что сотрудник, который владеет широкими знаниями, потребует повышения зарплаты или перейдет на более выгодную должность в других организациях, а они в свою очередь воспользуются разработками и получат конкурентное преимущество в ходе дальнейшего распределения финансовых средств.

Преимущества комплексных программ обучения и обмена знаниями предоставляет огромные преимущества вашей организации, способствуя обмену знаниями среди ваших сотрудников, вами и вашими партнерами, а также внешними организациями. См. примеры ниже.

- Организации, которые разработали эффективные программы обучения и обмена знаниями, быстрее нанимают квалифицированных сотрудников и обеспечивают долгосрочное сотрудничество с ними. Профессионалы знают, какие организации предоставляют оптимальные условия работы и возможности для карьерного роста.
- Организации, которые фиксируют накопленные отдельными сотрудниками знания и обмениваются ими, не сталкиваются с проблемой отсутствия информации в случае ухода ключевого персонала и не повторяют ошибки, которых можно избежать.
- Организации, которые предоставляют информацию субподрядчикам и занимающимся реализацией проекта общественным организациям, способствуют созданию принадлежности к проекту и стабильной обратной связи.
- Преимущества для организаций, которые обмениваются опытом и стремятся получить знания других, возрастают в геометрической прогрессии за счет достижений всех организаций-участников. Это позволяет вашей организации оставаться на ведущих позициях, приобретать репутацию партнера, с которым полезно сотрудничать, и предположительно расширять ваши возможности для получения дальнейших проектов.

Советы по поддержке обучения и обмена информацией

- Обучение может быть бесплатным. Даже если на данный момент в бюджете не предусмотрены расходы на обучение, можно поощрять его и обмен знаниями посредством неформальных встреч за чашкой чая или во время обеда.
- Каждый может чем-то поделиться. Например, программист — разъяснить каждому сотруднику принципы эффективной работы с электронными таблицами. Бухгалтер — как правильно разработать бюджет. Местный доброволец — научить всех нескольким фразам на родном языке. Ваш персонал располагает значительным объемом знаний, которым с удовольствие поделится. Залог успеха в этом случае — возможность доступа к знаниям и создания открытой среды, способствующей восприятию знаний. Тем не менее, обычно необходимо пригласить/попросить поделиться знаниями. Вы, как руководитель, должны создать среду, где такие действия будут возможны.
- Не ждите, когда кто-нибудь другой откроет форум по вопросам обучения. Возьмите на себя инициативу вместе с партнерами и другими НПО, поощряя обмен визитами и предлагая другие возможности для обучения.
- Оставьте время для размышлений. По завершении основных мероприятий, после проведения оценки или же через запланированные промежутки времени в ходе реализации программы отведите время, чтобы зафиксировать, систематизировать полученные знания или обменяться ими. Таким образом, каждый сотрудник (не только высшее руководство) получит возможность поделиться полученными знаниями и внести свой вклад в работу. В большинстве случаев люди, которые непосредственно занимаются реализацией программы, располагают самыми рациональными идеями касательно оптимизации проекта и процессов.

- Участие всех обязательно. Иногда высшее руководство организации уделяет больше времени обучению, чем рядовые сотрудники. Но каждый сотрудник организации может ощутить преимущества обучения; большинство персонала заинтересовано в овладении новыми навыками, даже если они не имеют никакого отношения к текущей должности. Вы не знаете наверняка, возможно, ваш офисный работник — это будущий эксперт по вопросам мониторинга и оценки (M&E).

- Накапливайте знания. По возможности сохраняйте полученную информацию в электроном виде, чтобы иметь возможность предоставить ее другим. Например, вы можете попросить сотрудника собрать воедино презентацию PowerPoint®, размещенную на общем накопителе, или помочь персоналу оформить процедуры работы в простые учебные материалы. Большие организации могут рассмотреть возможность использования программного обеспечения по управлению знаниями.

- Оцените текущее состояние процессов обучения и обмена знаниями. В вашем бюджете выделены средства на обучение? Какая деятельность, которую вы проводите, способствует обмену знаниями? В каких внешних форумах вы бы могли участвовать? Обратитесь к персоналу с просьбой внести предложения касательно направлений обучения, в которых они нуждаются или заинтересованы.

- Составьте план и укажите цели. Обучение и обмен знаниями — это направление деятельности организации, о котором вы можете забыть, если оно не интегрировано в план управления организацией. Разработайте простой план и установите цели. Как минимум один раз в год проверяйте выполнение целей, а также внесите обучение и обмен знаниями в перечень служебных обязанностей и ежегодные отчеты о производительности. Отслеживайте данные касательно количества курсов, которые посещали сотрудники, а также информацию о том, какие тренинг они проводили среди других сотрудников.

- Изучите доступные онлайн-ресурсы. Доступность информации в сети и расширение доступа к Интернету предлагает широчайшие возможности для обучения посредством онлайн-сообществ даже для тех организаций, которые находятся в самых отдаленных регионах. Поощряйте сотрудников к поиску сообществ в Интернете и делиться полученными результатами с другими.

4.5 Итоги

Эффективное управление программой, которая отвечает всем требованиям, охватывает как административные, так и технических сферы деятельности. Настоящий руководитель сводит все цели программы воедино посредством тесного сотрудничества с командой и оптимизирует модель реализации программы, чтобы каждый сотрудник уделял внимание предоставлению качественных услуг лицам, которые в ней нуждаются.

В этой главе содержатся сведения касательно требований к административному руководству, изложенным в соглашениях о финансировании USAID, в особенности тем из них, которые относятся к финансированию, закупкам, управлению имуществом и командировкам. Здесь также обговариваются основные моменты управления средствами, выделяемыми в рамках финансирования проекта, и ведения сопутствующей документации, включая внесения поправок в соглашение и изменений в бюджет. Также в этой главе изложены требования и надлежащие методы работы, связанные с техническим руководством программой.

В этой главе не рассматривалась отчетность – ключевой аспект управления программами, финансируемыми USAID. Агентство предъявляет большое количество специфических требований к отчетности. Поэтому разговор о ней пойдет в главе 5.