Appendix III-C: Training Materials

Strategic Planning
Russian language text

Final Report to
the United States Agency for International Development
of the Private Voluntary Organizations Initiatives for the Newly Independent States Project
World Learning Inc.
1992 - 1997

World Learning

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

КНИГА УЧАСТНИКА СЕМИНАРА

разработка и подготовка материалов:
Алексей Кузьмин, Владимир Балакирев -
Компания "Процесс Консалтинг"

координация:
Совет Объединения Профсоюзов Львовщины
"Уорлд Лернинг"

перевод материалов:
Татьяна Гутникова (русский и английский)
Ольга Асеева (украинский)

Львов, Украина, сентябрь 1995

World Learning

Раздел 1

Программа семинара

World Learning

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Львов, Украина, 15-17 Сентября, 1995

Содержание

Раздел 1. Программа семинара

Раздел 2. Список участников, гостей и тренеров

Раздел 3. Организации. Менеджмент
- Организации
- Кто такие менеджеры, и что они делают?
- Организационные аспекты социальной работы

Раздел 4. Что такое стратегия и стратегическое планирование?
(к определению понятий)
- Планирование
- Сущность, фукции и выгоды стратегического планирования
- Претворяя добрые намерения в результаты
- Этапы разработки стратегического плана

Раздел 5. Миссия, основное предназначение организации
- Миссия организации
- Формулирование миссии организации
- Принципы уточнения ценностей.Пять категорий организационных ценностей
- Виды предпринимательской политики
- Управление с ясным осознанием миссии
- Пример миссии Международной неправительсвенной организации "Спешиал Олимпикс Интернешнл"
- Примеры миссий некоммерческих организаций

Раздел 6. Анализ значимого окружения.
- Значимое окружение менеджера некоммерческой организации
- Чего ждет человек от своей работы?
- Природа и основные характеристики услуги
- Анализ значимого окружения

Раздел 7. Сильные и слабые стороны организации

Раздел 8. От образа будущего к планированию действий
- Человеческий фактор в стратегическом планировании
- Цели организации
- Планирование действий. Некоторые замечания к планированию действий
- Цикл стратегического планирования
- Метод мастерской

Раздел 9. Описание стратегического плана
- Как составить деловой план
- Написание эффективного текста

Раздел 10. Внедрение технологии стратегического планирования: работа в команде
- Понимание потенциала групповой работы
- Эффект Пигмалиона

Раздел 11. Уорлд Лернинг
- Общие Материалы
- Субсидированные проекты

WORLD LEARNING
PVO/NIS PROJECT

Программа семинара
Стратегическое Планирование
Львов, Украина, 15-17 сентября, 1995
(3 дня, 12 сессий)

14 Сентября

15:00 - 18:00 Прибытие участников и регистрация
18.30 - 19.30 Ужин
19.30 - 21.30 Встреча и знакомство.

15 Сентября

8.00 - 9.00 Завтрак

* Сессия 1*
9.00 - 9.15 Обзор программы семинара и расписания.
9.15 - 10.15 Что такое "стратегическое планирование" и для чего оно нужно. Модель Стратегического Планирования (СП).
10.15- 11.00 Миссия НКО (продолжение следует). Индивидуальные упражнения.

11.00-11.20 Кофе.

* Сессия 2*
11.20 - 12.20 Миссия НКО (продолжение). Работа в группах.
12.20 - 13.00 Представление об НКО: определение, примеры.

13.00 - 14.30 Обед

* Сессия 3*
14.30 - 16.00 Представление об НКО: способы создания единого видения (представления) об НКО.

16.00 - 16.20 Кофе

* Сессия 4 *
16.20 - 18.20 НКО: формирование команды.
18.20 - 18.30 Обсуждение участниками 1-го дня работы семинара.

18.30 - 19.30 Ужин

9.30 - 21.00 Свободное время.
21.00 - 22.30 Вечерний чай-клуб (по желанию) - неформальная встреча участников.

16 сентября

8.00 - 9.00 Завтрак

* Сессия 5 *

9.00 - 10.30 Сильные и слабые стороны НКО.
Работа всей группы.
10.30 - 11.00 Анализ значимого окружения НКО. Позиция Руководителя (менеджера) НКО.

11.00 - 11.20 Кофе

* Сессия 6 *

11.20 - 12.30 Оценка и корректировка миссии.
"Блоки", препятствия. Анализ основных причин.

13.00 - 14.30 Обед

* Сессия 7 *

14.30 - 16.00 "Блоки", препятствия. Анализ основных причин (продолжение).

16.00 - 16.20 Кофе

* Сессия 8 *

16.20 - 18.00 "Блоки" , препятствия. Анализ основных причин (продолжение).
18.00 - 18.10 Обсуждение 2-го дня работы семинара.

18.30 - 19.30 Ужин

19.30 - 21.00 Свободное время
21.00 - 22.30 Вечерний чай-клуб (по желанию) - неформальное общение.

17 Сентября

8.00 - 9.00 Завтрак

* Сессия 9 *

9.00 - 10.30 Выработка стратегий.
10.30 - 11.00 Планирование деятельности.

11.00 - 11.20 Кофе

* Сессия 10 *

11.20 - 12.20 Планирование действий. Групповое обсуждение.
12.20 - 13.00 Бюджет.

13.00 - 14.30 Обед

* Сессия 11 *

14.30 - 15.00 Описании стратегии.
15.00 - 16.00 Структура НКО. Роль Совета Директоров в НКО.

16.00 - 16.20 Кофе

* Сессия 12 *

16.20 - 17.10 Развитие проекта и его мониторинг.
17.10 - 17.30 Использование технологии Стратегического Планирования (СП).

17.30 - 18.15 "Обратная связь". Обмен мнениями.

18.30 - 19.30 Ужин

19.30 - 21.00 Свободное время

21.00 - 22.30 Вечерний чай-клуб - Вечеринка.

18 Сентября

8.00 - 9.00 Завтрак
Отъезд участников и тренеров.

ОУАКП: Многоплановая программа

Кристя Сеник

РЕГИОН.
Львов - культурный, экономический и политический центр Западной Украины. В городе и его окрестностях проживают более миллиона жителей, многие из которых заняты на промышленных предприятиях и в различных научных и культурных учреждениях Львова.

После 45 лет Советской власти город оказался в плачевном состоянии. Система общественного транспорта устарела, улицы неухожены, многие здания требуют ремонта. С начала семидесятых годов обострилась хроническая проблема водоснабжения.

ОУАКП - Объединенный Украинско-Американский Комитет Помощи. Эта некоммерческая благотворительная организация была создана в 1945 году с целью оказания гуманитарной помощи иммигрантам и нуждающимся в различных странах мира. Штаб-квартира организации находится в Филадельфии. ОУАКП зарегистрирована в Агентстве США по международному развитию как и многие национальные и международные гуманитарные организации.

Добровольцы ОУАКП занимаются сбором и распределением продуктов питания и одежды, оказанием медицинской помощи, содействуют иммигрантам в поисках работы и жилья, работают в иммиграционных службах. Помощь обычно предоставляется в виде товаров и услуг. Гранты наличными составляют около 500 долларов на семью. Организация финансируется непосредственно из пожертвований общественности.

ОУАКП работает над несколькими проектами:
Например, **программа содействия чернобыльским семьям** при переселении из зоны радиоактивного заражения.

Комитет организовал 11 **благотворительных столовых**, в которых ежедневно обедают более 1200 человек. Комитет также контролировал **транспортировку и распределение нескольких тонн одежды**, пожертвованной для детских домов, школ и домов престарелых и инвалидов. В эти учреждения также было направлено **медицинское оборудование и препараты**. ОУАКП участвует в финансировании многих **образовательные программ**. Семинар по английскому языку в Львове также получает учебники и другую помощь от Комитета.

В рамках проекта "Благотворительные организации в СНГ" ОУАКП сотрудничает с Объединенным региональным советом профессиональных союзов Львова, основанным в 1918 году. Совет профсоюзов Львова был реорганизован в 1991 году. Это некоммерческая неправительственная организация, которая работает в области перестройки торговли, образования, культуры и гуманитарной помощи, то есть тех сфер, в которых раньше доминировало государство. Совет профсоюзов Львова и Комитет вместе работают над проектом содействия местным группам самопомощи, предоставляя возможность представителям малообеспеченных слоев населения пройти курсы профессионального обучения. В мастерских и учебных классах нуждающаяся молодежь может пройти альтернативное обучение, что позволит им стать хорошими рабочими и мастерами. Работая над развитием сети распределения гуманитарной помощи в регионе, Комитет будет направлять средства, полученные от реализации товаров и услуг, на содержание мастерских и ремонт жилья для молодежи. В перспективе планируется распространить опыт программы и в других регионах Украины.

World Learning

Раздел 2

Список участников, гостей и тренеров

Список Участников

СЕМИНАР

"Стратегическое планирование"
Львів, Украина, 15-17 сентября 1995

	Ф.И.О	Организации	Сфера деятельности	Город/Страна	Тел.	Факс	Ел. Почта
1	Александр Коба	НМКА	Работа с молодежью и семьями	Киев, Украина	(044) 263-8577		
2	Людмила Корнечук	НМКА	Работа с молодежью и семьями	Дубна, Украина	(03656) 43-814	(03656) 43-276	
3	Григорий Петров	Фонд Социальной Защиты города	Социальная работа	Днепропетровск, Украина	(0562) 42-8213	(0562) 420-253	gold@gjarn.dnepropetrovsk.ua
4	Валентина Тальян	Областная Ассоциация Общественных Благотворительных Организаций	Поддержка НКО	Днепропетровск, Украина	(0562) 42-8282	(0562) 42-8523	
5	Валентина Дроботько	Всемирная Еврейская Организация Помощи и Содействия	Поддержка и обучение НКО и гуманитарная помощь	Харьков, Украина	(0572) 324-466	(0572) 324-466	bomar@gjarn.kharkov.ua
6	Надя Самуляк	Союз Украинок	Защита прав женщин	Киев, Украина	(044)293-4473	(044)216-8333	
7	Ростислав Веретка	Совет Объединения Профсоюзов Львовщины	Социальная реабилитация детей-инвалидов	Львів, Украина	(0322)722-806	(0322)729-300	
8	Олесь Темкевич	Совет Объединения Профсоюзов Львовщины	Социальная реабилитация детей-инвалидов	Львів, Украина	(0322) 655-488	(0322)721-974	
9	Александр Зевелев	Яад Исраэл	Малый бизнес	Киев, Украина	(044)416-2442	(044)416-4056	
10	Валерий Ляшенко	Украинский Фонд Защиты Инвалидов	Работа с инвалидами	Николаев, Украина	(0512) 351-414	(0512) 356-053	
11	Галина Тазарачева	Украинский Фонд Защиты Инвалидов	Работа с инвалидами	Николаев, Украина	(0512)351-414	(0512)356-053	
12	Людмила Гранович	Белорусский Детский Фонд	Детское здравоохранение и гуманитарная помощь	Минск, Белорусь	(0172) 366-674	(0172) 366-674	nina@ccfmsq.minsk.by
13	Лилия Литвинович	Белорусский Детский Фонд	Детское здравоохранение и гуманитарная помощь	Минск, Белорусь	(0172) 366-674	(0172) 366-674	nina@ccfmsq.minsk.by
14	Сергей Дворяк	Интерлигал	Правовая поддержка НКО	Одесса, Украина	(0482)327-728	(0482)246-337	
15	Александр Ющенко	Ассоциация водителей-инвалидов "Контакт"	Работа с водителями-инвалидами	Харьков, Украина	(0572)434-475		
16	Александр Простак	Информационный центр реабилитации	Социальная и информационная поддержка инвалидов	Харьков, Украина	(0572)128-252		
17	Александр Акулов	Экоцентр	Окружающая среда	Харьков, Украина	(0572)108-902		
18	Ирена Годлевская	Агенство социально-психологической поддержки молодежи и семьи	Социально-психологическая работа	Одесса, Украина	(0482)237-970	(0482)220-376	
19	Раиса Бикбаева	Ассоциация "Экология и мир"	Окружающая среда	Севастополь, Украина	(0692)245-307		
20	Александр Дедык	"Сабре-Свитло"	Защита прав женщин	Львів, Украина	(0322)720-736	(0322)765-156	
21	Оксана Порайко	Женская Ассоциация "Нова Доба"	Защита прав женщин	Львів, Украина	(0322)762-283	(0322)429-063	
22	Ольга Гриценко	Херсонский Женский Фонд	Женское движение	Херсон, Украина	(05522) 44657	(05522)23-329	
23	Лариса Поленок	"Спилка Жинок"	Защита прав женщин	Днепропетровск, Украина	(0562)42-8350		
24	Зоряна Билик	"Союз Украинок"	Защита прав женщин	Львів, Украина	(0322) 72-0032	(0322) 74-0032	
25	Анатолий Андрюшкевич	НМКА	Работа с молодежью и семьями	Минск, Белорусь	(0172) 29-3813		

BEST AVAILABLE COPY

Список Тренеров и Организаторов

СЕМИНАР

"Стратегическое планирование"

Львів, Украина, 15-17 сентября 1995

	Ф.И.О	Организации	Сфера деятельности	Город/Страна	Тел.	Факс	Ел. Почта
1	Алексей Кузьмин	Компания "Процесс Консалтинг"	Обучение и консалтинг - Бизнес и НКО	Москва/Россия	(095) 464-0335	(095) 464-0335	pccmos@glas.apc.org
2	Владимир Балакирев	Компания "Процесс Консалтинг"	Обучение и консалтинг - Бизнес и НКО	Москва/Россия	(095) 464-0335	(095) 464-0335	pccmos@glas.apc.org
3	Том Келли	Уорлд Лернинг	Организационное развитие НКО	Вашингтон/США	(202) 408-5420	(202) 898-1920	0005663077@mcimail.com
4	Петти Доннели	Уорлд Лернинг	Организационное развитие НКО	Вашингтон/США	(202) 408-5420	(202) 898-1920	0005663077@mcimail.com
5	Александр Боровых	Уорлд Лернинг	Организационное развитие НКО	Москва/РФ	(095) 255-9001	(095) 956-5003	wldlearn@glas.apc.org
6	Джеффри Джейкобс	Уорлд Лернинг	Организационное развитие НКО	Москва/РФ	(095) 255-9001	(095) 956-5003	wldlearn@glas.apc.org
7	Татьяна Галкина	Уорлд Лернинг	Организационное развитие НКО	Москва/РФ	(095) 255-9001	(095) 956-5003	wldlearn@glas.apc.org

Список гостей

1	Брюс Куртис	Всемирный Институт Инвалидности	Поддержка и обучение инвалидов	Оуклэнд/ США	(510) 763-4100	(510) 763-4109	mariaoginski@delphi.com

BEST AVAILABLE COPY

World Learning

Раздел 3

Организации. Менеджмент.

ОРГАНИЗАЦИИ*

Что такое организация

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной *цели* (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

▶ ОРГАНИЗАЦИЯ — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Для большей точности скажем, что приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации настолько важны, что мы посвятим им целую главу. В соответствии с общепринятой практикой, говоря о неформальных организациях, мы так и будем их называть. А используя слово *организация*, мы всегда будем иметь ввиду *формальную* организацию.

СЛОЖНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Давая определение нашему предмету, мы сказали, что организация всегда имеет хотя бы одну сбщую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Предмет книги — это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор *взаимосвязанных целей.*

Один простой пример: «МакДоналдс» является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих «за кулисами», ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и т.д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно взаимоувязать их с наименьшими затратами.

---

*/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992

Общие характеристики организаций

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

РЕСУРСЫ. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация (см. табл. 1.1.).

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. В табл. 1.1. представлены виды ресурсов, используемых в наших организациях, упомянутых в ситуациях в начале главы. «Эппл» и «Ай Би Эм» используют фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям «Эппл» и «Ай Би Эм» решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов. Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по обработке информации, такие как «Эппл» и «Ай Би Эм», росли столь стремительно. Информация приобретается и распространяется в процессе коммуникации (связи), как об этом подробно написано в гл. 5.

Таблица 1.1.

Организация	Материалы	Технология	Люди	Информация
«Ай Би Эм», «Эппл» (производство	*Полупроводники, металлы, пластмассы*	*Сборочные линии, конструирование*	Инженеры, программисты, управляющие, продавцы, сборщики	Отчеты о реализации исследования рынка, отчеты о дефектах
«МакДоналдс» (производство /обслуживание)	Мясо, картофель, булочки, бумага	*Механизированное приготовление пищи (кухонное оборудование)*	Управляющие ресторанов, бухгалтеры, мясники, продавцы на раздаче	Отчетность о реализации, учет на складах, отчет о затратах на приобретение продуктов для приготовления
«Федерал Экспресс» (коммерческие услуги)	Конверты, ярлыки для адресов	Компьютеры, реактивные самолеты, грузовики	Шоферы по доставке, операторы компьютеров, пилоты, механики	*Информация* о том, где находится груз, затраты, расходы по доставке, цифры выручки
Католическая церковь (некоммерческие услуги)	Свечи, кадила, ароматные вещества, Библия	Телефоны, транспорт, печатные машины	*Священники, епископы, архиепископы, Папа*	Ссылки на Библию, папская булла, отчеты о посещаемости прихожан, затраты на эксплуатацию церквей и церковных школ

Курсивом выделены ресурсы, имеющие первостепенное значение для данной организации

ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира — от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин *внешняя среда* включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие, более подробно описанные в гл. 4. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции. Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации может быть придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров. Самые хорошие руководители в компании «Ай Би Эм» ничего не могут сделать, чтобы удержать маленькую японскую компанию от выхода на рынок с новой интегральной схемой, которая делает некоторые виды продукции «Ай Би Эм» устаревшими. И «МакДоналдс» не добьется никакого успеха, пытаясь помешать федеральному правительству поднять минимальную заработную плату, что увеличит ее затраты на рабочую силу на много миллионов долларов в год.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей. Большую тревогу вызывает то обстоятельство, что на японский рынок проникли и успешно там действуют лишь очень немногие компании, такие как «Кока-Кола», «МакДоналдс». Это особенно досадно, потому что на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Вероятно, самой очевидной характеристикой организаций является *разделение труда*. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Например, организация из двух человек, имеющая целью пройти на судне до места, отдаленного на 10 миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется ГОРИЗОНТАЛЬНЫМ РАЗДЕЛЕНИЕМ ТРУДА. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания, как описано в гл. 9, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у «МакДоналдса», можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования *подразделений*, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация «МакДоналдс» имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации — отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т.д. Эти подразделения у «МакДоналдса» и в других организациях имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. «МакДоналдс», например, являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности. Отдел недвижимой собственности разделяется на подотделы — выбора новых мест размещения предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются группы по географическим зонам, такие как группа Восточного побережья, группа Калифорнии, группа Западной Европы и т.д.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен *координировать* работу группы для того, чтобы она была успешной. Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, — группа, плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения: она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т.е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому *управление является существенно важной деятельностью для организации.* Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй — в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера также выполняют и неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция — координирование — выполняется.

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Руководители высшего звена в компании «Ай Би Эм», например, иногда сами звонят клиентам или выходят в торговый зал, для того чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. Фактически, как мы узнаем из последующих глав, суперкрупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

КТО ТАКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ, И ЧТО ОНИ ДЕЛАЮТ?*

Общие факторы в работе руководителей

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, гораздо менее очевидны, чем различия в их работе.

СУТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В качестве убедительного примера, подтверждающего, что увидеть общее в работе всех руководителей довольно трудно, можно указать на суть управленческого труда, т.е. того, в чем состоит работа по управлению в повседневной практике. Большинство людей, в том числе и сами руководители-практики полагают, что рутинная работа начальника цеха не намного отличается от работы тех, кем он руководит. Это тем более кажется резонным, если принять во внимание, что они постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковое вознаграждение за свою работу. Но исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Комментируя это, Минцберг, обобщивший более ранние исследования и проведший фундаментальное исследование по изучению труда пяти руководителей высшего звена, отмечает в своей книге «*Природа управленческого труда*»:

«Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности».

РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ. Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы — роли руководителя. *Роль*, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и именно это определяет их служебное поведение. «Отдельная личность может влиять на *характер* исполнения роли, но не на ее *содержание*. Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей» .

В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. В табл. 1.2. представлена такая типизация ролей и приводятся примеры для каждой роли. Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

---

*/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992

Таблица 1.2. *Десять управленческих ролей по определению Минцберга*

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
	Межличностные роли	
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
	Информационные роли	
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
	Роли, связанные с принятием решений	
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Источник: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 93-94.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ

Организации, оказывающие социальные услуги, имеют ряд отличительных черт. Прежде всего, они работают непосредственно с теми людьми, которые являются как бы "сырьем" в их производственном процессе. Конечный результат, служащий обоснованием существования такого рода организаций, заключается в защите, упрочении и повышении благосостояния людей, которых они обслуживают.

Существует множество типов организаций, оказывающих социальные услуги. Функционирование одних связано с воспитанием или оказанием помощи престарелым. Другие занимаются дисфункциональным поведением людей, участвуя в диагностических и терапевтических программах. К организациям, "изменяющим людей", относят службы, оказывающие социальные услуги, призванные, как это определяют Й. Хазенфельд и Р. Инглиш, "непосредственно изменять свойства или поведение клиентов путем применения различных корректирующих и лечебных методов". Примером таких организаций служат исправительные центры для малолетних правонарушителей, создаваемые по месту жительства. Для лиц с нормальным развитием предназначены услуги, призванные повысить адекватность их поведения с помощью реализации программ социализации или подготовки к жизни в коллективе. В качестве примеров таких организаций можно привести школы, создаваемые Ассоциацией молодых христианок.

Структуры, где принимаются решения, методы работы организаций зависят от целей, задач, специфики клиентуры, от стиля руководства и наличных ресурсов. Существуют две организационные модели, по которым можно составить представление о взаимосвязях между этими компонентами. Централизованная форма применяется в тех случаях, когда текущая работа является повседневной, повторяющейся, хорошо освоена персоналом, цели четко определены, а исходный материал стабилен и однороден. Децентрализованная модель больше подходит для организаций, имеющих дело с разнообразным исходным материалом или решающих нетрадиционные задачи. В этих условиях сотрудники должны иметь возможность действовать по своему усмотрению, поскольку заранее сложно предусмотреть все варианты их действий.

В случаях, когда на запросы клиентов приходится реагировать немедленно, при личном общении, необходим демократический стиль руководства, предусматривающий участие в обсуждении проблем и рассредоточение полномочий при принятии решений. Если же ставится задача воздействовать на поведение клиента, то нужны особенно широкая свобода выбора и применение наиболее эффективных средств. Решения в этих случаях зависят от способности персонала правильно учитывать изменившиеся обстоятельства, а управление должно заключаться в помощи сотрудникам найти себя в контексте организационных и профессиональных задач. Чем больше та часть вложений в программу, которая отводится на работу с кадрами, тем вероятнее достижение цели.

Теоретические аспекты

С организациями, оказывающими различного рода социальные услуги, связано множество часто противоречащих друг другу теорий, представляющих многочисленные соперничающие воззрения на предмет. Й. Хазенфельд приводит ряд причин, мешающих согласовать в теории разные виды деятельности такого рода организаций. Во-первых, сама концепция организации многолика, комплексна и с трудом поддается определению. Во-вторых, анализ в этом случае одновременно должен затрагивать несколько уровней — индивида, группу, большие трудовые коллективы и всю структуру, которую охватывает организация. В-третьих, изучение большого числа взаимодействий, структур и функций, которые включает в себя организация, требует концептуальных инструментов, присущих различным дисциплинам — социальной психологии, экономике и политическим наукам. В-четвертых, дополнительную сложность вносит несопоставимость многих организаций, занимающихся социальными услугами.

Классическая школа. Принятая классической школой теория организации ставила во главу угла формальную структуру. В классическом очерке *о бюрократии* М. Вебер предложил идеальную модель формальной, разумно организованной структуры, выведенной из юридических и рациональных посылок. По его мнению, бюрократическая структура представляет собой наиболее эффективное средство мобилизации ресурсов и власти. Юридическая власть рассматривается им как основа полномочий, которые нахо-

дят свое формальное выражение в четко обозначенной иерархии учреждений и осуществляются с применением наиболее целесообразных процедур. Организация управляется на основе установленного порядка, базирующегося на конкретных знаниях. Идеальной бюрократической структуре присущи единоначалие, высокий уровень специализации, внеличностные отношения между ее членами и некие априорные качества, необходимые для получения прерогатив, связанных с должностью.

Школа научного управления. Отцом школы научного управления, которая рассматривает организации как эффективные инструменты производства товаров и предоставления услуг, считают Ф. Тейлора. Его последователи пытались вывести точные законы, управляющие деятельностью каждого работника, основываясь на точном анализе, экспериментах и измерениях параметров деятельности организации. В рамках этой методики изучались затрачиваемое время и операции, чтобы определить, какое сочетание работника и машины является оптимальным для выполнения задачи. Полученные результаты определяли необходимые организационные мероприятия. Основная задача организаторов заключалась в том, чтобы заставить наемного работника сосредоточиться на порученном ему конкретном задании. Постоянный контроль и надзор за рабочими считались весьма желательными. Эту модель критиковали за механистический взгляд на организацию и за подход к рабочему как объекту, стоящему вне общества и подлежащему манипулированию исключительно как инструмент производства.

Школа человеческих отношений. Школа человеческих отношений возникла как реакция на теорию Ф. Тейлора. Она подчеркивала роль неформальных социально-психологических компонентов организации. Школа человеческих отношений приобрела известность в 50 — 60-х годах, чему способствовали работы Ф. Ротлисбергера и У. Диксона, давших свою интерпретацию известным исследованиям Готорна (А. Этциони, 1964). Эти исследователи пришли к выводу, что существует связь между условиями труда, жизненными обстоятельствами и производительностью работника и что производительность зависит также от взглядов, убеждений и межличностных отношений работающих. В центре внимания этой школы были поведение человека, неформальные групповые связи внутри организации, всячески подчеркивалась роль рабочего коллектива и его воздействие на эффективность организации. Считалось, что организаторы производства должны внимательно относиться к неформальным организациям, т. е. к тем социальным отношениям, которые возникают между работниками в естественно сложившихся группах. Упор делался на людей, а не на машины, на согласие, а не на механическую исполнительность. Благодаря этой школе получили массовую поддержку идеи рабочей автономии, участия рабочих в управлении производством и демократического руководства. При этом ожидалось, что коллективное участие рабочих в принятии решений по практическим вопросам повысит чувство принадлежности к группе, удовлетворенность трудом и чувство личной ответственности работника и будет способствовать достижению целей организации.

Современные теории. Теория научной организации труда и теория человеческих отношений подчеркивали каждая лишь одну из граней организационной работы. Современные же теории стремятся интегрировать формальные и неформальные механизмы деятельности организаций таким образом, чтобы в результате отследить типы их взаимовлияния. Считается, что функциональная организация — это сложный синтез динамичных структурных и межличностных процессов, где переплетаются элементы рациональности и эффективности. Основной современной школой является структуралистская, или системная. Соответствующий подход рассматривает организацию как социальную систему, состоящую из взаимосвязанных частей (подсистем), взаимодействующих и уравновешивающих друг друга. Сторонники *структурализма* считают, что всякая деятельность нацелена на сохранение и защиту системы, которая имеет политическую природу и подвержена конфликтам и деформациям. По их мнению, распределение власти является главным источником конфликтов, поскольку именно оно находится в центре социальных процессов, регулирующих распределение ресурсов и контроль над ними, контроль над людьми, принятие решений, выработку политики и формирование целей организации.

Цели организации. Организации, занимающиеся социальными услугами, призваны выполнять задачи, совпадающие с основными функциями общества. Как определяются их цели, которые могут быть программными и тактическими? Официальные цели представляют собой переложение законодательства и политической линии в об-

ласти социальной поддержки на язык программных действий. Официальные, программные цели содержат ценностные предпочтения, а также идеологические и теоретические представления о проблемах и нуждах людей. Организация формулирует для себя цели, и исходя из этого ее будут оценивать и спрашивать с нее отчет. Они обозначают спектр человеческих проблем и потребностей, находящихся в сфере юридических прерогатив организации, а также наиболее целесообразные стратегические способы, позволяющие добиваться результата.

Поскольку необходимо удовлетворить запросы различных контингентов клиентов, организации обычно имеют несколько целей. Они могут быть совместимыми либо несовместимыми, и иногда им умышленно придается расплывчатая, неопределенная форма, позволяющая примирить различные интересы. Й. Хазенфельд отмечает, что недостаточная конкретность может быть средством оправдания противоречивых действий и удовлетворения столь же противоречивых потребностей в средствах. Г. Ханнан и Г. Фримэн (1977) определяют цели организации как многомерные, трудно поддающиеся конкретизации и неустойчивые.

В 1973 г. Л. Мор подразделил цели организации на два типа в зависимости от их функционального предназначения. *Транзитивные переходные* цели включают воздействие программы или услуги на внешнюю среду, иначе говоря, изменение или сохранение определенной ситуации. По мнению Мора, эти цели, обыкновенно составляющие основной смысл существования организации, сосуществуют *с рефлексивными* целями, обеспечивающими выживание организации. Эти последние цели принимают форму мотива, побуждающего всех членов вносить адекватный вклад. Так, переходная цель общинного центра может заключаться в сокращении юношеской преступности в районе путем создания условий для отдыха и учебы. А чтобы поддержать собственное существование как организации, центру необходимо иметь рефлексивную цель, заключающуюся в изыскании средств и других необходимых ресурсов. Для достижения успеха организация должна поддерживать динамичное равновесие между этими целями, хотя оценивать ее будут прежде всего в связи с транзитивными целями, поскольку через них организация отрабатывает выданный ей обществом мандат. Соответственно, можно считать ненормальным такое положение, когда транзитивные задачи оттесняются на второй план рефлексивными. Это рассматривается как грубая организационная деформация.

Внешняя среда

Организации социальных услуг существуют в меняющемся мире общины. Приходится изыскивать, удерживать и отстаивать поступление средств из государственных и частных источников по мере того, как интересы и приоритеты общины смещаются с одной проблемы или потребности на другую. Изменяются юридические требования, регулирующие деятельность организаций. Новую направленность получают методы оказания услуг, причем это не всегда совпадает с желаниями потребителей. Ощущая в этих условиях угрозу своему существованию, социальные организации вынуждены изучать внешнюю среду и приспосабливаться к бесчисленным вариантам давления извне. Решающее влияние остается за теми кругами, от которых зависит непосредственное выделение финансов; среди государственных источников — это Министерство здравоохранения и социальных услуг, департаменты социального обеспечения в штатах, общинные советы психического здоровья. В частном секторе средства поступают от различных программ, фондов и за счет взносов клиентов. Юридическое узаконение своей деятельности организация получает через государственные акты или от частного попечительского совета. Органы, наделяющие организацию юридическими прерогативами, дают оценку ее деятельности и подтверждают ее целесообразность.

Организация, оказывающая социальные услуги, не может существовать без клиентов. Клиентура заслуживает всяческого внимания в плане ее сохранения и расширения. Еще один важнейший фактор, от которого зависит успех многих программ, — наличие вспомогательных услуг. Так, например, агентство по обслуживанию детей нуждается в больнице для лечения своих клиентов, а центр, действующий в общине, обращается к ближайшим церквам в поисках добровольцев для выполнения своих программ. Среди таких вспомогательных форм взаимодействия между организациями может быть взаимное направление клиентов и выделение обученного персонала.

С. Эмери и Э. Трист (1965) отмечают, что возможные формы взаимоотношений организаций с внешней средой образуют некий континуум. На его первоначальном этапе агентства почти не соприкасаются между со-

бой, и, следовательно, у них нет необходимости принимать во внимание существование друг друга. Некоторые организации в этой ситуации могут установить между собой устойчивое взаимодополняющее сотрудничество. Это — мирная, стабильная среда. Промежуточный вариант характеризуется определенным уровнем нестабильности и конкуренции, в результате чего при планировании собственных действий приходится учитывать возможные шаги или противодействие других организаций. Чтобы достичь большей предсказуемости поведения партнеров, можно попытаться заключить соответствующее соглашение, создать совместные или координирующие органы типа планового совета общины. В определенных же случаях агентства могут обнаружить, что находятся в весьма неустойчивом окружении с постоянно меняющимся характером взаимоотношений, нестабильностью в распределении сфер влияния и ресурсов. Ход событий малопредсказуем, а получение средств сопряжено с острой конкуренцией. В такой ситуации цели и характер услуг, оказываемых агентством, могут претерпеть значительные изменения. Создание в рамках общины координационных структур способно снизить неустойчивость и стабилизировать деятельность конкурентов на той территории, где они функционируют. При этом взаимодействие, доверие и сотрудничество между организациями в значительной мере зависят от того, достигается ли согласованность в отношениях между агентствами под нажимом сверху (со стороны финансирующей организации или законодательного органа) или же на добровольных началах.

Таким образом, можно выделить четыре типа отношений между организациями: а) добровольные, нерегламентированные; б) добровольная координация на основе соглашений; в) регламентированные отношения (вынужденные контракты без согласования механизма принятия решений); г) обязательная, регламентированная, иерархическая координация.

В моделях взаимодействия, разработанных С. Левином и Р. Уайтом и основанных *на обмене*, делается упор на добровольности отношений между организациями, каждая из которых преследует свои собственные цели. Гармоничность связей между партнерами зависит здесь от того, насколько они нуждаются во взаимном обмене ресурсами и способны договориться по вопросам, касающимся клиентуры, целей и профиля каждой организации. Созданные на добровольной основе координирующие органы, такие, как плановые советы общин, способствуют тому, что обстановка становится более определенной. Повышается взаимная предсказуемость, но, возможно, за счет уменьшения гибкости. Сужение автономности в некоторых случаях может быть приемлемой платой за большую стабильность.

Такие отношения, основанные на принципе добровольности, оставляют каждому участнику право выйти из соглашения, если потери для него будут превосходить получаемые выгоды. В тех случаях, когда связи носят обязательный характер, вышестоящая организация может настаивать на том, чтобы агентства взаимодействовали независимо от их желаний, и сделать их взаимодействие условием одобрения их бюджета. Агентство, существование которого зависит от данного источника средств, лишено выбора и должно участвовать в соглашении, даже если это противоречит его интересам. Если же между участниками возникнут острые разногласия, такое обязательное соглашение может оказаться подорванным, распасться или уступить место иерархической системе, в которую будут принудительно объединены отдельные программы.

Наиболее регламентируемым является такой тип отношений, когда диктуются *связи* и цели. Так, окружной совет по психиатрическим больницам может наблюдать за программами услуг на своей территории, иметь право определять потребность в услугах, решать вопросы об их предоставлении, заключать контракты и давать дотации на определенных условиях, оценивать программы и планировать дальнейшую работу. Отдельные агентства зависят от центра в отношении ресурсов и должны подчиняться его требованиям, но взамен получают большую предсказуемость в смысле предоставления финансовых средств, клиентуры и дополнительных услуг от других организаций в данном районе.

В конечном итоге окружение, в котором действует социальная организация, оказывает значительное воздействие и на сами услуги, и на производимые операции, и на наличие ресурсов. Чем больше та или иная организация зависит от других, тем больше она подвергается внешнему контролю за своей деятельностью и направлениями работы. Социальные организации пытаются увеличить свои средства и стабилизировать свое положение путем взаимодействия с самыми разными элементами их окружения, что заставляет их жертвовать самостоятельностью ради безопасности.

World Learning

Раздел 4

Что такое стратегия и стратегическое планирование

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ?
(к определению понятий)

"... Стратегия - это инициатива, проявление лидерства. Она является проявлением лидерства даже в том случае, когда данную стратегию уже не раз использовали в тех или иных организациях. Если идет игра, в которую прежде никто не играл, то все стратегии очень рискованны. Стратегии - это сложная система определений того, что должно быть сделано. Стратегия - это декларация о намерениях сделать определенный выбор в будущем, когда будут достигнуты моменты, предоставляющие право выбора."

Питер Вейлл. Искусство менеджмента.
М. Новости, 1993 г.

"Стратегическое планирование - это процесс определения, чем организация намеревается быть в будущем, и как она этого достигнет. Это обретение лучшего будущего для вашей организации и лучшего пути достижения ее предназначения.
Такое планирование включает следующие важнейшие решения относительно будущего вашей организации:
* Миссия или цели, которым вы будете следовать.
* Программы, услуги или продукты, которые вы будете предлагать, выполняя эту миссию.
* Как вы будете привлекать и использовать необходимые вам ресурсы,-
людей, деньги, опыт, экспертов, профессиональные навыки и т.п."

Bryan W. Barry. Strategic Planning Workbook for Nonprofit
Organisation. Amherst H. Wilder Foundation. 1986.

"Стратегическое планирование состоит в адаптации ресурсов и целей компании к разнообразным и переменчивым условиям деятельности."

Джон Д.Дэниелс, Ли Х.Радеба. Международный бизнес.
М. Дело Лтд, 1994 г.

"Стратегия - это такое сочетание (соответствие) ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь своей основной цели.
Основными чертами стратегического планирования можно считать следующее:
- оно содержит в себе основные проблемы и задачи организации;
- оно создает рамки для более детального планирования и принятия текущих решений;
- это наиболее долгосрочное по сравнению с другими видами планирования;
- оно придает деятельности организации в различные периоды стройность и внутреннее единство;
- оно заставляет высшее руководство активизировать свою работу."

Т. Санталайнен и др. Управление по результатам.
М. Прогресс, 1993 г.

ПЛАНИРОВАНИЕ *

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.
2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.
3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

---

*/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедсури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992

СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И ВЫГОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ *

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

▶ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования . К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт. Например, осенью 1987 г. компания «Филип Моррис» приняла решение реорганизовать свое отделение, «Дженерал Фудз», в чем многие увидели целенаправленные усилия по получению больших прибылей от гиганта пищевой промышленности, который был приобретен в 1985 г. Согласно новому плану, компания «Филип Моррис» разделила «Дженерал Фудз» на три отдельно действующие фирмы с намерением сократить большое число менеджеров и общефирменного персонала. Деньги, которые компания надеется сэкономить путем исключения некоторых управленческих слоев, будут заново инвестированы в данное отделение.

АДАПТАЦИЯ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.

Проникновение компании «Кока-Кола» на рынок бескофеиновых безалкогольных напитков представляет собой пример адаптации к окружающим условиям. Фирма потратила громадное количество времени на изучение внешних возможностей и опасностей, прежде чем предложить свою бескофеиновую продукцию. «Ройал Краун» первой ввела бескофеиновую колу «Ар Си 100» на рынок. Реакция потребителей, заинтересованных в «более здоровом» безалкогольном напитке, была обнадеживающей. Затем фирма «Пепси» предложила свой сорт — «Пепси-Фри». «Кока-Кола» выжидала, осторожно участвуя в конкуренции, и, наконец, выпустила на рынок ряд бескофеиновых напитков в ответ на явно меняющиеся потребительские требования.

---

*/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедсури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992

ВНУТРЕННЯЯ КООРДИНАЦИЯ. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Когда Гарольд Джинин был одним из директоров «Интернэшнл Телефон энд Телеграф», он отвечал за объединение деятельности более чем 250 различных предприятий, в состав которых в то или иное время входили «Гриннел Кантин», «Хартфорд Файэр Иншуранс» и «Авис». Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

ОСОЗНАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Устойчивый успех таких компаний, как «Ай Би Эм», «Дельта Эар Лайнз», «Истмен Кодак» и «Федерейтед Департмент Сторз», указывает на постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Прежде чем приступить к изучению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса. Неудивительно, что динамичная природа организаций затрудняет введение одной специфической модели процесса планирования. В общем, на рис. 9.1. намечены наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действие.

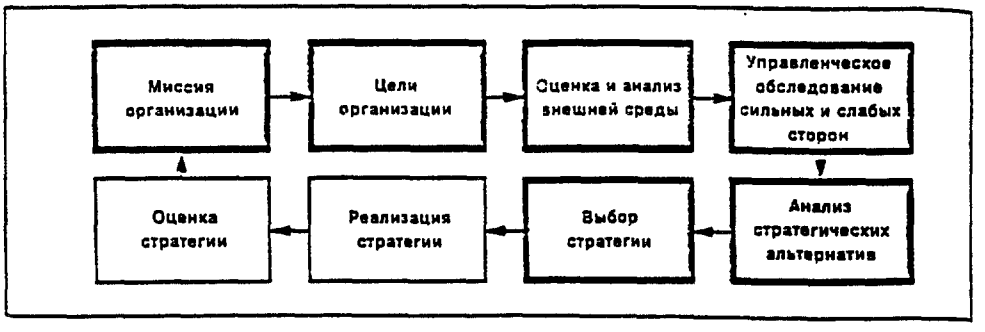


Рис. 9.1. Процесс стратегического планирования.

Сущность стратегии

Слово «*стратегия*» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

▶ СТРАТЕГИЯ представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Новое направление развития корпорации «Крайслер» было задумано и осуществлено ее главой — Ли Якоккой. Популярность новых моделей, расширение деятельности по маркетингу и восстановление устойчивой прибыльности «Крайслера» можно отнести на счет успешного формулирования и реализации стратегии.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. На личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. На большинстве фирм с широким владением акциями подобной роскоши может не быть. В то время как глава корпорации, возможно, пожелает иметь частный реактивный самолет, особняки на обоих побережьях, роскошные кабинеты и тому подобное, насущным интересам организации эти привилегии наилучшим образом служить не могут.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Планирование и успех организаций

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. (Влияние «что» и «как» на деятельность организаций обобщено в табл. 9.1.). Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Таблица 9.1. *Воздействие стратегии («что») и действий («как») на успех компании*

	Определенная стратегия	Неопределенная стратегия
Эффективные действия	Определенная стратегия и эффективные действия привели к успеху в прошлом и обеспечат успех в будущем	Неопределенная стратегия, но эффективные действия привели к успеху в прошлом, но успех в будущем вызывает сомнения
Неэффективные действия	Определенная стратегия, но неэффективные действия иногда срабатывали в прошлом, но в будущем ожидается усиление конкуренции	Неопределенная стратегия и неэффективные действия привели к неудаче в прошлом, и такой же результат ожидается в будущем

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему (рис. 9.2.). Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для всей организации является, в первую очередь, обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

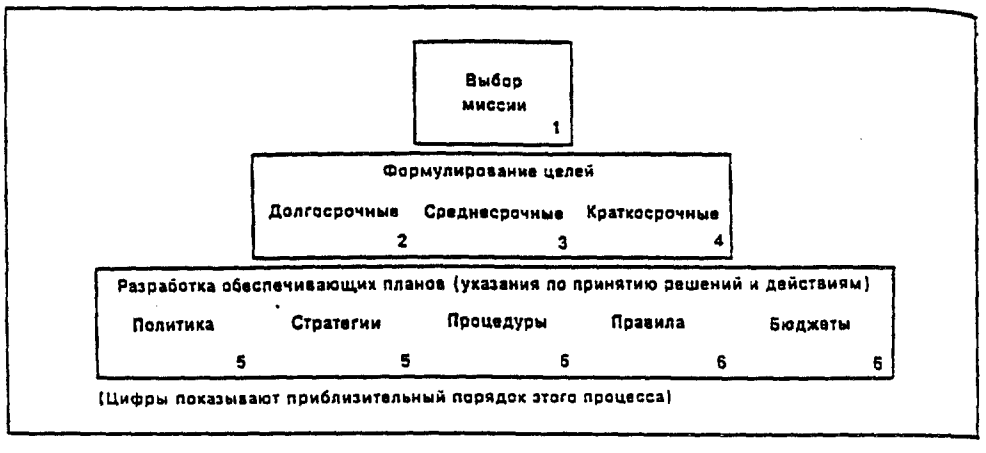


Рис. 9.2. Формулирование миссии и целей.

ПРЕТВОРЯЯ ДОБРЫЕ НАМЕРЕНИЯ В РЕЗУЛЬТАТЫ

Задача некоммерческой организации сводится не только к предоставлению услуг. Некоммерческая организация стремится к тому, чтобы заставить конечного пользователя действовать. Так организация пытается изменить человеческое существо. В этом смысле, школа совсем не то же самое, что Проктер энд Гэмбл. Она развивает привычки, воображение, знание. Она пытается стать частью получателя, а не просто быть поставщиком услуг. Если этого не происходит, добрые намерения некоммерческой организации не приводят к результатам, так и оставаясь намерениями.

Наполеон говорил, что для ведения войны нужны три вещи. Первая - деньги. Вторая - деньги. И третья - деньги. Вероятно, это справедливо для войны, но не для некоммерческой организации. Здесь вам понадобятся четыре вещи. Вам нужен план. Вам нужен маркетинг. Вам нужны люди. И вам нужны деньги.

План мы уже обсудили в первой главе. О людях поговорим чуть позже, в четвертой и пятой главах. В этой главе мы поговорим о *стратегиях* претворения плана в результат. Как мы преподносим свои услуги "потребителю", то есть обществу, которому мы призваны служить? Как мы ведем маркетинг? И как мы находим деньги для организации нашей работы?

Некоммерческие организации, дела которых шли хорошо, полагали, что не нуждаются в маркетинге. Но, как сказал великий плут девятнадцатого века, "Гораздо проще продать Бруклинский мост, чем отдать его". Никто не поверит вам, если вы будете предлагать что-либо бесплатно. Придется упорно продвигать на рынок даже самые замечательные услуги. Но маркетинг в некоммерческом секторе отличается от маркетинга в бизнесе. Это скорее вопрос знания своего рынка - назовем это исследованием рынка, сегментирования рынка, способности посмотреть на свои услуги глазами потребителя. Вы должны знать, что продавать, кому продавать и когда продавать. Хотя маркетинг в некоммерческом секторе пользуется теми же терминами и приемами, что и в бизнесе, в действительности это совершенно разные вещи, потому что некоммерческие организации продают нечто, представляющее нематериальную ценность. Нечто, что вам необходимо трансформировать в ценность для потребителя. Пациента больницы не нужно продавать. Вы не продаете его болезнь врачу, который является основным клиентом некоммерческого сектора в больнице. Вы продаете то, что вы можете сделать для врача, чтобы помочь ему в его работе. Это концепция, абстракция. А продать концепцию - это не то же самое, что продать материальный продукт.

Для эффективного управления некоммерческой организацией, маркетинг должен быть "встроен" в схему предоставляемых услуг. Это работа для менеджеров высшего звена, хотя, как и в любой другой области, вам требуется большая отдача от ваших людей, рынка и исследовательской работы. Крупная национальная организация, такая как Американское онкологическое общество, возможно, имеет самую развитую систему рыночных исследований, которая использует подробные данные переписи для ведения кампании по сбору средств, работу консультативного совета врачей для непосредственной работы с врачами и так далее. То есть Американское онкологическое общество не занимается изобретением услуг с последующим выведением их на рынок.

Чисто американское изобретение организация Юнайтед Уэй (United Way), в многих отношениях является реакцией на ситуацию на рынке. Населению ужасно надоедают бесконечные просьбы о пожертвованиях от двадцати девяти различных

организаций. Люди начинают думать, что больше энергии уходит на хождение по домам, чем на организацию питания для голодающих. Структура United Way практически не изменилась со временем: агенты по сбору средств являются работодателями для членов общества. Но United Way следит за тем, чтобы маркетинг не отставал от времени, приспосабливается к изменениям в деловых кругах, ищет потенциальных клиентов и потенциальных союзников среди местных организаций. Организация должна представлять, как изменяется структура занятости и как сделать ее более привлекательной для клиентов. Некоммерческие организации, которые полагаются на то, что давление на клиента заставит его "купить" предлагаемые услуги, не достигают особого успеха.

Кстати, важно помнить, что создавая новые услуги и занимаясь маркетингом, нужно фокусироваться только на том, в чем вы компетентны. Если, к примеру, у вас есть больница, лучше не беритесь за то, в чем вы плохо разбираетесь. Для клинической неврологии требуется определенная "критическая масса" - сорок-пятьдесят коек, чтобы добиться хороших результатов. Если же вы управляете больницей в какой-нибудь Серебряной Рыбке в штате Южная Дакота, и нет другой больницы на сто миль вокруг, придется делать то, что требуется. Но да же и в этом случае я посоветовал бы вам отправить пациента с неврологическим заболеванием на самолете в ближайший медицинский центр не по причинам финансового характера, а по причинам компетентности и опыта. Вы знаете, например, что если вам нужна операция по внутрисердечному шунтированию, то разумнее обратиться в клинику, где делают хотя бы две-три подобных операции каждый год. Это очень серьезная операция в техническом плане, такие операции требуют навыка. То же верно и для колледжей. В самом деле, главная проблема колледжей свободных искусств в том, что там полагают, что могут сделать все. Не направляйте свои скудные ресурсы туда, где вы не добьетесь заметных результатов. Пожалуй, это основное правило эффективного маркетинга.

Таким образом, правильная стратегия маркетинга в некоммерческой организации является основной стратегической задачей: некоммерческая организация должна хорошо знать рынок. Ей нужен план маркетинга с особыми целями и задачами. А также то, что я называю маркетинговой ответственностью, то есть серьезное отношение к своим клиентам. Не "мы знаем, что им нужно", а "Каковы их ценности? Как нам стремиться к ним?".

Некоммерческой организации также необходима стратегия развития фондов. Источник средств, вероятно, главное отличие некоммерческой организации от коммерческой или государственной. В сферу бизнеса средства поступают от продаж, государству дает средства налогообложение. Некоммерческая организация получает деньги от доноров. Таким образом, основная часть средств поступает от тех, кто желает принять участие в общем деле, при этом не являясь клиентами организации.

Так повелось, что средств в некоммерческих организациях всегда не хватает. В самом деле, очень многие сотрудники благотворительных организаций полагают, что все их проблемы были бы решены, если бы было больше средств. Некоторые даже считают, что сбор средств и является их главной задачей. Примером могут послужить президенты частных колледжей и университетов, которые целиком и полностью заняты сбором средств и не имеют ни времени, ни желания подумать о руководстве учебным процессом.

Но некоммерческая организация, ставшая пленницей кампании по сбору средств, попадает в серьезную беду и переживает настоящий "личностный" кризис.

32

Цель стратегии кампании по сбору средств - дать организации возможность выполнить свои задачи без подчинения этих задач сбору средств. Поэтому термин "сбор средств" все чаще заменяется термином "развитие фондов". Сбор средств - это хождение с шапкой, выпрашивание денег, потому что *потребности* слишком велики. Развитие фондов - это создание поддержки для организации потому, что она этого заслуживает. Это означает создание схемы участия посредством даяния.

Первой группой, к которой вы обратитесь в процессе развития фондов, станет ваш собственный совет директоров. Как мы уже знаем, совет старого типа, то есть тот, который просто симпатизирует организации, - это слишком мало. Вам нужен совет, активно участвующий в поисках источников средств, члены которого *развивают* фонды. Когда член совета звонит бизнесмену, занимающемуся недвижимостью, и говорит, "Я - член совета больницы", то первое, что он услышит: "А сколько ты сам-то дашь, Джон?". И если ваш ответ пятьсот долларов, именно столько вы скорее всего и получите.

Но вам от совета нужно кое-что еще: способность проверить баланс вашей программы и ваших ресурсов. Это то, что дает вам уверенность в своих силах. Человек, управляющий церковью, больницей или школой, должен быть энтузиастом. На такой должности вам не нужен тот, кто все отвергает. Но кто-то должен задаться вопросом, достигнуто ли равновесие между имеющимися ресурсами и эффективностью работы.

Бизнес сам зарабатывает деньги. Деньги же некоммерческой организации не принадлежат ей. Совет должен следить за тем, чтобы средства расходовались на то, на что они были выделены. И это тоже стратегия некоммерческой организации.

Не так давно многие некоммерческие организации были более или менее независимы в финансовом отношении. Обычно им требовались пожертвования на дополнительные проекты - новый зал заседаний, новое кардиологическое отделение. Теперь же все больше организаций нуждаются в средствах для ведения основной работы. Другой причиной того, почему развитие финансовых ресурсов становится все более важным, это то, что благосостояние утрачивает ведущее значение. В прошлом два или три состоятельных члена местного сообщества содержали церковь. Эта схема уже не работает. И не только потому, что церковь требует больше средств. Требования к состоятельным гражданам стали просто фантастическими, следовательно, количество людей, соответствующим этим требованияим значительно сократилось. Поэтому теперь некоммерческому сектору нужно строить массовую основу.

Вам потребуются люди, желающие помочь в создании такой основы своим примером и руководством.

Конечно же, всегда будет нужда в экстренной помощи, будут призывы помочь то жертвам недавнего землетрясения, то голодающим детям Африки. Но полагаться только на эмоции очень опасно. Один из моих друзей, возглавляющий крупную международную гуманитарную организацию, считает, что чувство сострадания "притупляется". В мире так много несчастий, что мы все больше привыкаем к ним, становимся черствее, не отзываемся на зов о помощи.

В процессе развития фондов вы обращаетесь не только к сердцам, но и к разуму, и пытаетесь обеспечить целостность своих усилий. Менеджер некоммерческой организации должен продумать, как сформулировать *результаты* своих усилий, отчитаться перед донорами, продемонстрировать результаты.

Вы также должны помочь донорам увидеть и признать эти результаты. Одно из самых свежих веяний - понимание того, что донор не может автоматически

принять деятельность организация. Доноры все меньше откликаются на такие тезисы, как "здоровье - это хорошо" или "образование - это полезно". Они спрашивают: "Кого вы собираетесь обучать? И ради чего вы это делаете?".

Это заставляет нас обратиться к развитию фондов в долгосрочной перспективе. На этой основе был создан Клермонт Колледж, в котором я преподаю уже двадцать лет. В 20-х годах президет "материнского" Помона Колледжа пришел к выводу, что с развитием Южной Калифорнии растет и количество потенциальных абитуриентов, и что колледжу понадобится все больше средств. Он начал с основания нескольких предприятий и управлял ими несколько лет, пока они не начали приносить доход. Затем он передал этот бизнес и сумму в 10 000 долларов (в то время это были большие деньги) одному из лучших выпускников со словами : "Это твое. Теперь ты будешь заниматься этим. Но если ты добъешься успеха, не возвращай нам эти деньги. Просто помни о нас." Именно поэтому Помона и вся группа Клермонт имеет такое устойчивый доход от пожертвований. Вот пример развития фондов на долгосрочной основе. Плодов пришлось ждать двадцать лет, но за это воздалось сторицей. Я не хочу сказать, что все должны работать именно такими методами. Это просто пример того, как те, кто помнят, дают не потому, что кто-то попросил милостыню у порога. Они рассматривают поддержку учебного заведения как самореализацию. Это и есть конечная цель развития фондов.

СТРАТЕГИИ УСПЕХА

Есть старая поговорка о том, что добрые намерения - не бульдозеры, гор не сдвинут. Для некоммерческих организаций ее задачи и планы, если они конечно есть, это добрые намерения. Стратегии - вот бульдозеры некоммерческой организации. Они помогают вам добиться намеченного. Поэтому они имеют такое значение для некоммерческого сектора. Можно молиться о чудесах, но для результатов нужно работать, как сказал Святой Августин. Стратегии заставят вас работать на результат. Они превратят намерения в действия, а суету - в работу. Они также подскажут вам, какие ресурсы и люди вам понадобятся.

Когда-то мне не нравилось слово "стратегия". Мне казалось, что от него слишком сильно отдает военщиной. Но со временем и я приобщился к нему, потому что во многих коммерческих и некоммерческих организациях планирование представляет собой интеллектуальное упражнение. Затем вы кладете красиво переплетенный план на полку, да там и оставляете его. Все чувствуют себя хорошо: планы составлены. Но пока планы не воплощены в жизнь, у вас нет никаких результатов. С другой стороны, стратегии нацелены на действия. Таким образом, я, неохотно, но принял это слово, ведь ясно, что стратегии - это не то, на что вы надеетесь, это то, для чего вы работаете.

Пример стратегии успеха - Университет Браун в Провиденсе, штат Род-Айленд. Двадцать лет назад это был ничем не примечательный респектабельный университет, который называли "сестричкой Гарварда". Там был превосходный профессорский состав - и только. Новый президент задался целью вывести университет в лидеры, несмотря на жесткую конкуренцию - Гарвард с севера, Йель с юга и дюжина первоклассных колледжей по соседству. Первым делом он сделал женщин полноправными членами университетского сообщества. В Брауне всегда был женский колледж - Пемброук. Тем не менее такой шаг означал прорыв

женщин в математику, точные науки, медицину, к компьютерам. Молодые женщины получили доступ в те сферы, которые традиционно считались чисто мужскими. Во-вторых, президент заинтересовал студентов проблемами управления университетом. Для достижения обеих целей новый президент выработал соответствующие стратегии. Через десять лет Браун стал престижным университетом для способной молодежи восточных штатов.

Это почти что книжный пример успешной стратегии *маркетинга.* То, что сделал президент университета, было просто признание изменений, произошедших на рынке: появление молодых женщин, желающих сделать карьеру, и студентов, которые после бурных шестидесятых стремились образовать свое "сообщество". Затем он разработал план специальных кампаний, обращенных к потенциальным клиентам и начал работу.

КАК ДЕЛАТЬ ЛУчШЕ ТО, чТО МЫ И ТАК ДЕЛАЕМ НЕПЛОХО.

Мы часто пренебрегаем стратегией, направленной на то, чтобы лучше делать то, что мы уже делаем хорошо. Это первый раз пришло мне в голову, когда я попал в Японию, как раз тогда, когда японцы начали свой фантастический взлет. Я искал передовые стратегии, а их не было. Но везде - в университетах, фирмах и правительственных организациях - была четкая стратегия, нацеленная на *совершенствование.* Они не называли это новшеством. Они спрашивали себя, как делать лучше то, что они делают. Это могло быть нечто банальное, как подметание полов, например. Или что-нибудь серьезное, но не просто, скажем, установка новых станков на уже существующей линии. В подобном случае реорганизовывался весь процесс и перестраивалась сама линия. Внимание всегда было сосредоточено на том, как улучшить продукт, как усовершенствовать процесс, как эффективнее организовать работу и обучение. И для этого нужна последовательная стратегия.

Для систематической работы по повышению отдачи от организации требуется отдельная стратегия для каждого фактора производства. Первый фактор - это люди. Вопрос не в том, что нужно работать больше, этому мы уже научились. Вопрос в том, как работать правильно и, прежде всего, куда направить людей, чтобы они действительно работали с отдачей. Второй универсальный фактор - деньги. Как сделать немного больше, но с теми же средствами? Денег всегда не хватает. Третий фактор - время.

Вам понадобятся цели, и амбициозные. Когда я обсуждаю с кем-нибудь цели, мне говорят: "О, это чересчур!". Один мой старый друг, видный деятель сообщества черных американцев, Кеннет Кларк, психолог Университета Нью-Йорка, говорил, что планку всегда нужно ставить в два раза выше, чем нужно, потому что обычно удается добиться ровно половины. Звучит немного цинично, но это правда. Нужно ставить перед собой высокие цели. Но не настолько, что их назвали абсурдными, а чтобы люди сказали: "Да, придется подтянуться".

Постоянное совершенствование подразумевает отказ от устаревшего, а также передовую цель. В качестве примера возьмем корпорацию 3М, которая выпускает на рынок двести новых продуктов ежегодно. Они начинают с того, что заявляют, что 80 процентов продукции, которая будут выпущена в течение 10 лет, будет совершенно новой. И они начинают работать, работать и работать. Ведь почти все, чем мы пользуемся, рано или поздно устаревает и требует замены. В чем же

заключается наша инновационная стратегия? Собираемся ли мы, сделать что-то новое или сделать что-то по-новому? Ставьте цель и принимайтесь за работу.

Для менеджеров некоммерческой организации симптомы не так ясны. Как оценить, правильно ли выбрана стратегия для психиатрической клиники, лучше ли идут дела в этом году по сравнению с прошлым? Но вы можете определить, что для вас означает "лучше". Я знаю одну крупную психиатрическую клинику, которая делает огромную работу в той области, где труднее всего добиться положительных результатов. В основном это заболевания паранойей. Возглавляет клинику один мой старый приятель, я сказал ему: "По-моему, работать с больными паранойей чрезвычайно трудное дело, не приносящее удовлетворения. Тем, кого мучает депрессия, мы можем помочь. Шизофреники тоже имеют шанс выздороветь. Но в случае паранойи очень трудно добиться каких-либо результатов." Он ответил: "Ты ошибаешься, Питер. Цель наша проста. Да, мы не знаем, как лечить паранойю. Но мы можем помочь этим людям осознать, что *они* больны. И это огромный шаг вперед, потому что они поймут, что не мир вокруг них болен, а они сами. Они не излечиваются, но они могут функционировать".

Это качественная цель. Можно поставить цели, которые нелья измерить, но можно оценить.

Сотрудники исследовательской лаборатории не могут заранее количественно оценить результаты работы. Но раз в три года они могут определить, что нового они сделали за это время и что еще нужно сделать для достижения поставленной цели. Это качественные результаты. И они настолько же важны, что и количественные. Должен заметить, что сначала следует поставить качественную цель. Количество без качества - это худшее и приведет к полному провалу.

А как пастырь определяет свою стратегию? Во-первых, он должен поставить цели. Что он хочет сделать? Пастырю нужно сформулировать некоторые посылки. Например, если люди будут ходить в церковь, шансы на спасение их душ сильно увеличатся. Как старый учитель, которым я являюсь уже шестьдесят лет, я считаю, что чем дольше дети сидят за партами, тем больше они узнают нового. Эти посылки нельзя проверить, но сделать их необходимо. Таким образом пастырь ставит перед собой цель создания конгрегации. Какой же конгрегации? Не все священники представляют это одинаково. Можно найти таких, которые скажут: главная цель - привести людей в церковь. Другие скажут, что хотят привести в церковь только определенные группы прихожан. И те, и другие - пастыри, но они смотрят на свою задачу по-разному. Одни хотят создать широкую основу, другие - малое сообщество истинно верующих, которые выстоят и в Армагеддоне.

Затем вам нужно спросить себя, каких результатов вы хотите добиться. Церковь ли это, больница, отряд бойскаутов или публичная библиотека, ваша стратегия будет иметь ту же структуру. Первое, поставьте цель, которая соответствует вашей задаче и среде, в которой вы работаете. Священник, который смотрит на свою паству, как на большую массу групп прихожан, сегментирует рынок и готовит службу для каждого сегмента. Однажды я присутствовал на собрании, где пастор говорил:"Каждый дурак, посвященный в сан, может сплотить за пять-семь лет массу прихожан, если сфокусирует свое внимание на пяти группах: подростки, холостяки, молодожены, инвалиды и пожилые. Все остальное - это упорная работа." Потом он добавил:" Конечно, цели, которые вы ставите перед этими пяти группами, зависят от того, в каком сообществе вы живете".

Может быть, это упрощенный подход, но я слышал подобное и от больничных администраторов. Посмотрите на своих клиентов, назовем их рынком.

Церковь, больница, бойскауты, или библиотека - структура стратегии останется той же. Если у вас публичная библиотека, то вы имеете с дело со взрослыми, молодежью и дошкольниками, вы также обслуживаете школы. Будем считать каждую из этих групп отдельным рынком - они приходят в одно здание, они пользуются одной библиотекой, одними книгами, но, полагаю, работаете вы с ними по-разному. Вы разрабатываете план маркетинга. Вам понадобятся деньги и их здравое распределение. Вам нужно общаться и добиваться обратной связи.

Сначала нужно четко определить цель. Затем эта цель превращается в специфические результаты, специфические для каждой группы задачи, специфическую область маркетинга. Вам потребуется великое множество таких стратегий. Американское кардиологическое общество разделяет американских граждан, среди которых проводится кампания по сбору средств, на сорок один сегмент. Это немало. Но здесь же кроется секрет их успеха.

Затем вам потребуется план маркетинга и усилия, направленные на каждую группу. Как именно вы собираетесь подойти к каждому сегменту? Вам нужны ресурсы - прежде всего люди и деньги, и распределение этих ресурсов.

Затем - коммуникации и обучение. Кто и что должен делать, каковы должны быть результаты? Что для этого нужно? На каком языке вести общение? Один священник сказал мне, что общаясь с прихожанами, он говорит о целях и задачах на языке семинарии. Но его мирским помощникам такие слова порой кажутся странными. Слова "достижение", "воплощение" и "план" в устах больничной администрации тоже покажутся странными врачу-терапевту. Вы должны задаться вопросом, кто и что должен делать и в какой форме нужно объяснить это, так чтобы они понимали, что это *их* работа.

Вам нужна материальная база. Прошу прощения за термин. Каковы необходимые ресурсы? Я всегда вспоминаю старую историю о том, как блестящие маршалы Наполеона выдвигали планы походов против Пруссии или Испании. Наполеон молча выслушивал их и спрашивал: "Сколько лошадей понадобится?". Обычно эти планы были непродуманны, лошадей не хватало. Это типичная ситуация.

Наконец, когда вам нужны результаты? Старайтесь быть терпеливее. Но вы должны увидеть, в правильном ли направлении вы движетесь в момент появления первых результатов. Какая отдача нужна? Как измерить достижения, чтобы оценить, не отстаете ли вы от графика? Если мы не можем ускориться, придется вернуться назад (лошадей не хватает). Или, наоборот, опережаем график? Значит ли это, что можно ускорить весь процесс, или это опасный знак? Для этого вам нужна обратная связь и контрольные пункты.

Думаю, что эти шаги одинаковы для каждой организации. Как вы их делаете, зависит от того, какую организацию вы представляете.

Для успешного поддержания процесса вам требуются как письменные, так и устные коммуникации. Преимущество письменного общения в том, что вы можете раздать всем листки, сделать соответствующую отметку и спросить: "Есть вопросы по пункту 3?". И кто-нибудь скажет: " А мы уже на пункте 3? Я думал, мы все еще говорим о пункте 2". Вы можете обсудить это. Самое главное, что вам могут задавать вопросы.

Но вы также даете повод людям прийти к вам еще раз и сказать: "Это я слышал. Правильно ли я понимаю, что вы хотите, чтобы я это сделал?" Это гораздо удобнее сделать в устной форме. Отчасти потому, что будет меньше недоразумений, отчасти потому, что беседа идет свободнее и менее формальна.

by Peter F. Drucker, Managing the Non GO , Practice and Principles

Мне кажется, что наилучшим примером стратегии успеха для некоммерческого сектора является Организация охраны природы (The Nature Conservancy). Ее четкая цель заключается в сохранении разнообразия флоры и фауны Земли, находящихся под угрозой. Совет директоров разработал одну стратегию для поиска районов, нуждающихся в защите, другую - для сбора денег для выкупа таких участков, третью - для управления ими. Рынок, то есть население, среди которого идет сбор средств, имеет местный характер. Так строятся организации, работающие с местным населением, и, если не ошибаюсь, их цель заполучить 15 новых участков ежегодно. Они добиваются этой цели, потому что хорошо представляют и цель, и способы ее достижения.

Существует одно "нет". Не избегайте определения своих целей, если это кажется вам противоречивым. Подобная стратегия почти что загубила большую больницу, которая пыталась проигнорировать один неприятный и в высшей степени противоречивый вопрос: пытаемся ли мы занять как можно больше коек или пытаемся наилучшим образом лечить своих пациентов? Хирурги-офтальмологи предложили перенести свое отделение в самостоятельную глазную клинику рядом с больницей. Они считали, что это поможет улучшить медицинское обслуживание, так думали и некоторые администраторы. Но совет директоров посчитал, что эта мера сократила бы количество занятых коек в больнице, а это было для совета приоритетом. В конце концов именитые офтальмологи отделились от больницы, забрав с собой и своих пациентов. За ними последовали и другие известные врачи. Через несколько лет больница потеряла и репутацию, и пациентов, и ее пришлось продать сети благотворительных организаций.

Имея стратегию, всегда приходится делать компромиссы при ее воплощении. Но нельзя идти на компромиссы, когда речь идет о целях, нельзя угодить всем.

И еще одно "нет": Не пытайтесь обращаться к разным сегментам рынка с одним и тем же лозунгом. Несколько лет назад я помогал разработать программу менеджмента. Мы хорошо представляли свою цель. Но мы не уделили должного внимания сегментам рынка. Мы пытались преподнести эту программу всем сегментам одним и тем же способом. После шести или семи лет упорнейшей работы мы не получили весомых результатов. Тогда пришлось сказать друг другу: "У нас три совершенно разных рынка, хотя работа с ними идет в рамках одной программы". Мы организовали работу так, что у каждой группы был свой администратор. И знаете, эта система сработала.

ЧТО ТАКОЕ НОВОЕ

Обычно в некоммерческих организациях нет недостатка в идеях. Чего не хватает, так это желания и способности претворить эти идеи в хороший результат. Не хватает прогрессивной стратегии. Хорошая некоммерческая организация создается для нового, для поиска новых возможностей. Они ищут эти возможности и внутри самих себя, и снаружи.

Приведу пример верной стратегии: перефокусироваться и изменить организацию, *когда вы добились успеха.* Когда все идет хорошо. Когда все говорят: "Не надо нарушать статус кво. Не надо восстанавливать его, если все в порядке." Будем надеяться, что в такой момент найдется возмутитель спокойствия и заявит: "Давайте совершенствоваться". Ведь если вы не сделаете этого, то довольно скоро покатитесь вниз.

by Peter F. Drucker, Managing the Non GO , Practice and Principles

Подавляющее большинство крупных учреждений, попавших в беду за последние пятнадцать лет, почивали на лаврах. Посмотрите на Американский трудовой союз в первые годы правления Президента Эйзенхауэра. Это был король джунглей. А сейчас? Главная причина проблем заключается в том, что когда кто-то предложил заняться усовершенствованием, на него просто зашикали как на маленького мальчика, который произнес в церкви дурное слово. Фирма Sears, Roebuck двадцать лет назад завоевала сердца семидесяти процентов американских семей. Самонадеянность помешала им правильно отреагировать на перемены на рынке. Когда вы добились успеха, самое время спросить себя: "Можем ли мы работать лучше?"

Ответственность за это лежит на руководстве, как и все прочее, что относится к *духу* организации. Те, что руководят прогрессивными организациями, должны учиться выглядывать в окно, ища за ним путей к переменам. Самое смешное в том, что проще научиться выглядывать из окна, чем заглядывать в него, а ведь неплохо бы научиться делать и это, причем систематически. Самый благополучный колледж из всех, которые я знал, сумел в момент уменьшения количества студентов увеличить число абитуриентов и при этом повысить уровень их образованности. Президент и директор отдела приема абитуриентов провели несколько недель в школах и опрашивали учащихся об их настроениях и ожиданиях.

Церковь, которая является таким важным социологическим явлением в сегодняшней Америке, наблюдает за демографическими изменениями, за всеми молодыми образованными людьми, которые нуждаются в своем сообществе, помощи, утешении и духовной поддержке. Внутренние перемены тоже представляют собой возможность. Вы можете заставить себя поехать на работу другим маршрутом, вы можете заставить себя сесть и поговорить со студентами, которые еще не закончили школу, но уже подумывают о колледже. Вы можете заставить себя обратить внимание на демографию - и это будет для вас первым источником идей.

Затем следует заглянуть *внутрь* своей организации и поискать там важный ключ к переменам: обычно здесь вас ждет успех. Большая часть организаций полагают, что они его заслужили и поздравляют себя с победой. Очень немногие видят в нем призыв к действию. У меня есть хороший пример, взятый не из американской жизни. Это Индия, которая менее чем за двадцать лет смогла преодолеть хронический голод и добиться излишка продуктов питания. Одним из ключей к успеху была необычная популярность большого фермерского кооператива, который стал продавать дешевые европейские велосипеды со вспомогательным бензиновым двигателем. Единственная проблема заключалась в том, что фермеры не нуждались в этих велосипедах, они их не покупали. Заказы на велосипеды не поступали, но приходили мешки заявок на запасные моторы. Все говорили: "Глупые фермеры, разве они не понимают, что для этих моторов нужны велосипеды!". Один из служащих кооператива обнаружил, что фермеры использовали эти маленькие однотактные моторчики для ирригационных насосов, которые раньше были ручными. Пожалуй, самый выдающийся вклад в сельскохозяйственный успех Индии внесли бензиновые ирригационные насосы.

Итак, важно видеть в переменах потенциальные возможности, а не угрозу.

Всех волнует проблема детей, которые сидят дома одни, пока их родители на работе. Кроме Герлскаутов Соединенных Штатов, в стране не было никакой

организации для девочек, матери которых работают. Это привело к созданию организации 'Daisy Scouts'.

Став свидетелем какой-либо перемены, спросите себя, нельзя ли и вам внести свой вклад. Второй вопрос: "Кто в нашей организации должен работать над этим?" Этот вопрос имеет первостепенное значение. Новое часто нуждается в инкубаторе. Сторонник прогрессивных идей должен растить их, верить в них. Все новое сталкивается с трудностями, поэтому надо найти того, кто действительно хочет посвятить себя новому и имеет соответствующее положение в организации.

Затем продумайте стратегию маркетинга. Что вы действительно пытаетесь сделать? Когда вы смотрите на преуспевающие предприятия, вы замечаете, что у них разные стратегии. Компания, подобная Проктер энд Гэмбл, всегда пользуется четкой стратегией при выведении нового продукта на рынок: быть первым и доминировать. Если это срабатывает, то это можно считать стратегией успеха. Но это ужасно рискованно. В течение пятидесяти лет корпорация ИБМ не выводила на рынок новых продуктов, она была просто творческим имитатором. Она тоже всегда нацелена на завоевание рынка, но при этом позволяет другим быть первыми, потому что первый вариант чего бы то ни было всегда несовершенен.

Обратите внимание на возможности создания своей ниши. Я знаю одну некоммерческую группу больниц, которая не занимается развитием общественных больниц, а изучает потребности населения в различных районах. В одном месте нужна психиатрическая больница, в другом - хороший геронтологический центр. И то, и другое является специализированным лечебным учреждением. Это стратегия: если вы решили специализароваться, не старайтесь сделать все для всех.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

Рассмотрим несколько типичных ошибок.

Первая - переход от идеи непосредственно к полномасштабными действиям. Не опускайте этап *тестирования* идеи. Не игнорируйте "пилотную" стадию. Иначе, если вы перескочите от концепции к действиям, даже крошечные и легко исправимые ошибки нанесут непоправимый ущерб новому.

Выглядывайте в окно. Не думайте, что вы уже все знаете. Кто знает, может быть это устарело двадцать лет назад. В политических кампаниях те, кто выглядят такими многообещающими поначалу и проваливаются впоследствии, чаще всего не проверяли свои идеи, и оказывалось, что они отстали на двадцать лет.

Другая распространенная ошибка - самонадеянность. Новаторы так гордятся своими делами, что не желают адаптировать их к реальности. Помню, как один знакомый священник сказал о новой программе: "Отлично, чудная программа для новобрачных". Программа действительно была удачной. Но, к разочарованию его молодого помощника, который разработал эту программу и руководил ею, ни одна пара молодоженов не приняла в ней участия. В ней участвовали молодые пары, которые не состояли в браке, но подумывали о женитьбе.

Еще одной типичной ошибкой является подновление старого вместо полного перехода к новому. Тяжелое положение компании Дженерал Моторс ясно показывает, что в этом случае у вас будут только расходы на новое, а не преимущества, которые оно приносит. Когда на рынок вышли японцы и американцы изменили свой подход к автомобилям, Дженерал Моторс занялся именно подновлением. Дженерал Моторс слегка изменила то, что уже делала, но

истратила на это огромные средства, время и усилия многих людей. А ведь это было далеко от истинных новаций. Через несколько лет Форд задался целью понять, чего же требует новое. Форд сконструировал новые машины и нашел новые пути их сбыта, при этом сильно рискуя существующими вложениями. Но при этом было найдено нечто совершенно новое и конкурентоспособное.

Наступает момент, когда нужно посмотреть на то, чего требует работа и действовать в этом направлении, а не говорить: "Мы делаем так всегда. Давайте внесем немножко нового". Это может стать критическим решением. Руководитель должен понимать, когда нужно сказать: "Довольно. На этих штанах слишком много заплаток."

Не думайте, что существует только одна инновационная стратегия. Каждому приходится все продумывать заново. Не говорите: " Мы уже шесть раз успешно внедряли новое именно так, значит, это и есть правильный путь. Это и будет нашей формулой." Если ничего не получится, не вините глупую публику. Вместо этого скажите: "Может быть, это все же нужно сделать по-другому". Перед созданием прогрессивной стратегии не говорите: "Мы делаем это так", скажите: "Давайте выясним, что для этого нужно, каково место этого на рынке, кто наш клиент? Как правильно сделать это? Давайте начнем не с того, что мы знаем, а с того, *чему мы должны научиться*".

Когда вам кажется, что стратегия не срабатывает, воспользуйтесь следующим правилом: "Если не получилось с первого раза, попробуй еще раз. Потом займись чем-нибудь еще". Стратегии часто не срабатывают с первого раза. Тогда-то и нужно сесть и подумать, чему нужно учиться. "Может быть, мы перестарались. Или наоборот, расслабились слишком рано, не добившись успеха". Совершенствуйтесь, меняйтесь, пытайтесь снова. Может быть, хотя я не сторонник этого, нужно попробовать в третий раз. После этого лучше обратиться к чему-нибудь результативному. Времени и ресурсов достаточно, работы нужно сделать еще очень много.

Существуют исключения. Порой можно стать свидетелем грандиозных перемен в пустыне, после того, как там велись работы в течение двадцати пяти лет. Но это редкость. Многие их тех, кто, не смотря ни на что, продолжает упорствовать в пустыне, оставляют после себя лишь побелевшие кости. Существуют истинные верующие, которые преданы делу, для которого успех, провалы и результаты не имеют значения. И нам нужны такие люди. Они наша совесть. Но очень немногие из них достигают успеха. Часто награду они получают лишь в лучшем мире. "В небесах над пустыми церквями нет радости", написал Святой Августин полтора тысячелетия назад одному из своих монахов, который занимался строительством церквей в пустыне. Если вы не добились результатов, попробуйте еще раз. Затем бросьте на это последний взгляд и переходите к чему-нибудь другому.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

(информация к размышлению)

1) Формулировка миссии организации
В чем основное предназначение нашей организации? Ради чего она создана?

2) Анализ пройденного пути
Какова наша история? Какой путь мы прошли к этому моменту?

3) Формирование образа будущего
Какой бы мы хотели видеть нашу организацию в будущем?

4) Анализ сильных и слабых сторон
Каковы наши сильные и слабые стороны?

5) Анализ значимого окружения
Какие организации и люди вокруг наиболее значимы для нас и почему?

6) Проверка миссии
Соответствует ли миссия нашей организации нашим устремлениям, сильным сторонам и запросам значимого окружения?

7) Анализ препятствий и их причин
Что мешает нам двигаться к желаемому будущему?

8) Выработка стратегий
В каких направлениях нам следует сегодня действовать, чтобы преодолеть эти препятствия?

9) Планирование действий
Какие конкретные действия нам следует совершить и когда?

World Learning

Раздел 5

Миссия: основное предназначение организации

Миссия организации*

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

ЗНАЧЕНИЕ МИССИИ. Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Например, если бы руководители фирмы «Бюргер Кинг» не знали, что основной целью фирмы является предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи, они не смогли бы логически решить, стоит ли вводить в меню 10-долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5 долл. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести в пользу бифштекса, используя довод, что общий объем продаж будет больше, если фирма сможет получать по 10 долл. за одно блюдо.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации. Неудивительно, что такие исключительно преуспевающие организации, как «Ай Би Эм», «Дельта ЭарЛайнз», «Истмен Кодак» и Гарвардский университет, имеют формально выраженную, ясно изложенную формулировку своей цели.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. Как сказал Питер Ф. Друкер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства — создание клиента» . Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии. Аналогичным образом, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих «клиентов», она обязательно должна получить поддержку, которая ей необходима для продолжения своей деятельности.

Формулировка миссии «Сан Бэнкс», одного из крупнейших финансовых учреждений на юго-востоке страны, полностью удовлетворяет требованиям к необходимой информации. Пример 9.3. слово в слово воспроизводит формулировку миссии «Сан Бэнкс».

---

*/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992

Пример 3.3.

Формулировка миссии компании «Сан Бэнкс»

Миссия компании «Сан Бэнкс» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Источник: С разрешения Sun Banks, N.A. 1987.

ВЫБОР МИССИИ. Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью *внутреннюю* проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся *вне ее самой*. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он правильно отмечал, что, если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации. Например, Теодор Ливитт предполагает, что железные дороги не смогли сохранить высокую конкурентоспособность и прибыльность, потому что их руководство определило свою миссию как железнодорожное, а не транспортное предприятие. Они не увидели и не учли изменения в технологии и конкуренции, например, развитие грузового автотранспорта, воздушного транспорта и контейнерных морских перевозок. Хотя имелись и другие факторы, но основной причиной банкротства гиганта «Пенн Сентрал Рейлроуд» стала ориентация только на железнодорожные перевозки.

МИССИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Многие некоммерческие организации имеют так много различных «клиентов», что им трудно представить подходящую формулировку цели. Хорошие примеры могут дать учреждения федерального правительства. Предполагается, что министерство торговли должно способствовать торговле. Но, в дополнение к удовлетворению потребностей американского предпринимательства, министерство торговли должно также удовлетворять нужды конгресса, президента и американской общественности. Аналогичным образом больница должна обеспечивать своих пациентов, врачей, медицинских сестер, технических работников и местное сообщество, в котором она осуществляет свою деятельность. Несмотря на эти трудности, некоммерческая организация должна сформулировать подходящую, ориентированную на «клиента» миссию для себя самой.

МИССИЯ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Предыдущие примеры относятся к крупным организациям, но небольшие организации также нуждаются в соответствующей сформулированной миссии. Несомненно, наличие миссии является причиной, почему такие фирмы, как «Форд», «МакДоналдс» и «Ай Би Эм», достигли своей сегодняшней величины. Опасность для малой организации заключается в выборе слишком сложной миссии. В то время как гигант «Ай Би Эм» может и должен определять свою миссию как удовлетворение информационных потребностей, новичок в отрасли ЭВМ может ограничить свою цель сначала предоставлением программного обеспечения, совместимого с «Ай Би Эм», или оборудования для обработки текстов, или микро-ЭВМ для бытовых целей и малых предприятий.

Компания «Эм энд Эм Продактс» является одним из наиболее преуспевающих предприятий в США, принадлежащим неграм. Она продает 65 видов изделий для ухода за волосами чернокожего населения во всем мире. Корнелл МакБрайд и Терман МакКензи, соучредители организации, не решились выбрать в качестве миссии стремление стать крупнейшей в мире косметической фирмой. Наоборот, они предпочли скромно начать работать в отрасли изделий для ухода за волосами, предназначенных для определенной этнической группы.

Ценности и цели высшего руководства

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями и целями высшего руководства. Наши ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим фоном. Ценности, или то относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Профессор Игорь Ансоф утверждает, что стратегическое поведение четко находится под влиянием ценностей: «Общие наблюдения и социологические исследования подтверждают, что поведение не является свободным от воздействия ценностных ориентаций; как индивиды, так и организации проявляют предпочтение к определенным типам стратегического поведения. Они выражают такое предпочтение, следуя определенной линии поведения, даже если это означает потери с точки зрения результатов. Гут и Тагири установили шесть ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и позднее исследователи связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений. Результаты обобщены в табл. 9.2.

Таблица 9.2. *Ценностные ориентации*

	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения Привязанность Отсутствие конфликта	Социальная ответственность относительно прибыльности Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность, даже с ущербом для прибыли
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

Формулирование миссии организации

Клиенты

Кто являестя потребителем услуг нашей организации?
Чьи потребности призвана удовлетворять наша организация?
По каким критериям можно определить ту группу людей, которые являются нашими потенциальными клиентами?

Можно ли определить их по
- возрасту,
- социальному положению,
- уровню дохода,
- профессии,
- социальному статусу,
- месту жительства,
- условиям жизни,
- способностям,
- ограниченным, по сравнению с большинством населения, возможностям,
- национальности,
- другим признакам.

Как отличить наших потенциальных клиентов от не-клиентов?

Клиентами нашей организации являются:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

© Компания "Процесс Консалтинг", 1993-1995

Потребности клиентов

В чем нуждаются наши клиенты?
Какие потребности обращающихся к нам людей мы призваны удовлетворять?
Ради удовлетворения каких потребностей клиентов была создана наша организация?

При формулировании потребностей клиентов, обратите внимание на то, чтобы описывать именно потребности людей, а не ваши услуги. Например, вряд ли у людей может быть потребность в психологическом консультировании. Консультирование - это способ, выбранный для удовлетворения потребности людей, например, в построении здоровой семьи, в преодолении кризисной жизненной ситуации, в том, чтобы справиться с душевной болью... Аналогичным образом можно рассмотреть ситуацию с профессиональной переподготовкой безработных. Их потребность заключается не в том, чтобы пройти курс обучения, а в том, чтобы получить работу.

Надежный способ проверить ваши формулировки - спросить у клиентов, в чем они нуждаются (или представить, что бы они могли ответить на такой вопрос).

Потребности наших клиентов:
(наши клиенты нуждаются в том, чтобы...)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

© Компания "Процесс Консалтинг", 1993-1995

Наши услуги

Что мы делаем для клиентов?
Какие виды услуг мы им оказываем?

Результаты для клиентов

Что получают клиенты в результате нашей работы с ними?
Как можно описать результат нашей работы на языке клиента?
Если спросить клиентов, что они получили в результате работы с нами, что они могли бы сказать?

Услуги, которые мы оказываем:	***Результаты для клиентов:***

© Компания "Процесс Консалтинг", 1993-1995

Ценности

Чем мы руководствуемся в своей работе?
Что для нас является наиболее важным?
От чего мы не отступим ни при каких условиях?
Что является для нас главным признаком высокого качества услуг, хорошей работы?

В работе мы руководствуемся следующими базовыми принципами (ценностями):

© Компания "Процесс Консалтинг", 1993-1995

Принципы уточнения ценностей

Некоторые читатели, возможно, связывают выражение „уточнение ценностей" с исследовательской работой Сидни Симона, проводившейся в 60-х годах (Raths Harrison and Simon, 1996; Simon, Home and Kirschenbaum, 1972). Он усмотрел разрыв личностных связей на уровне незыблемых ценностей в результате глубоких социальных изменений 60-х годов. Я считаю, что его труды не оценены по достоинству, и в частности, по вопросу методики классификации ценностных различий.

Руководство и управление в подвижной современной организации заключаются в уточнении ценностей. Если „успех — это всего лишь то, что мы считаем успехом", то тогда правомерен вопрос: „Что собой представляет процесс достижения ясности относительно определения эффективности (успеха)?" „Руководство" — это совокупность новых ценностей и оперативное их внедрение в сознание членов организации. Это не что иное, как процесс обучения и тренировки с целью помочь людям осознать и поэкспериментировать с теми ценностями, на которые в другой ситуации они не обратили бы внимания. „Управление" — это выявление ценностных конфликтов и поиск способов их преодоления. Менеджеры создают гармонию между элементами ситуации. Руководители меняют эти элементы. Оба вида деятельности неразрывно связаны.

Помимо общих рассуждений относительно уточнения ценностей, необходимо помнить о десяти принципах, которыми следует руководствоваться, вступая в этот процесс. Они относятся и к руководству, и к управлению.

Во-первых, самое главное — это уметь выделить ценности из общего потока информации. Семнадцать ценностных критериев, перечисленные выше, редко обсуждаются в качестве истины в последней инстанции. О них скорее говорят как бы между прочим, иногда шутливо, иногда как бы извиняясь. Они обычно произносятся в форме привычно звучащих фраз, афоризмов, высказываний знаменитых людей.

Во-вторых (это связано с вышеуказанной проблемой), необходимо умение беспристрастно определять ценности. Если об одних ценностях говорить в более благоприятных выражениях, чем о других, это быстро заведет процесс уточнения ценностей в тупиковую конфликтную ситуацию. Надо сказать, что справедливо оценить позицию, с которой вы не согласны, очень трудно, но этому можно научиться. Это умение стало краеугольным камнем знаменитой методики разрешения конфликтных ситуаций Карла Роджерса, в основу которой положено умение заново сформулировать последний аргумент противной стороны (к ее удовлетворению), а затем уже переходить к контраргументам (Rogers, 1961, стр. 332).

В-третьих, встает весьма щекотливая проблема относительности большинства ценностей. Если вы всерьез хотите заинтересовать людей новыми ценностями или разрешить конфликты между существующими ценностями, вы не должны быть связаны рассуждениями о том, достойна ли „полного и справедливого" внимания та или иная ценность. Лучше всего считать, что все ценности заслуживают внимания, даже если не все из них окажутся приемлемыми в данной ситуации. Сам по себе такой принцип имеет глубокие корни в демократической традиции (Lombard, 1971).

В-четвертых, возникает то, что Питер Друкер называет доктриной „без окончательной победы" (Drucker, 1981, стр. 87). Он говорит об убежденности японских менеджеров в том, что нельзя уничтожать противника, даже если есть для этого возможности, поскольку, проявив сдержанность, вы приобретаете право на аналогичное к себе отношение, если окажетесь на месте побежденного.

В-пятых, необходимо помнить, что ценности проявляются в наших действиях. Наши ценности проявляются в том, что мы делаем и чего не делаем, что мы говорим и чего не говорим, на что реагируем и не реагируем. И именно в этом вырабатываются общие ценности. Каждый менеджер знает, как трудно собрать

представителей разных взглядов в одной комнате и заставить их слушать друг друга. Для уточнения ценностей это иногда важнее, чем само содержание разговора. В процессе действий у людей вырабатывается общий подход к ценностям. Более того, активность — лучший показатель того, сколько энергии люди действительно готовы затратить ради своих ценностей, а не просто болтать о них.

В-шестых, еще несколько лет назад Вейсборд заметил, что успешным процессам сопутствуют „полезные механизмы" (Weisbord, 1978, стр. 44). Эта сильная мысль обманчиво проста; ведь невозможно заметить ни отсутствия, ни наличия этих „полезных механизмов". Если они имеются, то принимаются как должное, если их нет, то об этом не сожалеют. Но если они все же есть (это может быть какой-нибудь способ, метод, подход), то все идет намного легче. Похоже, что успешные процессы уточнения ценностей „оснащены" полезными механизмами, что и помогает людям преодолевать подозрения и неловкость. С другой стороны, может быть, несколько несерьезно петь дифирамбы полезным механизмам, не умея при этом объяснить причины и способы их возникновения. Тем не менее полезно знать об их роли.

В-седьмых, необходима предельная внимательность к так называемым сокровенным ценностям людей. Эти ценности связаны с повышением роли собственного „я" в окружающем мире. То есть ценности создают индивидуальность, но индивидуальность в глазах ее обладателя, а это всегда спорно и проблематично. Об этом необходимо помнить, вторгаясь в эту хрупкую щекотливую область. Специалистам, занимающимся организационным развитием, не раз приходилось сталкиваться с возникающим совершенно неожиданно и в удивительно сильных формах сопротивлением переменам. Пытаясь понять причину сопротивления какой-нибудь идее или инициативе, необходимо ориентироваться не на логические, а на психологические факторы. Я считаю, что в рамках понятий „цель", „эффективность", „выигрыш" сопротивление переменам может часто объясняться тем, что оказывающий сопротивление просто не понимает или не соглашается с теми ценностями, во имя которых его просят действовать.

В-восьмых, если кому-то не нравятся чьи-то действия, то всегда возникает желание подавить их. Однако подавление чьих-либо действий — это также и символическое подавление и отрицание ценностей данной личности. Ценности же, являясь внутренней, обусловленной чувствами позицией, не могут быть подавлены и отметены. Они просто найдут новую форму для своего выражения. Вы отошлете ребенка в другую комнату, а он будет продолжать шуметь и там. Вы начнете применять дисциплинарные меры к служащему за опоздания, а он найдет другой раздражающий всех способ выражения своей индивидуальности. Легко сказать, как это сделал Макгрегор (1960), что менеджеры должны найти для служащих возможность реализовывать свои цели в рамках целей компании. Но если цели компании непонятны, или довольно непоследовательны, или не совпадают с целями служащего, не так-то просто будет найти и сохранить компромисс. При этом всегда надо помнить, что подавление в конечном счете никогда не срабатывает. Наилучшим аргументом в пользу коллективного управления будет констатация того, что уточнение ценностей и разрешение связанного с ними конфликта все же должны быть продолжены.

В-девятых, „ценность уточнения ценностей" сама по себе постоянно находится под вопросом. Чем ближе этот процесс к работе самой организации, тем больше сверхобычная ценность организационного выживания может способствовать этому процессу и ослаблять естественное нетерпение людей, вызванное повторными обсуждениями вопроса о ценностях и приоритетах. Если под вопросом стоит само существование организации, то, естественно, этот вопрос должен решаться до уточнения других ценностей. Другой подход вряд ли возможен. Именно на этом базовом уровне таится опасность для большинства как частных, так и государственных организаций, то есть не совсем ясно, нужны ли они, и поэтому у людей нет особого энтузиазма для более

подробного обсуждения того, как им существовать. В литературе по стратегическому планированию много пишется о необходимости первоочередного формулирования основной цели и значительно реже рассматривается вопрос о том, же что происходит, если это становится невозможным или попытки сделать это уже не удаются.

И в заключение необходимо помнить, что все ценности нелогичны. Я не имею в виду, что они бессмысленны. Это означало бы, что они нерациональны и не могут развиваться или подвергаться критике на основании логики. Нелогичны — означает, что по сути своей значение определенных ценностей для личности не определяется логикой или рассудком. Возможно, больше даже подошло бы определение транслогические или надлогические, поскольку эти слова лучше передают смысл того, что значение ценностей находится за пределами логики. Свойство нелогичности ценностей вновь возвращает нас к названию главы: важно то, что мы считаем важным.

Пять категорий организационных ценностей

Я стремился показать с разных точек зрения, что управление и руководство организационными структурами можно рассматривать как процесс непрерывного уточнения ценностей. Это очень важная работа, значение которой мы постоянно недооцениваем.

Остается рассмотреть, о ком мы говорим в этом процессе уточнения ценностей. Возьмем любую сложную организацию. Какие ценности имеют общее значение для всех, а какие только для отдельных подразделений? Какие общие ценности нужны организации и ее основным отделениям? До какого предела мы можем удерживать от столкновения несовместимые ценности? Каким образом мы доводим до сведения всех заинтересованных сторон приоритетность процесса уточнения ценностей? В имеющейся литературе о мастерстве и коллективной работе ответы на эти вопросы в значительной степени упрощены. Так, в основном рассматриваются небольшие организации с однородными интересами и задачами. При этом возникает вопрос, существует ли предел уточнения ценностей, наткнувшись на который менеджер будет достаточно мудр, чтобы вернуться к стратегии, не требующей ни активного общения, ни выработки общих целей. В этом действительно проблема общесистемных изменений.

Чем больше и разнородней система, тем с большим числом различных ценностей приходится иметь дело. Мир „постоянно бурлящей воды" разрушил монолитные модели „капиталистического предприятия", „бюрократии", „госпиталя", „университета", которые мы унаследовали. Эти модели определяли суть ценностей организации. Но теперь само понятие „организация" очень расплывчато. Определение ее составляющих и их взаимных обязательств постоянно меняется. В такой ситуации для руководства компании необходим прогноз изменения ценностей.

Система любого объема, объединяющая людей, имеет дело с пятью категориями ценностей. Поэтому и любой „успех" определяется в пяти измерениях, а не в одном. Это все же то, что существует в вашем мнении. Однако если вы попытаетесь определить победу, успех более узко и однобоко, чем эти пять категорий, то можете быть уверены, что голоса, которые вы не слышите или стараетесь игнорировать, все же смогут заставить вас услышать.

Но разве я говорю, что в процессе уточнения ценностей имеются какие-то абсолюты? Утверждение, что имеется пять категорий, с которыми вам придется считаться, возможно, и звучит так, будто я говорю о существовании объективной истины относительно ценностей. Я говорю о тех, кого называю „вы" в фразе „это только то, что вы считаете успехом". Я полагаю, что те, кто в наибольшей степени заинтересован в процветании организации, люди, „поставившие на нее", имеют право знать, что же означает понятие „успех", ведь это имеет прямое отношение к приоритетам организации. Традиционно именно „управлению" принадлежало право определения приоритетов. Но в послевоенное время произошли кардинальные изменения; теперь приоритеты формируются различными группами и отдельными индивидами, то есть теми, кто раньше пассивно ждал благ,

милостиво выделяемых верхними эшелонами руководства.

Но эта перемена еще до конца не осознана самими менеджерами и руководителями, возможно, для этого понадобится не одно поколение. (Необходимо отметить, что речь идет о коренном изменении понятий „частная собственность" и „прерогативы менеджмента".) Но давайте посмотрим, как выглядят эти категории, в рамках которых, хотим мы того или нет, идет процесс уточнения ценностей.

Первую категорию я условно назвал бы **экономической**. В нее входят вопросы, связанные с распределением основного дохода и размера прибыли. Заполнение деклараций о доходах всеми, занятыми в организации сверху донизу, не что иное, как выбор ценностей. По иронии судьбы выражение „итоговая черта" до нелепости неточно: каждый бухгалтер знает, что существует множество итоговых черт между годовым доходом и предварительными выплатами; множество вариантов, начиная от распределения или использования фондов до их сохранения. Часто не замечают, что накладные расходы — это результат выбора ценностей. Некто решает, сколько потратить на мебель для офиса, на пикник для служащих, на телефонную систему и т. д. Время, вид, форма и степень контроля за надержками — тоже результат выбора ценностей; и если какие-то расходы не контролируются — это тоже следствие выбора.

Вторая основная категория уточнения ценностей — **технологическая**. В эту категорию входят вопросы, связанные со способами производства, с выбором методов, вопросы совершенства производства. Стоимость различных вариантов производства относится к первой категории. Сюда же входят вопросы производительности и уровня качества и количества.

Третью категорию я назвал бы **общественной**. Какую общность хотела бы собой представлять данная организация? Что должны чувствовать по отношению к своей организации ее члены? Что они хотели бы получить от организации? Ценности в этой группе были сформулированы не так давно и поэтому открыты для дискуссии. Дело в том, что 200 лет назад, создавая производственные организации, никто не считал, что они создаются во благо служащих. Тем не менее специалисты, занимающиеся организационным развитием и другими вопросами, достаточно убедительно показали, что нельзя игнорировать ценности этой группы. Слишком большая роскошь для организации не задумываться над тем, каким домом хочет она стать для своих служащих.

В-четвертых, неизбежно возникает вопрос об общественном положении организации, то есть речь идет о **социально-политических** ценностях. К этой категории ценностей относятся вопросы, связанные не только с производством продукции, оказанием услуг, соблюдением буквы закона, но и весь комплекс отношений с клиентурой организации. Каких бы клиентов хотелось иметь организации и как выглядеть в их глазах? Какое „качество организационной жизни" хотелось бы иметь организации и какие шаги она готова для этого предпринять? Это ключевые вопросы для большинства организаций, и я уверен, что в той или иной форме они ежедневно встают перед любым менеджером.

Последняя категория ценностей носит, я бы сказал, философский характер. Если абстрагироваться от таких конкретных форм, как производство, политика, методы производства, то перед нами встанет главный вопрос: чем является данная организация для людей, которые работают в ней? Я назвал бы эту категорию **трансцендентальной**. Возможно, это слишком громкий термин. Но с другой стороны, если мы говорим о работе на более „высоком духовном уровне" (гл. 1), то необходим и соответствующий фон. Если организации хочется от своих сотрудников преданности, верности, жертвенности, а в мире „постоянно бурлящей воды" без этого ей не выжить, то ей необходимо выработать систему ценностей и приоритетов.

Таким образом, мы рассмотрели без подробного исследования пять категорий: экономическую, технологическую, общественную, социально-политическую и трансцендентальную. Они тесно связаны между собой и образуют систему ценностей, обеспечивающую интересы современных организаций по различным направлениям ее развития.

Виды предпринимательской политики

Конечно же, все эти примеры относятся к американской действительности. Но я нисколько не сомневаюсь, что подобного рода примеры можно отыскать в Европе и в Японии. Как мне представляется, приведенные случаи, несмотря на их некоторую ограниченность, вполне наглядно демонстрируют ту политику или методику, без которых инновационная деятельность учреждений сферы обслуживания невозможна.

1. Прежде всего учреждению сферы обслуживания необходимо четко определить свои задачи, смысл своего существования. Такому учреждению следует концентрировать усилия не на программах и проектах, а на целях. Необходимо помнить, что программы и проекты — это средства достижения определенной цели, и их следует рассматривать как нечто временное и проходящее.

2. Цели функционирования учреждения сферы обслуживания должны быть реалистичными. Например, если вы скажете, что считаете своей задачей облегчение крайне неблагоприятной ситуации со снабжением продовольствием в некоторых регионах, то такая задача будет вполне реалистичной, но если вы скажете, что хотите «покончить с голодом», то вам никто не поверит, так как это задача нереальная. Для предприятия, оказывающего услуги, необходимо иметь такую цель, усилия на достижение которой не будут потрачены зря. Иными словами, нужно гарантировать выполнение поставленной перед организацией задачи.

Бесспорно, существуют такие цели, достичь которых невозможно. Например, отправление правосудия в любом обществе представляет из себя задачу, которая никогда не сможет быть решена полностью, под каким бы углом зрения мы ее ни рассматривали. Но все-таки большинство задач могут и должны быть сориентированы на достижение оптимальных, а не максимальных результатов. Только в этом случае у нас появится возможность сказать: «Мы достигли того, чего хотели».

Конечно, все вышесказанное полностью относится к традиционной цели педагогов: обеспечить широкий охват детей школьным образованием. В развитых странах эта цель была достигнута уже давно. Каков смысл образования в настоящее время, т. е. в чем отличие «образования» от просто «обучения» в школе?

3. Неудачу в достижении цели нужно рассматривать как показатель того, что поставлена неверная цель либо она неверно сформулирована. На основании этого предположения можно сделать вывод о том, что цель относится скорее к экономической, чем к моральной категории. Если даже после неоднократных попыток цели не удается достигнуть, значит она неверна. Не рационально считать неудачу призывом ко все новым попыткам. Уже триста лет назад математики объяснили человечеству, что вероятность успеха понижается с каждой последующей попыткой; действительно, вероятность успеха любой последующей попытки в лучшем случае будет составлять ½ вероятности предыдущей. Таким образом, неудачу в достижении цели можно рассматривать как причину prima facie, как первый сигнал к тому, чтобы поставить под сомнение обоснованность поставленной цели. Вся проблема состоит в том, что большинство обслуживающих учреждений не считается с этим принципом.

4. Учреждение сферы обслуживания должно быть постоянно нацелено на поиск инновационных возможностей. Именно под этим углом зрения должны анализироваться происходящие изменения. Не следует рассматривать изменения как угрозу благополучию.

Те учреждения, о которых мы говорили несколько выше, смогли наладить свою инновационную деятельность именно потому, что придерживались этих основных правил.

В годы после второй мировой войны римско-католической церкви Соединенных Штатов впервые пришлось столкнуться с фактом резкого повышения образовательного уровня среди мирян-католиков. Большинство като-

лических епархий и вообще большинство учреждений римско-католической церкви усмотрели в этом факте угрозу для себя или по крайней мере серьезную проблему. Действительно, более высокий уровень образования среди людей, исповедующих католическую религию, ставил под вопрос незыблемость проповедей священнослужителей. Подчеркнем, что в то время церковь еще не использовала на службе мирян-католиков. Начиная примерно с середины шестидесятых годов римско-католические епархии, к своему сожалению, стали свидетелями резкого сокращения числа желающих стать священнослужителями. Вполне естественно, что эта тенденция стала рассматриваться как серьезная угроза устойчивости церкви. Только одна католическая епархия архиепископа смогла разглядеть в обеих описанных тенденциях новую для себя возможность. Правда, в результате своей оригинальной политики эта епархия столкнулась с другой проблемой. Молодые священники со всей страны изъявляли желание работать именно в этой епархии, так как она предоставляла священнослужителям возможность работать непосредственно как богословам, т. е. в строгом соответствии с выбранной ими стезей.

Начиная примерно с первой половины семидесятых годов американские больницы начали испытывать на себе влияние происходящих в здравоохранении изменений, которые ими в основном воспринимались как чисто негативные явления. Более того, руководители большинства больниц были уверены, что эти изменения приведут к катастрофическим последствиям. К счастью, нет правил без исключений: нашлась одна больница, руководители которой сумели обернуть эти изменения в свою пользу.

Американская ассоциация за продвижение науки воспользовалась увеличением числа лиц, занимающихся научной и научно-технической деятельностью, для того чтобы выйти в лидеры как в научной сфере, так и вне ее.

Женская скаутская организация также смогла увидеть в изменениях, в данном случае демографических и социальных, благоприятную возможность для своего развития.

. государственных учреждениях вполне возможно
. ть инновационную деятельность при соблюдении
неко. рых элементарных условий.

Более 120 лет назад в городе Линкольн (штат Небраска) впервые в западном мире была введена муниципальная собственность на такие службы общего пользования, как общественный транспорт, снабжение электричеством, газом, водой и т. д. В последние годы, при мэре Элен Бусалис, в этом городе стала проводиться приватизация таких служб, как сбор мусора, школьный транспорт и многих-многих других. Городские власти предоставляют необходимые финансовые ресурсы, а частные предприятия стараются заручиться контрактом. Подобные отношения позволяют добиться значительной экономии средств и повысить качество обслуживания.

Элен Бусалис сумела разглядеть в происходящих в последние годы изменениях в стране вообще и в ее городе в частности благоприятную возможность для проведения водораздела между теми, кто «обеспечивает» общественные услуги, т. е. правительством, и «поставщиком». Это, а точнее, создание атмосферы конкуренции делает возможным повысить качество предоставляемых услуг и существенно сократить расходы.

Предприятия сферы услуг, которые стремятся придать своей деятельности предпринимательско-инновационный характер, должны придерживаться этих четырех вышерассмотренных правил.

Управление с ясным осознанием миссии

Роберт Шоу (Канада)

Большинство некоммерческих организаций находят полезным формулирование мисии организации, которая, будучи утвержденной Советом Директоров, становится рабочим документом, описывающим базовые цели организации.

Формулировка миссии дает возможность определить четыре основные характеристики организации:

- Кто те люди, ради обслуживания которых создана организация?
- Какие конкретные нужды (потребности) имеют эти люди и что они получат в результате работы организации?
- Какие услуги предлагает организация для обеспечения результатов, упомянутых выше?
- Какими ценностями руководствуется организация, в процессе выполнения своих задач?

Прежде чем перейти к детальному рассмотрению формулировки миссии, остановимся на том, чем может быть полезна миссия.

Чем помогает миссия

В деятельность даже небольшой некоммерческой организации на постоянной или временной основе бывает вовлечено много разных людей. Организовать эффективную совместную работу нелегко даже если вы имеете дело с людьми увлеченными и бескорыстными.

В организациях используется много разных средств для обеспечения совместной работы людей: политики, процедуры, системы, коммуникации и т.д. Несмотря на необходимость всего перечисленного выше, этого недостаточно для эффективной командной работы.

Люди сотрудничают между собой по многим причинам. Один из важнейших факторов, побуждающих людей к сотрудничеству - это ощущение единства цели. Влияние этого фактора становится особенно сильным, когда общая цель связана с конкретной помощью кому-либо.

Некоммерческая организация - больница, частная школа, коррекционный центр или школа искусств может использовать мотивы людей, связанные с ощущением

единства в стремлении удовлетворить чьи-то конкретные нужды. Будучи правильно использованным, такой подход является одним из самых сильных средств объединения людей. Предназначение формулировки миссии - четко выразить эту единую цель. Когда это удается, миссия оказывает серьезное конструктивное влияние на людей, работающих в организации.

Миссия может также создать основу для эффективной коммуникации с окружением. Организация, достигшая ясности относительно собственной цели, прошла большую часть пути к эффективной коммуникации. Сильная формулировка миссии - основа для всех видов коммуникации некоммерческой организации с внешним миром.

Например, областной Центр психического здоровья, направляет свои усилия на укрепление психического здоровья всех жителей области. Информацию об услугах Центра можно передать через непосредственные контакты с людьми, образование, услуги, через партнеров, средства массовой информации и т.д. Использование всех возможностей для коммуникации нереально. Перечень возможностей свидетельствует о том, что в организации есть проблема с миссией и с коммуникациями. Проблема коммуникаций не может быть решена без прояснения миссии. Ни одна организация не может делать все для всех! Ясная формулировка миссии определяет более четко контуры деятельности организации и позволяет принять оптимальные решения по средствам и способам коммуникации.

Другой важный момент в использовании формулировки миссии - это оценка организации и ее деятельности с точки зрения базовых целей.

Рассмотрим пример. Возникает возможность для оказания нового вида услуг. Необходимо разработать новую политику и найти новые источники финансирования. Имеются проблемы с ролью местных властей в определении приоритетов в сфере услуг. Момент действительно критический! В такой ситуации лидеры некоммерческих организаций могут легко "отстроиться" от суеты и оградить себя от непродуманных действий. Их роль - по аналогии с ролью капитана в штормовом море - гарантировать неизменность курса своей организации. Курс же этот содержится в миссии. Задача лидеров - сделать так, чтобы миссия не могла стать объектом экспериментов и постоянных изменений.

Итак, миссия помогает

- удерживать ощущение общности цели,
- обеспечить ясную коммуникацию
- проверять новые идеи и направления деятельности.

Ясная формулировка миссии

Теперь перейдем к конкретному примеру. Приведенная ниже формулировка миссии была разработана некоммерческой организацией, оказывающей помощь молодым безработным. Несмотря на то, что, на первый взгляд, формулировка миссии может показаться чересчур короткой и компактной, она содержит весьма убедительные иллюстрации соображений, изложенных выше.

Формулировка миссии

Клиенты	**- безработные взрослые** **- в возрасте 20-30 лет** **- в районе Метро Торонто**
Выгоды (для клиентов)	**- возможности для трудоустройства и обучения** **- уверенность в собственных силах**
Услуги	**- краткосрочное размещение** **- тренинг навыков** **- консультирование по составлению и рассылке запросов по поиску работы**
Ценности	**- сочувствие** **- ответственность клиентов за готовность к работе** **- работа как средство повышения самоценности человека**

Первая иллюстрация ценности формулировки миссии содержится в разделе "Выгоды (для клиентов)". Уверенность в собственных силах является очень важной для взрослых людей. Похоже, что недостаточная уверенность в собственных силах может стать серьезным препятствием в поиске или сохранении работы.

Эти взрослые находятся в замкнутом круге: им необходим опыт работы, который повысит их уверенность в себе. Без такого опыта тренинг профессиональных навыков не решит проблемы.

Если некоммерческая организация не решит проблему повышения уверенности клиентов в себе, в собственных силах, то она не решит и проблему их трудоустройства.

Вторая иллюстрация содержится в разделе "Услуги". Этот раздел включает несколько видов услуг: краткосрочное размещение, тренинг навыков и консультирование. Агентство определило, что одна "узкая" услуга не удовлетворит потребности клиентов. Для удовлетворения их потребностей необходим комплекс услуг. У клиентов есть потребности в жилье, деньгах и психологической помощи в тех или иных сочетаниях.

Возникает еще один вопрос, связанный с относительным приоритетом обеспечения жилья по сравнению с тренингом навыков и консультированием. Такая работа требует значительных затрат денег и времени. Не окажется ли организация в ситуации, когда она сможет лишь предоставлять жилье и в очень малой мере (в силу ограниченности ресурсов) - тренинг и психологическую помощь?

Формулировка миссии позволяет прояснить относительные приоритеты одних видов услуг по сравнению с другими.

В заключение, в разделе "Ценности" мы видим определение работы как средства помощи взрослым в повышении их ощущения собственной значимости, самоценности. Это простое определение также имеет колоссальное влияние на оказываемые услуги. Ощущение самоценности может быть, например, целью программ психологической помощи людям. Такие программы требуют привлечения высококвалифицированных тренеров, что стоит немалых денег.

Рассматриваемая организация выбрала другую возможность: ощущение собственной значимости здесь является следствием (сопутствующим результатом) успеха в работе. Практическим развитием этого решения является фокусировка усилий на работе, а не на консультировании или тренинге навыков. Это, в частности, может означать, что, для начала, организация может предложить своим подопечным трудоустройство по месту временного проживания, чтобы начать формировать у них уверенность в возможности найти работу и в собственных силах.

Это также означает, что организация не будет интенсивно развивать психологические формы консультирования.

Определение ценностей помогает точнее построить развитие услуг агентства.

ПРИМЕР МИССИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ "СПЕШИАЛ ОЛИМПИКС ИНТЕРНЕШНЛ", официально признанной Международным Олимпийским комитетом в 1988г.

Философия Спешиал Олимпикс

Цель

Спешиал Олимпикс является международным движением, которое посредством круглогодичных тренировок и организации соревнований в Олимпийских традициях дает людям с умственной отсталостью возможность укрепить свой характер, развить свои физические способности, демонстрировать свои таланты и проявить свой человеческий потенциал.

Философия.

Спешиал Олимпикс основано с верой, что люди с умственной отсталостью могут при соответствующем обучении и воодушевлении выучиться, получать удовольствие и пользу от участия в индивидуальном и командном спорте, могут адаптироваться требуемым образом для удовлетворения потребностей людей с особыми умственными и физическими недостатками. Спешиал Олимпикс считает, что систематические тренировки необходимы для развития спортивных навыков и что организация соревнований между людьми с одинаковыми возможностями наиболее соответствующее средство испытания этих навыков, проверки прогресса и создания стимулов для личного роста. Спешиал Олимпикс считает, что посредством тренировок и соревнований люди с умственной отсталостью выиграют физически, социально и духовно, что семьи укрепятся, а сообщество в значительной степени через участие и наблюдение объединится в понимании людей с умственной отсталостью в условиях равенства, уважения и приемлемости.

Принципы

Для обеспечения наиболее приятных, полезных и соревновательных видов деятельности для спортсменов с умственной отсталостью Спешиал Олимпикс

осуществляет свою деятельность на международной арене в соответствии со следующими принципами и положениями.

1. Что дух Спешиал Олимпикс, т.е. умение, смелость, щедрость и радость, включают универсальные ценности, которые переходят через все границы, как географические, так и национальные, политической философии, пола, возраста, расовые и религиозные.

2. Что целью Спешиал Олимпикс является оказание помощи всем людям с умственной отсталостью войти в большое общество в условиях при которых их принимают, уважают и дают возможность стать полезными и производительными гражданами.

3. Что в качестве средства для достижения этой цели Спешиал Олимпикс оказывает помощь наиболее способным спортсменам в переходе от тренировок в Спешиал Олимпикс на школьные и коммунальные программы, по которым они могут тренироваться и соревноваться в условиях принятой спортивной деятельности. На этом этапе спортсмены могут выразить желание покинуть Спешиал Олимпикс или продолжать участвовать в деятельности Спешиал Олимпикс. Решение остается за спортсменом.

4. Что вся деятельность Спешиал Олимпикс на местном уровне, на уровне штата, на национальном и международном уровнях отражает ценности, стандарты, традиции, церемонии и события, связанные с современным Олимпийским движением, но в более широком и обогащенном виде с тем, чтобы отмечать моральные и духовные качества людей с умственной отсталостью для того, чтобы укрепить их достоинство и самоуважение.

5. Что участие в программах тренировок и в соревнованиях Спешиал Олимпикс открыто для всех людей с умственной отсталостью, которым не менее восьми лет независимо от степени их физической недостаточности.

6. Что обширные, круглогодовые спортивные тренировки доступны для каждого спортсмена в Спешиал Олимпикс и они проводятся опытными тренерами в соответствии со стандартными Спортивными Правилами, сформулиров

анными и принятыми Спешиал Олимпикс Интернешнл, и что каждый спортсмен, который участвует в отдельном виде спорта в Спешиал Олимпикс, будет тренироваться в этом виде спорта.

7. Что каждая программа Спешиал Олимпикс включает спортивные события и деятельность, которые соответствуют возрасту и способностям каждого спортсмена, начиная от двигательной активности до соревнований самого высокого уровня.

8. Что Спешиал Олимпикс обеспечивает полное участие каждого спортсмена независимо от экономических обстоятельств, осуществляет тренировки и организует соревнования в возможно наиболее благоприятных условиях, включая оборудование и помещение, руководство, обучение, тренировки, судейство и организацию различных мероприятий.

9. Что Спешиал Олимпикс обеспечивает каждому участнику одинаковую возможность добиться максимального успеха, основывая соревновательность каждого мероприятия на точной регистрации предыдущих выступлений или попыток и, при необходимости, группируя по возрасту и полу.

10. Что на каждой Церемонии Награждения, в дополнение к традиционным медалям за первое, второе и третье место, все спортсмены, занявшие четвертое место и далее до самого конца получают ленту на соответствующей церемонии вручения.

11. Что, насколько это максимально возможно, деятельность Спешиал Олимпикс будет осуществляться и включать местных добровольцев, начиная от школьного возраста и до граждан старших возрастов с тем, чтобы создать большие возможности общественного понимания и участия людей с умственной отсталостью.

12. Что, хотя Спешиал Олимпик является в первую очередь и, главным образом, программой спортивных тренировок и соревнований, предпринимаются усилия,

чтобы предложить в качестве нераздельной части Игр Спешиал Олимпикс целый комплекс артистических, социальных и культурных мероприятий, например: танцы, выставки по искусству, концерты, экскурсии по историческим местам, посещение медицинских учреждений, театральных представлений и кино, а также другую подобную деятельность.

13. Что целью Спешиал Олимпикс в каждой стране является создание организаций и проведение мероприятий на уровне населенного пункта. Страны, которым из-за особых экономических, социальных или культурных обстоятельств трудно быстро добиться этой цели, могут проводить Национальные Игры на регулярной основе для усиления развития общественного понимания и обеспечения больших перспектив для своих граждан с умственной отсталостью. Все страны-участники приглашаются направить делегацию на Международные Игры, которые проводятся каждые два года, Летние и Зимние, при условии, что во всех случаях будут соблюдаться стандарты Спешиал Олимпикс при подготовке спортсменов и тренеров для Игр.

14. Что семьям спортсменов Спешиал Олимпикс способствуют играть активную роль в их местной программе Спешиал Олимпикс, участвовать в тренировке спортсменов, оказывать помощь в усилиях народного образования, требуемых для создания большего понимания эмоциональных, физических, социальных и духовных потребностей людей с умственной отсталостью и их семей.

15. Что Спешиал Олимпикс способствует тому, чтобы программы населенных пунктов, штатов и национальные спортивные программы, как профессиональные, так и любительские, включали выступления спортсменов Спешиал Олимпикс в качестве главных событий.

16. Что деятельность Спешиал Олимпикс осуществляется перед зрителями, полностью освещается средствами массовой информации, в результате чего спортсмены с умственной отсталостью могут показать миру особые способности человеческого духа, в которых они добились высоких результатов, то есть в навыках, смелости, щедрости и радости.

Примеры миссий некоммерческих организаций

Психологическая служба
Городской совет Бирмингема (Великобритания).
Департамент образования.

Мы - профессиональные психологи, имеющие базовое психологическое образование. Психология изучает человеческое поведение. Мы не психиатры, как многие считают. Мы имели опыт работы в качестве учителей и сейчас специализируемся в области психологии обучения.

Мы консультируем и поддерживаем учителей и работников детских садов, включая специальные учебные заведения и другие социальные службы. Мы работаем с детьми и молодыми людьми в возрасте до19 лет, а чаще - с 2 до 16.

Эти дети могут иметь различные трудности в обучении, в поведении, физическом развитии, нарушения зрения и слуха. Дети, которые испытывают очень серьезные затруднения могут получать у нас длительную, разноплановую поддержку своих особых потребностей.

Мы сотрудничаем с семьями.
Мы тесно взаимодействуем с другими профессионалами и с сотрудниками Департамента образования, предлагаем тренинговые курсы для специалистов,работающих с детьми. Выпускаем специальные пособия, которые можно использовать при работе с детьми. Поддерживаем агенства, помогающие родителям подготовить своих детей к обучению в школе. Организуем специальные проекты в школах.

Фонд "Право матери"
Россия, Москва

Предметом деятельности и анализа благотворительного фонда "Право матери" являются уголовные и должностные преступления, а также иные формы нарушений прав человека в современной армии. Действия фонда направлены на защиту прав и интересов родителей, чьи сыновья погибли в армии в мирное время. Фонд предоставляет юридическую помощь родителям погибших, оказывает им моральную поддержку, издает Книгу Памяти погибших.

Международный благотворительный фонд "ИНТЕРЛИГАЛ"
Россия, Москва

Основная цель фонда - содействие развитию структур гражданского общества, становлению некоммерческого и благотворительного сектора в России и других странах, возникших на территории бывшего Советского

Союза.
Содействие осуществляется путем создания горизонтальных сетей информационных связей, помощи общественным объединениям в создании рациональных систем самоорганизации и самоуправления, в разработке эффективных механизмов регулирования благотворительной деятельности.
В Международном плане "ИНТЕРЛИГАЛ" стремиться сделать доступным для "третьего сектора экономики" России и стран ближнего зарубежья опыт некоммерческих и благотворительных организаций зарубежных стран.
"Интерлигал" содействует включению некоммерческих организаций СНГ в мировое сообщество неправительственных некоммерческих организаций.

Горячая Линия - "Бирмингем драглайн"
Телефонные консультации по проблемам наркомании.
(Бирмингем, Великобритания)

Для кого предназначена Горячая Линия?
Для тех, кто употребляет наркотики; для тех, кто употреблял наркотики, но сейчас этого не делает ; для членов семей и друзей тех, кто употребляет наркотики; для тех, кто профессионально работает с наркоманами: врачей, полицейских, социальные работников, учителей школ.

Кому эта Горячая Линия не сможет помочь?
Тем, для кого основная проблема связана с употреблением алкоголя или зависимостью от транквилизаторов. В этих случаях мы посоветуем обратиться к другим специалистам.

Какие услуги предлагает Горячая Линия?
Предоставляет информацию и советы по всем аспектам, связанным с употреблением наркотиков: последствия, сопутствующие заболевания, снижение или прекращение употребления. Обеспечивает анонимное консультирование и поддержка. Помогает снизить риск при употреблении наркотиков, предоставляя бесплатно медицинские шприцы и противозачаточные средства.
Здесь можно получить ответы на все вопросы, связанные с заболеванием ВИЧ.

"Молодежь и наркотики"
(Бирмингем, Великобритания)

"Молодежь и наркотики"- это эффективная нетрадиционная обучающая программа для учителей,полицейских, молодых специалистов, социальных работников и всех, кто работает с молодыми людьми, детьми и подростками. Программа включает два трех-дневных курса, насыщенных индивидуальной и групповой работой.

Программа "Молодежь и наркотики" поможет
- познакомиться с тем, какие легальные и запрещенные наркотики употребляют молодые люди;
- браться за решение проблемы до того, как она выпла из-под контроля;
- сотрудничать с профессионалами для развития сети, помогающей предупреждать употребление наркотиков;
- развивать поддерживающие и адекватные для молодежи обучающие программы и прочее.

"Точка возврата"
(Бирмингем, Великобритания)

"Точка возврата" - это проект для людей, которые хотят освободиться от своей зависимости от наркотиков и преодолеть проблемы, связанные с их употреблением.
Проект действует на территории, окружающей Бирмингем на расстоянии до 100 миль.

"Точка возврата" предоставляет возможность 21 молодому человеку участвовать в реабилитационной программе, проживая в специальном доме. Программа рассчитана на лиц от 16 до 25 лет обоего пола.

Программа ориентирована на персональные потребности каждого клиента и включает в себя индивидуальное групповое консультирование по личным проблемам и развитию навыков социальной адаптации.

Центральным элементом программы является ежедневное участие в жизни дома, построенного по принципу терапевтического сообщества. Такое сообщество предоставляет клиентам возможности для развития позитивной самооценки, независимости, личной ответственности, навыков самостоятельного принятия конструктивных решений. Специалисты "Точки Возврата" активно сотрудничают с другими социальными агенствами.

Ассоциация борьбы с детскими лейкозами
Россия, Москва

Цель нашей Ассоциации - способствовать созданию условий для более эффективного лечения, реабилитации и профилактики лейкозов у детей, а также оказание комплексной помощи семьям, имеющим больных детей.

Ассоциацией приняты следующие направления деятельности:
* помощь в снабжении медикаментами семей и трех гематологических отделений во Всероссийском онкологическом центре, Детской клинической больнице N 1 и в Российской детской клинической больнице г. Москвы.
* содействие семьям в получении консультаций у ведущих специалистов-гематологов и других специалистов;
* психологическая реабилитация ребенка и семьи через создание групп психологической поддержки;
* транспортная помощь семьям и больницам;

* финансовая и материальная помощь малообеспеченным семьям;
* содействие клиникам в организации работы по повышению квалификации врачей;
* привлечение общественного мнения к проблемам лейкозологии и положению семей с больными детьми через издательско-пропагандистскую деятельность;
* организация отдыха и досуга детей;
* содействие в трудоустройстве неработающих родителей.

Для получения необходимой помощи семья, где болен ребенок, может не быть членом Ассоциации.

Центр медицинского обслуживания на дому
(Денвер, США)

Что такое наш Центр?
Мы - неприбыльное агенство медицинской помощи на дому, которое может оказывать разнообразные медицинские услуги по месту жительства наших пациентов и поддерживать их самих и их семьи.

Кто может стать нашим пациентом?
Нашими услугами могут воспользоваться люди
- не выходящие из дома из-за болезни или инвалидности
- нуждающиеся в регулярных профессиональных медицинских процедурах
- нуждающиеся в регулярных осмотрах врача.

Мы обслуживаем каждого, кто проживает на территории округов Ингхэм, Итон и Клинтон. Вам не нужно ложиться в госпиталь, чтобы получить нашу помощь.

Какие услуги предлагаются нашим Центром?
Мы предлагаем полноценную медицинскую помощь следующих квалифицированных профессионалов:
- медицинские сестры (включая педиатрических, госпитальных и специалистов по внутривенному вмешательству);
- терапевтов;
- специалистов по трудовой терапии и реабилитации;
- речевых терапевтов;
- консультантов по питанию;
- специалистов по помощи больным ВИЧ.

Атлетический Клуб полиции Денвера
(Колорадо, США)

Клуб собирает офицеров полиции и добровольцев вместе с юношами и девушками в позитивной обстановке для занятий спортом и путешествий.

Клуб поощряет детей и подростков расширять свои перспективы, поднимать самооценку развивать энтузиазм через переживание успеха и развитие лидерского потенциала. Клуб спонсирует круглогодичную активность, которая включает в себя

футбол, баскетбол, бейсбол, борьбу, туризм,
софтбол, волейбол.

Программы, поддерживающие юношей, имеют следующие цели:
* Предоставлять возможность пережить опыт позитивных достижений юношам и девушкам из семей, имеющих ограниченные финансовые возможности.
* Помогать молодым людям принимать ответственные жизненные решения через предоставление позитивных ролевых моделей.
* Развивать понимание между молодежью и полицией через совместные занятия спортом.

Фэмили Фокус ("Главное - семья")
(Денвер, США)

Фэмили фокус помогает родителям в создании безопасной и эмоционально здоровой семьи для самих себя и своих детей, а также содействует предупреждению насилия и безразличия к детям в сообществе.

Мы оказываем следующие услуги:
* бесплатные информационные услуги, включая телефонную линию.
* обучение для профессионалов: учителей, медицинских сестер, добровольцев.
* индивидуальное обслуживание на дому (долговременное и краткосрочное)
* обучающие программы для родителей и детей;

World Learning

Раздел 6

Анализ значимого окружения

ЗНАЧИМОЕ ОКРУЖЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ВЛАСТИ

(СМИ)

(СМИ)

БИЗНЕС — МЕНЕДЖЕР НКО — КЛИЕНТЫ

(СМИ)

(СМИ)

ПРОФЕССИОНАЛЫ

(СМИ) /

НАСЕЛЕНИЕ (СООБЩЕСТВО)

Власти - местные или региональные (иногда и федеральные) органы власти, от которых зависит статус организации и доступность ресурсов (например, финансовых, помещений, оборудования и т.д.)

Бизнес - организации, ориентированные на получение прибыли, имеющие в своем распоряжении материальные ресурсы (финансы, оборудование, помещения), а также располагающие профессиональными навыками, которые могут быть полезны некоммерческой организации.

Клиенты - люди, нуждающиеся в услугах некоммерческой организации, ради удовлетворения потребностей которых, собственно говоря, эта организация и создавалась.

Профессионалы - люди, обладающие образованием и практическими навыками для оказания услуг клиентам некоммерческой организации.

СМИ - средства массовой информации. Имеют наибольшее значение для некоммерческой организации как каналы коммуникации с окружением и средство для создания имиджа.

Население (сообщество) - непосредственное окружение НКО, жители города, микрорайона, поселка или республики - в зависимости от масштабов деятельности организации. Их мнение об организации важно для властей, бизнеса, профессионалов, клиентов и СМИ. Кроме того они являются важным потенциальным ресурсом для НКО.

© Компания "Процесс Консалтинг", 1993-1995

ПОТРЕБИТЕЛЬ*

«Потребитель — это наиболее важная персона, когда-либо посетившая ваш офис или обратившаяся к вам по почте. Потребитель не зависит от нас, наоборот, мы все зависим от него. Потребитель не мешает нашей работе, он является ее главной целью и смыслом. Мы не оказываем потребителю услугу, когда заботимся о нем. Это он делает нам огромное одолжение, обращаясь в нашу фирму. Потребитель — это тот, с кем нельзя спорить, над кем нельзя подшучивать. Никто и никогда не выиграл от того, что спорил о чем-то со своим потребителем. Потребитель — это тот, кто приносит нам свои желания. Наша работа состоит в том, чтобы выполнить это желание с прибылью и для нас, и для него».

ЧЕГО ЖДЕТ ЧЕЛОВЕК ОТ СВОЕЙ РАБОТЫ? *

Согласно ряду опросов, были сформулированы следующие 10 пунктов (в порядке значимости):

1. Работа с коллегами, уважающими другого как личность.
2. Интересная, увлекающая работа.
3. Одобрение и стимулирование хорошей работы.
4. Возможность самосовершенствования.
5. Взаимодействие с людьми, интересующимися моими предложениями об улучшении работы.
6. Возможность думать самому, а не только выполнять приказы.
7. Возможность видеть результаты своего труда.
8. Работа под руководством достойных и квалифицированных людей.
9. Работа, выполнение которой должно сопровождаться напряжением.
10. Доступ к инфомации, касающейся своей работы и состояния дел фирмы в целом.

---

*/ Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. -М.: Республика, 1992

ПРИРОДА И ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УСЛУГИ *

Под услугами понимают огромное разнообразие видов деятельности и коммерческих занятий. Мы определяем услугу следующим образом:

> **Услуга** – любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде.

Снимая комнату в отеле, откладывая деньги в банк, путешествуя на самолете, посещая психиатра, постригаясь у парикмахера, сдавая в ремонт автомобиль, наблюдая за игрой спортсменов-профессионалов, смотря кинофильм, сдавая вещи в химчистку и консультируясь у юриста, мы во всех этих случаях приобретаем услуги.

Услугам присущи четыре характеристики, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ.

НЕОСЯЗАЕМОСТЬ. Услуги неосязаемы. Их невозможно увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения. Женщина, «подновляющая лицо» у косметолога, не увидит результатов, пока не купит услугу, а пациент, пришедший на прием к психиатру, не может заранее знать результата посещения. Покупатель вынужден просто верить продавцу на слово.

Для укрепления доверия к себе со стороны клиентов поставщик услуг может принять ряд конкретных мер. Во-первых, он может повысить осязаемость своего товара. Специалист по пластическим операциям может нарисовать, как будет выглядеть лицо пациентки после операции. Во-вторых, он может не просто описать свою услугу, а заострить внимание на связанных с нею выгодах. Так, представитель приемной комиссии колледжа может рассказать потенциальным студентам не только о жизни студгородка, но и о том, как великолепно устраиваются выпускники этого заведения. В-третьих, для повышения степени доверия поставщик может придумать для своей услуги марочное название, например химчистка «Маджикисс» («Волшебный поцелуй»), обслуживание «На красном ковре» (т. е. как высоких почетных гостей), практикуемое авиакомпанией «Юнайтед эйрлайнз», система аутогенной тренировки «Трансцендентальная медитация». В-четвертых, для создания атмосферы доверия поставщик может привлечь к пропаганде своей услуги какую-либо знаменитость.

НЕОТДЕЛИМОСТЬ ОТ ИСТОЧНИКА. Услуга неотделима от своего источника, будь то человек или машина, тогда как товар в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Возьмем для примера посещение концерта ансамбля «Роллинг стоунз». Зрелищно-развлекательная ценность неотъемлема от исполнителя. Услуга будет уже не той, если ведущий объявит, что Мик Джеггер нездоров и его заменят Денни и Мари Осмонд. А это означает, что число возможных покупателей услуги, т. е. желающих присутствовать на «живом» выступлении Мика Джеггера, ограничивается временем концертных гастролей исполнителя.

Существует несколько стратегических подходов к преодолению данного ограничения. Поставщик услуги может научиться работать с более многочисленными группами клиентов. Психотерапевты уже переключились с терапии отдельных лиц или небольших групп на работу с большими аудиториями, когда в танцевальном зале отеля на сеансе психотерапии присутствует сразу более 300 человек. Поставщик услуги может научиться работать быстро. Тот же самый психотерапевт может тратить на каждого пациента не по 50, а по 30 минут и принять гораздо больше людей. Организация обслуживания может подготовить большее число поставщиков услуг и тем самым укрепить доверие к себе со стороны клиентов, как это сделала, скажем, фирма «Х. энд Р. Блок», расширив свою общенациональную сеть консультантов по вопросам налогообложения.

---

*/ Филип Котлер. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990

НЕПОСТОЯНСТВО КАЧЕСТВА. Качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места оказания. Видаль Сассун пострижет вас гораздо лучше, чем это сделает только что окончивший курсы молодой парикмахер. Но и сам Сассун может постричь вас по-разному в зависимости от своего физического состояния и расположения духа в момент стрижки. Покупатели услуг нередко знают о подобном разбросе качества и при выборе поставщика услуг советуются с другими покупателями.

Для обеспечения контроля качества фирмы услуг могут провести два мероприятия. Во-первых, выделить средства на привлечение и обучение по-настоящему хороших специалистов. Авиакомпании, банки и отели тратят значительные суммы на обучение своих служащих искусству оказания добротных услуг. В любом отеле «Мариотт» посетителя должны встретить одинаково приветливые и услужливые работники. Во-вторых, поставщик услуг должен постоянно следить за степенью удовлетворенности клиентуры с помощью системы жалоб и предложений, опросов и проведения сравнительных покупок для выявления случаев неудовлетворительного обслуживания и исправления ситуации.

НЕСОХРАНЯЕМОСТЬ. Услугу невозможно хранить. Причина, по которой многие врачи берут плату и с не явившихся на прием пациентов, заключается в том, что стоимостная значимость услуги существовала как раз в момент неявки пациента. В условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой, ибо можно легко заблаговременно должным образом укомплектовать организацию. А вот если спрос колеблется, перед фирмами услуг встают серьезные проблемы. Например, с учетом потребности в перевозках в часы пик предприятиям общественного транспорта приходится иметь гораздо больше транспортных средств, чем это было бы необходимо при неизменном уровне спроса на протяжении всего дня.

Сэссер изложил несколько стратегических подходов к достижению наилучшей взаимоувязки спроса и предложения на предприятиях сферы услуг.

Со стороны спроса

1. Установление дифференцированных цен может сместить часть спроса с пикового времени на периоды затишья. Среди примеров такого подхода – установление низких цен на предвечерние сеансы в кинотеатрах и цен со скидкой на прокат автомобилей в течение уик-энда.
2. Можно намеренно культивировать спрос в периоды его спада. Фирма «Макдональдс» открыла службу завтраков под названием «Эгг Макмаффин», а отели стали предлагать программы мини-отпуска на уик-энд.
3. В периоды максимального спроса можно предлагать дополнительные услуги в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов, например устроить коктейль-бар для посетителей, ждущих столика в ресторане или доступа к банковскому автомату.
4. Одним из способов управления уровнем спроса является введение систем предварительных заказов. Такими системами широко пользуются авиакомпании, отели и врачи.

Со стороны предложения

1. Для обслуживания клиентов в периоды максимального спроса можно привлекать временных служащих или служащих на неполный рабочий день. При увеличении контингента студентов колледжа привлекают дополнительных преподавателей на временную работу, а ресторан – в случае необходимости – берет на временную работу дополнительное число официанток.
2. Можно установить особый распорядок работ в период пиковой загрузки. В такие моменты служащие выполняют только самые необходимые обязанности. В периоды максимальных нагрузок врачам помогает средний медицинский персонал.
3. Можно поощрять выполнение большего числа работ самими клиентами, которые могут сами заполнять собственные медицинские карты или самостоятельно упаковывать купленные в магазине продукты.

4. Можно разработать программу предоставления услуг совместными силами, как в тех случаях, когда несколько больниц сообща приобретают необходимое им медицинское оборудование.
5. Можно предпринять действия, делающие возможным рост существующих мощностей, как в тех случаях, когда парк с аттракционами приобретает окружающие его земельные участки с целью дальнейшего расширения.

Классификация услуг

Услуги значительно отличаются друг от друга и по своему типу. Их можно классифицировать по разным признакам. Во-первых, являются ли источником услуги люди или машины? Психиатр практически не нуждается в оборудовании, а вот летчику обязательно нужен самолет. Среди услуг, источником которых является человек, есть такие, что требуют либо наличия профессионалов (бухгалтерское дело, консультирование по проблемам управления), либо квалифицированных специалистов (сантехнические работы, ремонт автомобилей), либо неквалифицированной рабочей силы (дворницкие работы, уход за газонами). Среди услуг, источником которых служит машина, есть такие, что требуют либо наличия автоматов (автоматические установки для мойки автомобилей, торговые автоматы), либо устройств, управляемых операторами сравнительно низкой квалификации (такси, кинотеатры), либо оборудования, работающего под управлением высококвалифицированных специалистов (самолеты, компьютеры). Даже в одной и той же конкретной отрасли сферы услуг разные поставщики услуг пользуются разным количеством оборудования. Для этого достаточно сравнить между собой Джеймса Тейлора с его единственной гитарой и группу «Роллинг стоунз» с ее многотонным комплектом звуковой аппаратуры. Иногда оборудование придает услуге дополнительную ценность (стереоусиление), а иногда используется для снижения потребностей в рабочей силе (автоматические установки для мойки автомобилей).

Во-вторых, обязательно ли присутствие клиента в момент оказания ему услуги? При проведении операции на мозге присутствие клиента обязательно, а вот при ремонте автомобиля – нет. Если присутствие клиента обязательно, поставщик услуги должен учитывать запросы этого клиента. Так, владельцы косметических салонов красиво отделывают свои заведения. В салонах звучит негромкая музыка, а мастера ведут с клиентами непринужденный разговор.

В-третьих, каковы мотивы приобретения услуги клиентом? Предназначена ли услуга для удовлетворения личных нужд (услуги личного характера) или деловых нужд (деловые услуги)? Врачи взимают разную плату за обследование пациентов, приходящих частным порядком, и работников фирмы, с которой заключено соответствующее соглашение о централизованном обслуживании с централизованной оплатой. Как правило, поставщики услуг разрабатывают разные программы маркетинга для рынков услуг личного потребления и рынков деловых услуг.

В-четвертых, каковы мотивы поставщика услуг (коммерция или некоммерческая деятельность) и в какой форме предоставляются услуги (обслуживание отдельных лиц или услуги общественного характера)? Сочетание этих двух характеристик дает в результате совершенно разные по своему типу организации обслуживания. Совершенно очевидно, что маркетинговые программы частной коммерческой больницы, частной благотворительной больницы и госпиталя Управления ветеранов войны будут отличаться друг от друга.

ПРИМЕР 1.

Ниже приводится пример решения ситуации, возникшей в "Чилдрен Телевижн Уоркшоп" в Нью-Йорке. Главная продукция этой фирмы - детская учебная многосерийная передача "Улица Сезам". Ситуация заключалась в том, что неожиданно умер актер, исполнявший роль постоянно действовавшего персонажа. Мы видим в этом описании пример того, как специалисты тонко, бережно и этично преодолевают трагическую ситуацию, ориентируясь на то, что хотят, что ожидают маленькие зрители от своей передачи. При этом авторам удается сохранить общий образ программы, ее познавательный характер.

*

Описанная сцена отражает один из самых удачных примеров перемены, осуществленной с учетом интересов работников организации и запросов рынка. Занятые в спектакле вспоминают этот случай: "Не могло быть и речи о замене Уилла другим актером. Многие из нас считали, что следует тему его смерти вынести прямо в постановку. Хотя искушение было велико, мы не позволили нашим чувствам по поводу кончины Уилла затмить то, что нам следует сделать в постановке. Поначалу я задумал пространное надгробное слово — показ всех лучших из сыгранных им сцен — и предложил это режиссеру Дульчи. Она сказала: "Случившееся — наше дело. Аудитории оно не нужно".

Летом 1981 г. умер Уилл Ли — актер, исполнявший в спектаклях роль взрослого персонажа м-ра Хупера. Перед "ЧТУ" встал ряд проблем. Нужно ли вообще затрагивать тему смерти? Если да, то как ее преподнести 10 млн. телезрителям, большинству из которых меньше шести лет? Авторы передачи обычно подходят к сложным проблемам такого рода, определяя пространство решений. Они делают это с помощью собственного исследовательского отдела, а также основываясь на своем понимании характера общения телевидения с детьми. Один из авторов описывает это следующим образом: «Мы задались вопросами: "Что бы мы хотели внушить детям? Что они в состоянии усвоить? Что способно породить вопросы, на которые мы неспособны ответить". Мы пытаемся определить границы, в которых мы можем учить, не принося вреда».

Специалисты по детскому воспитанию, которые занимаются случаями смерти родителей и развода, назвали несколько конкретных запретов при обсуждении темы смерти в передаче: не говорите, что м-р Хупер заболел и умер, ибо болезнь не всегда заканчивается смертью. Не говорите, что он был стар, ибо дети считают своих родителей старыми. Не говорите, что он лег в больницу, так как люди часто попадают в больницы. Авторы решили также избежать религиозных мотивов, например утверждений, что м-р Хупер попал на небо.

А что же можно говорить? "Ранее мы решили сказать несколько простых вещей. Его нет — следует признать факт. Он не вернется. Нам его будет не хватать. Мы хотели также, чтобы действующие лица выразили свои чувства по поводу Уилла. Мы стремились к тому, чтобы дети поняли, что смерть порождает целую гамму эмоций. Вы печальны, раздосадованы и растерянны — и все одновременно.

Передача вышла в эфир в День Благодарения, так что родители могли смотреть ее вместе с детьми. В одном эпизоде Большая птица говорит действующим лицам: "Я только что нарисовал портреты моих взрослых друзей на улице Сезам и хочу их вам дать". Он передает рисунки, и действующие лица охают и ахают по поводу сходства. У него остается изображение м-ра Хупера. "Мне не терпится показать ему рисунок", — говорит Большая птица. — Где же он? Я хочу отдать ему рисунок".

Одно из действующих лиц объясняет: "Большая птица, разве ты не забыла? Мы тебе говорили... М-р Хупер умер. Он мертв". Большая птица говорит: "О да, я вспоминаю. Что же... Я отдам ему рисунок, когда он вернется". Другой персонаж встает со стула и произносит, обращаясь к Большой птице: "М-р Хупер не вернется".

"Почему же?"

"Большая птица, когда люди умирают, они не возвращаются".

---

*/ Р.Уотермен. Фактор обновления: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1988

ПРИМЕР 2.

При создании программ конкретных, адресных видов социальной помощи менеджеру придется сотрудничать с различными категориями специалистов при определении того, в чем нуждаются люди, для которых создается та или иная программа. Особая трудность здесь заключается в том, что различные специалисты по разному могут описывать тех, для кого предстоит работать, их потребности и сегодняшнее состояние. А от этого, в свою очередь, зависят те конкретные действия, которые будет планировать и организовывать менеджер.

В связи с этим ниже приводятся два описания детей, живущих в семьях, где один или оба родителя подвержены алкоголизму. Оба описания сделаны профессиональными психологами. Представьте, что ваша задача состоит в том, чтобы построить и осуществить программу социально-психологической помощи этим детям. Повлияет ли то, какое описание будет принято за основу, на содержание программы?

ТЕКСТ 1 *

Нарушения поведения детей при семейном алкоголизме наблюдаются чрезвычайно часто, отличаются стойкостью и большим разнообразием. Большую роль в появлении отклонений в развитии личности у таких детей играют конфликтные переживания, возникающие под влиянием неблагоприятной обстановки дома. Внутренний конфликт является результатом столкновения в сознании ребенка противоположных, аффективно окрашенных отношений к близким людям. Конфликтные переживания приводят к различным формам неправильного поведения у детей, которые описаны ниже.

РЕАКЦИИ ПРОТЕСТА. Ребенок становится грубым и непослушным, стремится все делать назло, не выполняет требований взрослых, становится агрессивным, недоброжелательным. Наряду с активными реакциями протеста могут отмечаться и пассивные реакции. Ребенок стремится избегать встреч с родственниками, боится идти домой, становится замкнутым. На этом фоне легко возникают невротические расстройства: нарушения сна, плаксивость, обидчивость, неустойчивость настроения. Более резким проявлением пассивного протеста являются попытки самоубийства.

ИМИТАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Дети чаще подражают поведению родителей, воспитателей, старших ребят. Реакциям подражания принадлежит важная роль в развитии характера и личности подростка. У детей из семей алкоголиков в силу их общей невротизации, повышенной внушаемости и эмоционально-волевой неустойчивости имеется повышенная склонность к возникновению социально-отрицательных форм имитационного поведения. Они легко подражают таким формам имитационного поведения, как сквернословие, хулиганские поступки, мелкое воровство, бродяжничество, а также курение, употребление алкоголя и наркотиков, патологическое сексуальное поведение.

ДВИГАТЕЛЬНАЯ РАСТОРМОЖЕННОСТЬ ИЛИ ГИПЕРДИНАМИЧЕСКИЙ СИНДРОМ. С раннего возраста эти дети отличаются двигательным беспокойством, неусидчивостью, недостаточной целенаправленностью, импульсивностью. Эти отклонения поведения обычно сочетаются с раздражительностью, эмоциональной неустойчивостью, склонностью к колебаниям настроения иногда с агрессивностью и негативизмом. В целом поведение таких детей хаотично и непредсказуемо.

---

*/ Мастюкова Е., Грибанова Г., Московкина А. Профилактика и коррекция нарушений психического развития детей при семейном алкоголизме. М. Просвещение 1989г.

ПРИМИТИВНЫЕ РЕАКЦИИ. Часто возникают у детей при отказе кого-либо выполнить их требования. Они выглядят как аффективно-вегетативные приступы или аффективно-моторные припадки: вычурные моторные движения, иногда с падением на пол, с криком, стоном, рыданиями.

АСТЕНО-ДЕПРЕССИВНЫЙ СИНДРОМ И ФОБИИ. Возникают у детей из семей, больных алкоголизмом при физической ослабленности и психической истощаемости. В первом случае дети характеризуется низкой психической работоспособностью в сочетании с пониженным фоном настроения. Во втором, отмечается общая тревожность и беспокойство. Все эти вышеперечисленные характериологические нарушения могут быть основой для формирования более стойких патологических свойств личности, затрудняющих ее социальную адаптацию. Отклонения в психическом развитии детей при семейном алкоголизме часто нарушают их адаптацию в школе, учеба большинству из них дается с трудом.

ТЕКСТ 2 *

Для понимания черт личности детей, растущих в семьях больных алкоголизмом важно представлять, что эти черты развиваются в условиях постоянного стресса и сами по себе являются реакцией на этот стресс, постепенно становясь образом жизни.

Далеко не все дети алкоголиков одинаково оказываются пораженными условиями, в которых они живут. Но те, кто вырос в семьях алкоголиков, в первую очередь подвергаются риску развития негативной самооценки, формированию низкого чувства собственного достоинства. Невозможно, воспитываясь в обстановке эмоционального пренебрежения или, в лучшем случае, противоречивого воспитания, обрести достаточную уверенность в своих силах. Низкая самооценка детей из семей больных алкоголизмом может выражаться в одной из четырех моделей поведения, одной из четырех ролей, которые ребенок выбирает в зависимости от собственных личностных особенностей. Удивительно то, что та или иная модель поведения ребенка легко обнаруживается при внимательном наблюдении за ним в семейной или школьной обстановке. Ниже приводится описание этих моделей поведения.

"Герой семьи". На людях он всеми силами стремится показать себя с лучшей стороны. Такой ребенок стремится скомпенсировать свою низкую самооценку высокой трудоспособностью. Постоянное стремление "героя" нравится окружающим в действительности побуждается глубоко переживаемым им чувством вины. Это особенно хорошо видно, когда "герой" допускает ошибку в каких-либо делах, тогда особенно заметно глубоко спрятанное чувство неполноценности.

"Козел отпущения". Внешне свою низкую самооценку проявляет деструктивным поведением. Ему свойственны временами неконтролируемые вспыльчивость и неистовство. Ведущее, испытываемое ими чувство обиды порождает готовность оскорбить, обидеть других, вызывая как цепную реакцию в душе самого ребенка внутренние конфликты и недовольство собой. Несмотря на желание быть другим, он становится очень похожим на своих родителей, которых ненавидит.

"Потерянный ребенок". Низкая самооценка прямо выражается в застенчивости и замкнутости. Они страдают от постоянного ощущения своего несоответствия с другими людьми, потерянности и одиночества в мире, который он не понимает. Он также не умеет радоваться своим успехам.

---

*/ Энн У. Смит. Внуки алкоголиков. Проблемы взаимозависимости в семье. М. Просвещение 1991.

"**Фамильный талисман**". Глубоко переживаемое чувство страха стремится скрыть повышенной активностью. Привлекает к себе внимание своим юмором, нежностью, чувствительностью, болезненностью. "Я страдаю",- _ вот его или ее способ самовыражения.

Для всех моделей поведения из-за постоянной жизни в атмосфере стресса характерно чувство беспомощности, приводящее к мысли, что не стоит что-либо менять, так как это ни к чему хорошему не приведет. Эта пассивность как бы врезается в сознание детей алкоголиков. Они уверены, что не могут управлять своими чувствами и мыслями, поэтому должны реагировать автоматически.

Важнейшей проблемой для детей алкоголиков является неумение выражать свои чувства, утрата контакта со своим внутренним миром. Постоянное отрицание того, что у них есть трудности, приводит к тому, что они становятся неспособными попросить помощи, что усугубляет личные трудности.

Анализ значимого окружения

1.

Напишите перечень организаций, групп или отдельных людей, которые составляют значимое окружение Вашей организации (перечислите элементы значимого окружения):
- потребляют услуги,
- имеют влияние на организацию,
- имеют власть,
- имеют ресурсы, важные для организации и т.д.

2.

Для каждого элемента значимого окружения ответьте на следующие вопросы:
- что они (он,она) ожидают от нас (нашей организации)?
- что они (он,она) предлагают нам (нашей организации)?
- что мы (наша организация) ожидаем от них?
- что мы (наша организация) предлагаем им?

3.

Обратите внимание на "белые пятна": достаточно ли хорошо вы знаете ожидания и предложения со стороны значимого окружения? Проверьте соответствие ожиданий и предложений.

© Компания "Процесс Консалтинг", 1993-1995

Номер	Название	Их ожидания	Наши ожидания	Их предложения	Наши предложения
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

© Компания "Процесс Консалтинг", 1993-1995

World Learning

Раздел 7

Сильные и слабые стороны организации

Анализ сильных и слабых сторон организации

Перечислите сильные стороны вашей организации

Например:
- что вы умеете делать действительно хорошо?
- в чем вы преуспели?
- в каких положительных качествах своей организации вы уверены?
- что у вас получается лучше, чем у других?
- что у вас есть (в плане ресурсов)?

Перечислите слабые стороны вашей организации

Например:
- что у вас не получается?
- чего вы (пока?) не умеете делать?
- чего вам не хватает из ресурсов?
- в чем (в каких качествах вашей организации) вы не до конца уверены?

© Компания "Процесс Консалтинг", 1993-1995

World Learning

Раздел 8

От образа будущего к планированию действий

л/с 6

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ.

Кен Уитни, консультант (Денвер, Колорадо, США)

Я просмотрел страницы трех брошюр с эмблемой компании и заголовком на обложке "СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН НА 1992 год". Здесь было все: итоги краткого обследования выполненных услуг, обзор интервью со служащими, анализ цен и финансовых затрат, описание общего состояния организации, перспективы на будущий год, рекомендации и т.д., плюс замечательное приложение. Плановики проделали хорошую работу.

"В чем проблема?"- спросил я. Сотрудники отдела стратегического планирования ответили: "Мы не можем это внедрить. У нас было пять встреч с различными подразделениями компании. Все они придирались. Искали ошибки в главных, по-нашему мнению, частях. Лишь один отдел заинтересовался внедрением нескольких наших рекомендаций".

Я убежден, что когда только узкий, закрытый круг лиц разрабатывает стратегические планы, трудно добиться их внедрения теми, кто не участвовал в создании этих планов, но нуждается в них. Это и не удивительно, учитывая тот низкий энтузиазм, с которым большинство людей слушает указания о том, что им следовало бы делать.

Великие планы - это очень живая вещь, их трудно представить в брошюре. Они принимают законченную форму в воображении тех людей, которые заинтересованы в успехе. Стратегическое планирование может стать процессом, усиливающим и цементирующим организацию. Это происходит там, где люди, непосредственно участвуя в составлении планов, включают свой опыт, свои надежды и огорчения, свои идеи в общие стратегические направления движения к будущему.

Успешное планирование помогает группе совершить мысленное путешествие в будущее, выбрать там результаты, о которых легко помнить, которых можно достичь.

1. ГЛАВНЫЙ ВОПРОС.

Без ясного видения того, куда идет организация,
дискуссии о будущем не пойдут дальше перечисления
вопросов, не имеющих ответов.

Признаками того, что организация нуждается в новом стратегическом плане, может быть, например, следующее: совещания заканчиваются лихорадочными решениями, энтузиазм исполнителей быстро иссякает, сотрудники имеют больше вопросов, чем

ответов по поводу своего предназначения (своей миссии), по поводу того, какие задачи им выполнять, что и как делать.

Технология планирования, которую я использую, начинается с вынесения всех этих вопросов на всеобщее обозрение и совместного решения о том, какой из этих вопросов - главный. Стратегическое планирование фокусируется на этом вопросе.

На совещании по планированию быстро развивающейся инженерной компании один человек спросил: "Как нам увеличить прибыль?" Другой: "Как нам повысить моральный дух?". Третий: "Какие проекты мы собираемся разрабатывать?". Четвертый: "Какой у нас будет бизнес-план?". Всего на доске было девять вопросов, когда я попросил команду найти один единственный вопрос, который свяжет все девять воедино.

После нескольких попыток кто-то из членов группы сказал: "Мне нравилось приходить на работу, когда все друг другу улыбались, и у нас были общие мечты, которые мы обсуждали между собой". "Теперь",- добавил он,- "у нас нет такого общего видения. Мы слишком заняты повседневной работой, чтобы разговаривать друг с другом. Я думаю, наш стратегический план должен сфокусироваться на вопросе: "Как нам радоваться жизни и при этом сделать нашу компанию лучшей в отрасли?".

Этот вопрос подвел черту. Все были заинтересованы в получении ответа на него. Когда вы формулируете главный основополагающий вопрос, процесс планирования приобретает личное значение для членов группы и начинает
жить.

2. ИСТОРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.

Мужество появляется от знания того,
кто ты есть, и откуда ты пришел.

Я спросил молодого инженера, почему ему нравится его работа. "Мы самые лучшие в отрасли",- сказал он и рассказал о нескольких проектах, осуществленных компанией в последние годы. Эти проекты и рассказы о них имели мифическое значение. Они выражали сущность отношения сотрудников к своей фирме, определяемое словами "мы можем все", что и превращало работу в этой компании в приятное занятие.

Прошлое - это хранилище побед, примеров храбрости, борьбы и непобедимости. Это источник знаний и личного опыта каждого и одновременно шаг в будущее. Это и основа нашего мужества. Ведь время может и не быть угнетающим фактором, если люди помнят, через что они прошли и как победили.

На этом этапе планирования я прошу людей перечислить ключевые события и результаты, которые они помнят, записать их на карточки и разместить на линии времени от 5 до 20 лет, прошедших до этой встречи. В процессе выяснения, что и почему было важным из этих событий для них и для организации, с людьми происходит что-то особенное: появляется чувство включенности, гордость за то, кто они есть и за то, что они сделали.
Когда люди рассматривают прошлые примеры и тенденции, согласуют их с датами, размышляя о том, какие изменения произошли в их окружении, как они сами изменились и, как их прошлое предопределило их нынешнее положение, тогда они становятся знающей организацией. Когда при этом они производят переоценку своей миссии, пересматривают ценности своей организации, они вновь могут обнаружить, почему их дело стоит того, чтобы положить на него жизнь.

3. ОБРАЗ БУДУЩЕГО.

Если вам ясно, куда вы хотите идти,
вы найдете способ попасть туда.

Требуется определенное мужество, чтобы определить, что же вы будете делать через 1-5-7 лет. Анализ прошлого - это решающий фактор для впередсмотрящего, потому что для создания образа будущего нужно чувство непрерывности исторического процесса. Знание того, что "мы делали раньше" сильно рассеивает наши сомнения, удерживающие от осуществления наших надежд и мечтаний.

Надежды и мечты ведут нас в будущее. Без них мы можем потерять цель и энтузиазм в наших делах.

На личном уровне формирование картины того, что мы хотим, более привлекательно, чем собственно образ будущего. То же самое можно сказать и об организациях. Когда люди видят свои мечты, включенными в образ будущего их организации, такая организация движется вперед, и вы можете быть уверены, что все мечты сбудутся.

Образы будущего - это не то, что "должно быть". "Надо" и "следует" редко кого воодушевляют. Не может быть более могучего образа будущего, чем творческие идеи, полученные в результате брэйнсторминга (мозговой атаки).

Образ будущего, который мотивирует, исходит из сердца. Это то, что соответствует человеческим потребностям в безопасности, в успехе, в признании, в самоактуализации.

Я просил собственников и наемных работников строительной компании на этом этапе планирования перечислить условия, которые они хотели бы увидеть через 1-3 года в их компании. Один из опрашиваемых хотел лишь повысить личный доход,

другой мечтал о получении специальной престижной премии за качество. Менеджер по планированию думал о том, чтобы подрядчики и субподрядчики работали бы как партнеры. Прорабы хотели, чтобы у них были возможности для продвижения и признания их достижений. Всего было 38 специфических элементов образа будущего, из которых мы составили картину, названную так: "Воодушевленные люди в побеждающей компании". Этот девиз продолжает действовать по сей день, потому что и владельцы компании и наемные работники связывают с ним свои надежды.

4. ПРОБЛЕМЫ. ПРЕПЯТСТВИЯ.

Если мы хорошо понимаем,
куда мы хотим прийти,
то почему мы еще не там?

Мечты не достигаются. Они разблокируются, высвобождаются. Дело в том, что вопрос состоит не в том, как нам достичь желаемого образа будущего, а в том, что не дает нам достичь его.

Ряд действий и событий, происходящих в организации, создают препятствия, блокируют людей в достижении ими желаемого будущего. Такие действия и события подобны минам на дороге. Есть древнее высказывание, которое прикреплено к моей стене: "Если по соседству с вами живет дракон, было бы мудро включить его в ваши расчеты". Организация может оказаться в затруднительном положении из-за того, что при планировании были проигнорированы драконы вокруг нее.

Они, эти драконы, не являются внешними факторами, такими как "действия правительства" или "налоги", "условия жизни", "сознательность сотрудников" и т.п., которые мы можем считать причинами наших сегодняшних проблем. Фактически, привычка обвинять других людей и ситуацию за собственные неудачи часто мешает нам взять ответственность на себя.

Препятствия - это не недостаток чего-либо. Препятствия существуют. Они являются реальными факторами, которые дорого обходятся, и, если они не выявлены и не сформулированы, может создаваться высокий риск для будущего организации. Полное формулирование препятствий - это первый шаг к тому, чтобы избежать их.

Эдвард Деминг, знаменитый консультант по повышению качества продукции и услуг, инструктируя своих клиентов, предлагает искать противоречия в том, как организована производственная деятельность, а также в стиле управления. Многие из тех руководителей, кто проповедует тотальное качество, противоречат сами себе. На самом деле они не дают рядовым сотрудникам возможности брать на себя ответственность за обеспечение качества, не поддерживают их инициативу.

Компании, желающие расти, часто противоречат созданному ими же образу будущего, когда продолжают действовать как маленькая компания. Совершают ошибки при развитии производственных мощностей, не используя преимуществ динамического роста.

Нужно, чтобы противоречия вскрывались людьми, которые включены в них. Здесь уместно вспомнить знаменитые слова Пого: "Мы встретили врага, а он - это мы сами". Самый верный путь обнаружить препятствия - это ответить на вопрос: как вы лично участвуете в создании (поддержании) данной проблемы?

Мы приходим к осознанию проблем через стрессовые точки в организации. Я прошу людей перечислить вопросы и раздражающие факторы, вызывающие разочарования. Задаю вопросы типа: "Где блокируется их творчество и энергия в достижении поставленных целей?" Члены команды группируют ответы вокруг схожих исходных причин. Затем они проверяют их примерами из деятельности организации и точно определяют коренные причины, которые порождают эти проблемы. Противоречия, препятствия - это и плохие, и хорошие новости одновременно. Никто не любит признавать, что он зашел в тупик. Но вы получите облегчение, если это признание произойдет.

Хорошо сформулированная проблема - это окно в будущее, точка, позволяющая продвинуться к воплощению образа будущего в нашей жизни и в нашей организации.

5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

"Марш вперед", возможно, не самый лучший путь к достижению желаемого будущего.

Существует разница между долгосрочным планированием и стратегическим планированием. Долгосрочное планирование часто означает, разработку ясных, хорошо определенных, установленных направлений и способов ведения дел в организации. Есть четко установленные образцы, которых надо достичь, а стратегия не является при этом серьезным вопросом. Это пример классического линейного мышления, используемого во многих организациях несмотря на быстро меняющегося окружения.

Стратегическое планирование, в отличие от долгосрочного направлено, главным образом, не на то, как все организовать через 2-3 года. Оно направлено на поиск новых инициатив, новых направлений, на то, чтобы соответствовать изменениям во внешнем окружении, чтобы изобрести способы преодоления препятствий и противоречий.

В процессе формулирования проблем, препятствий люди начинают думать о путях их преодоления. Японские менеджеры заметили, если вы принимаете проблему всем сердцем, решение становится очевидным. Это самая быстрая часть процесса. Идеи, придуманные или найденные людьми, сразу попадают в фокус.

Брейнсторминг (мозговой штурм) помогает перечислить как инновационные, так и уже опробованные идеи. После этого идеи классифицируются по группам вокруг близких по смыслу инициатив, направлений действий. Исходя из этого, тщательно определяются стратегические направления будущей деятельности организации.

Этот процесс докапывания до сути проблемы дает возможность людям разрабатывать способы движения вперед к их образу будущего в соответствии с текущей реальной ситуацией, с ее противоречиями, проблемами и возможностями.

6. РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАДУМАННОГО.

Начинайте с описания ваших будущих побед.

Задача следующего этапа планирования состоит в построении пути к достижениям ближайшего года (полугодия). Команда разделяется на подгруппы. Каждая подгруппа обсуждает одно из определенных ранее стратегических направлений и решает, каких конкретно целей нужно достичь через 12 (6) месяцев.

Вернувшись к работе с настоящим, они описывают контрольные точки (вехи), промежуточные достижения, которые должны случиться в течение каждого квартала для того, чтобы достичь годовых (полугодовых) целей. Необходимо описывать эти достижения на особом языке: точно, конкретно, с возможностью оценки, с указанием определенных сроков. Такие конкретные точки располагаются на линии времени - календарном графике. После этого уже вся команда проверяет, действительно ли это то, чего можно достичь к указанному сроку.

Подгруппы описывают события и достижения первого квартала и строят планы действий на календарном графике, показывая их всей группе. Вся команда корректирует каждый план для того, чтобы избежать конфликтов и накладок. В заключении все графики проверяются, приводятся в соответствие с общим направлением развития организации, намечаются меры по взаимной поддержке в процессе реализации планов.

В конце обсуждения материалы встречи подготавливаются, а затем и оформляются в легко читаемом виде, включающем не только результаты мозгового штурма, но и групповой анализ, групповые решения.

Этим этапом завершается встреча по планированию.

7. СЛЕДУЙТЕ ДАЛЬШЕ.

Одним из простейших и наиболее эффективных способов управления является регулярный опрос ваших людей о том, как они двигаются вперед, с какими проблемами встретились, какие решения развивают и какая поддержка им нужна от вас.

Для того, чтобы поддерживать энергию движения, команда в конце каждого квартала собирается вместе. Она отмечает свои достижения, члены группы размышляют, чему они научились, описывают следующие победы. Они строят новые планы действий, обсуждают их с друг другом, обмениваются необходимой информацией.

После окончания года команда празднует свои достижения, подтверждает позицию организации относительно образа будущего, удостоверяется, что принятая стратегия, образно говоря, остается под ее прицелом и строит план действий на первый квартал следующего года.

РЕЗУЛЬТАТЫ.

В строительной компании создан специальный отдел по рассмотрению взаимных обязательств между владельцами фирмы и наемными работниками. Управляющие и прорабы записали свои взаимные ожидания и постоянно обмениваются отчетами, чтобы быть уверенными в понимании друг друга и получать взаимную поддержку в достижении результатов. Каждый квартал команда оценивает свои достижения и уточняет свои планы.

В инженерной компании действия опережают выработанный план. По природе их бизнеса это и не удивительно. "Главное - это то, - говорит президент, - что мы делаем деньги, разговариваем друг с другом, и большинство из нас пребывают в радостном настроении. Впрочем, есть пара инженеров, которые, кажется, вообще не знают, что такое радость..."

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ*

Характеристики целей

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

КОНКРЕТНЫЕ И ИЗМЕРИМЫЕ ЦЕЛИ. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми.* Например, на фирме «Сан Бэнкс» первичной целью является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Предполагаемые требования для достижения данной цели: 1) повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год, 2) увеличить продвижение по службе на 15% в год и 3) снизить текучесть кадров на 10% в год. Такое конкретное заявление точно говорит людям, что, по мнению руководства, является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников.

Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Как мы узнаем впоследствии, это становится важным при выполнении контрольных функций.

ОРИЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ВО ВРЕМЕНИ. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель,* согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки. Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство установит среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее. Эта группа целей *должна* обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации.

ДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ. Цель должна быть *достижимой,* — чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Например, фирма «Ар Си Эй» потерпела неудачу, когда попыталась стать основным производителем ЭВМ главным образом потому, что у нее отсутствовал опыт, позволяющий конкурировать с «Ай Би Эм». Кроме того, как утверждают профессора Джордж Стейнер и Джон Майнер, цели «представляют собой важные мотивы поведения людей в организациях, потому что обычно люди хотят достичь те цели, которые установлены для организации»

---

*/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ*

«В то время как набор задач отражает «конечные цели» управленческой деятельности, хорошо разработанные планы обеспечивают «средства» их достижения. Планирование действий связано с определением того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для достижения данной цели. Это — практический способ создания связующего звена между постановкой цели и более полной программой реализации»[1].

Разработка планов действий дает следующие преимущества:

1. Оценка практической возможности достижения целей.
2. Выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий.
3. Облегчение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей.
4. Обеспечение основы для оценки затрат и разработки бюджетов, календарных планов и ресурсов.
5. Определение того, какие рабочие взаимоотношения и поддержка требуются.
6. Выявление непредвиденных обстоятельств, которые следует учитывать для достижения целей.

Этап планирования действий разбивается на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей. Например, к мерам, необходимым для выполнения задачи снижения издержек завода на 8% в течение следующего года, можно отнести разработку плана совершенствования производственных процессов путем инженерно-технического обслуживания и создания программы подготовки трудовых ресурсов для снижения числа невыходов на работу и повышения квалификации работающих.
2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Это, по существу, связано с изучением операций с общих позиций и созданием календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.
3. Уточнение ролей и взаимоотношений и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.
4. Оценка затрат времени для каждой основной операции и подоперации.
5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Существенное значение для руководства имеет определение затрат на достижение целей до начала практической реализации плана. Потребности в ресурсах обычно определяются и распределяются посредством составления бюджета.
6. Проверка сроков и коррекция планов действий. После обсуждений с подчиненными и другими руководителями часто оказывается необходимым скорректировать план действий, чтобы сделать его более реалистичным. Сроки окончания работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены и т.п.

---

*/ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992

10

НЕКОТОРЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ К ПЛАНИРОВАНИЮ ДЕЙСТВИЙ*

Чем руководствоваться менеджеру при принятии решения о судьбе новой технологии на его предприятии? Здесь существует несколько правил.

Заблуждение 1-е. При выборе новой технологии управляющие исходят из ее привлекательности и грандиозных возможностей, которые она сулит.

На самом деле надо исходить из того, насколько она будет удовлетворять требования потребителей.

Заблуждение 2-е. При выборе новой технологии необходимо исходить из анализа теоретической рациональности и целесообразности ее внедрения.

На самом деле надо учитывать сильное влияние настоящей практики и прошлого опыта.

Заблуждение 3-е. Все усовершенствования и нововведения в конце концов будут восприняты, внедрены и переняты.

На самом деле надо осознавать, что большинство из них не окончится и не должно окончиться успехом.

Заблуждение 4-е. Технологические усовершенствования обладают самостоятельной ценностью.

На самом деле только потребитель определяет их истинную ценность.

Заблуждение 5-е. Выигрывают принципиально новые технологии.

На самом деле новое не всегда значит лучшее.

Заблуждение 6-е. Перспективы применения новой технологии предопределяют ее успешное внедрение.

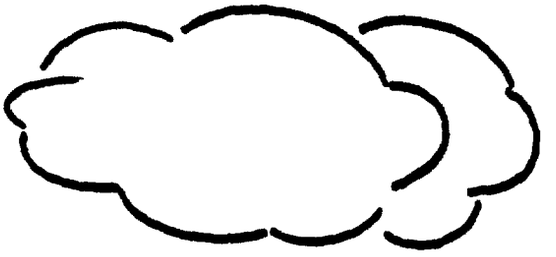
На самом деле решающим фактором часто является инфраструктура, необходимая для ее внедрения.

---

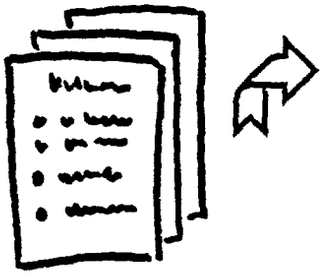
*/ Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. -М.: Республика, 1992

11 (+)

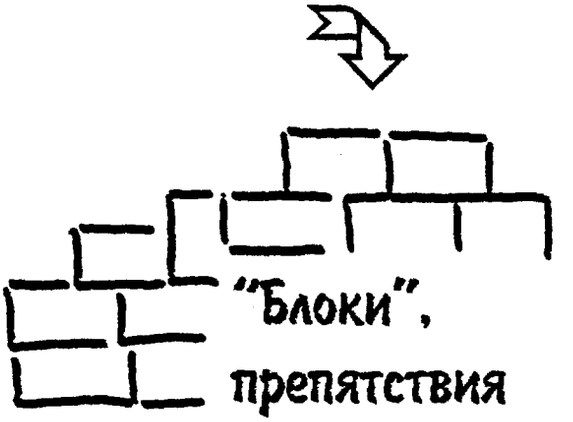
Цикл стратегического планирования



Образ будущего



Планирование действий



"Блоки", препятствия

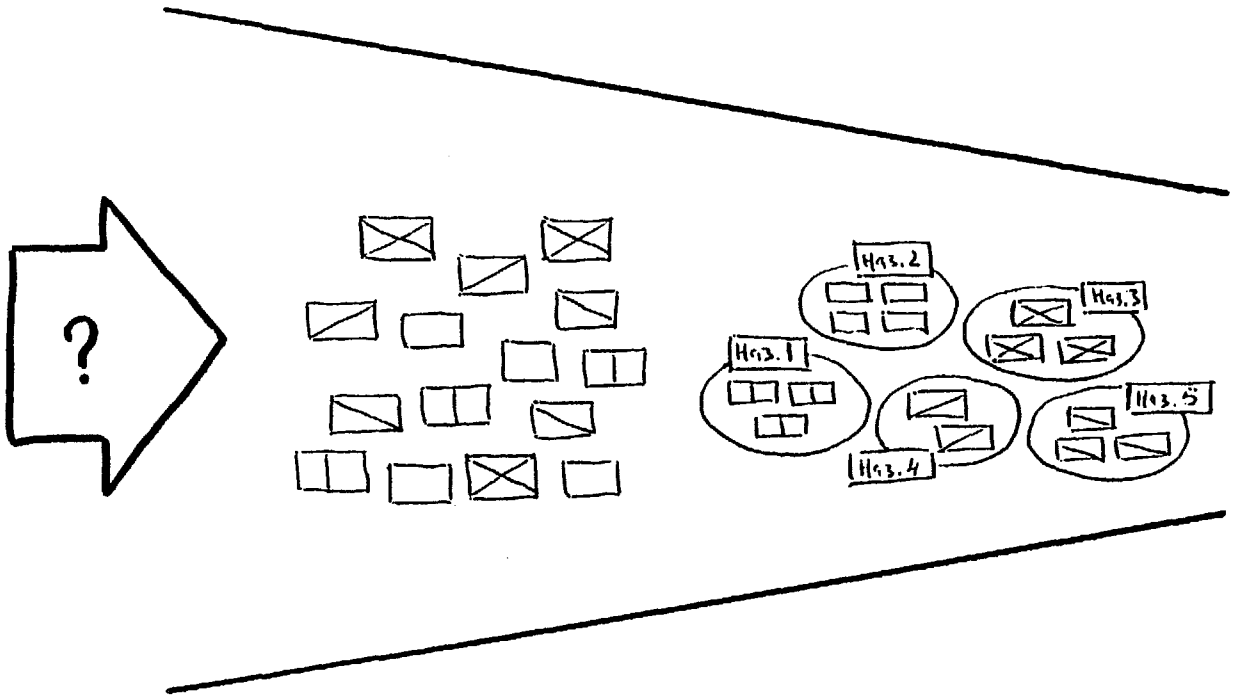
Стратегии

© Institute of Cultural Affairs, 1985, 1991

95

МЕТОД МАСТЕРСКОЙ

Технология коллективной работы в процессе стратегического планирования.



ПЛАКАТ				
Н.1	Н.2	Н.3	Н.4	Н.5

Задать контекст Провести "мозговую атаку" Сгруппировать идеи Озаглавить все группы Итоговый плакат

© Institute of Cultural Affairs, 1985, 1991

Задать контекст

1. Сформулируйте главный вопрос.

2. Согласуйте процедуру и время работы.

3. Получите согласие группы на работу, ответьте на вопросы.

Провести "мозговую атаку"

1. Проведите индивидуальную "мозговую атаку" - каждый участник дает по несколько ответов на поставленный вопрос.

2. Выберите по 3 наиболее важных ответа - каждый участник выбирает три наиболее важных, с его точки зрения, ответа на главный вопрос.

3. Разместите по 1 карточке от каждого участника на стене в случайном порядке.

Сгруппировать идеи

1. Сформировать пары идей (интуитивно).

2. Взять у участников по одной карточке и добавить их к существующим группам, либо образовать новые.

3. Взять у участников еще по одной карточке и т.д.

Озаглавить группы

1. Обсудить содержание каждой группы.

2. Дать краткое (3-5 слов) название.

3. Повторить для всех остальных групп.

Сделать итоговый плакат

1. Разместить карточки на одном плакате так, чтобы создать единый зрительный образ.

2. Обсудить значение полученного продукта и его соответствие ожиданиям участников.

3. Наметить следующие шаги.

© Institute of Cultural Affairs 1985, 1991

World Learning

Раздел 9

Описание стратегического плана

КАК СОСТАВИТЬ ДЕЛОВОЙ ПЛАН*

Начинающие бизнесмены часто упускают из виду серьезную проблему, связанную с любым, даже очень хорошо разработанным деловым планом. Такие планы, как и анкеты, пишут, главным образом, для того, чтобы заинтересовать читающего. С тех пор как за составление анкет взялись специалисты, все анкеты стали походить одна на другую как близнецы. Вроде бы все точно и грамотно, только простые названия специальностей заменены пространными эвфемизмами: продавец стал агентом по продаже товаров, уборщик — местным координатором обслуживания и ремонта. То же происходит в сфере бизнеса: предприниматель обращается в консультационную фирму, получает хороший совет насчет составления деловых планов — и в результате планы разных компаний не отличить один от другого. Это меня настораживает, и я предлагаю другой подход.

Если вы похожи на меня, значит, и вы вздрагиваете при мысли о том, что ваш деловой план станет читать чужой человек, который впоследствии составит впечатление о вашем Деле. Попробуйте поступить так: забудьте, что ваш план будет читать инвестор или банкир. Вообразите себе кого-нибудь из друзей, чье мнение для вас весьма ценно и который при этом не имеет ни малейшего представления о задуманном вами предприятии. Напишите свой план для такого человека. Начните со слов «Дорогая Джейн» и продолжайте в том же духе. Хотя вам придется придерживаться определенной схемы (смотри ниже), тем не менее первая часть может быть просто длинным письмом к всепонимающему другу. Вы будете откровенны и честны. Вы расскажете другу о своих намерениях и страхах. Вы не будете стараться «продать» свой план, употребляя гиперболы и прибегая к возвышенному стилю. Простой, неприукрашенный язык — именно то, чего ждет читатель вашего делового плана. Возможно, вы пишете свой первый или второй деловой план, но почти наверняка человек, которому вы его принесете, прочитал их уже сотни, если не тысячи. Он распознает фальшь в первом же абзаце. Поэтому оставайтесь самим собой, пишите правду, не бойтесь обнаружить недостатки, а если вы чего-то не знаете, то сознайтесь в этом. Помните, что «Уолл-стрит джорнал» издается так, чтобы его поняли даже студенты первого курса. Это хороший образец.

Резюме

Деловой план обычно начинается с резюме, краткого изложения. Мне это не нравится. Если вы предлагаете свой план чиновнику, который настолько занят, что может читать только резюме и по нему судить, продолжать ему чтение или нет, значит, вы пришли не к тому человеку. К тому же резюме — единственная часть плана, которую очень трудно сделать оригинальной. Я полагаю резюме необязательным и предпочитаю начинать сразу с цели — это позволяет сжато, но в то же время и не слишком поверхностно рассказать о сути Дела. Впрочем, большинство экспертов со мной не согласится.

Суть Дела

Вот здесь вам придется рассказать о Деле, которое вы хотите создать. Помните — в этой части надо обрисовать всю совокупность операций, а не только продукт или услугу. Вы должны объяснить, каким образом ваше Дело впишется в общую коммерческую схему, насколько ваша продукция или услуга нужны обществу и как предполагаемый потребитель будет получать или покупать ваш товар. Это наиболее важная часть: именно из нее следует, есть у вас чутье рынка или нет.

Читатель ищет в деловом плане такие особенности, которые отличают ваш план от всех прочих, но в то же время очень уж необычные планы — такие, например, в которых не учитываются ежедневные изменения рыночной ситуации, — вызывают у него тревогу.

Как-то раз я получил деловой план, в котором описывались преимущества нового удобрения для садов и питомников. Удобрение содержало стеклянную пыль и минеральные добавки, оно показало хорошие результаты при полевых

---

*/ Пол Хокен. Я начинаю свое дело. Пер. с англ. - М., Текст, 1992

испытаниях. Но настоящей сенсацией было предупреждение, что, если мы завтра же не начнем удобрять землю «стеклянной пылью», на Земле наступит новый ледниковый период. Все. Деловому плану — конец.

То, как вы описываете суть вашего Дела, дает представление и о вашем видении предприятия, и о том, насколько далеко вы заглядываете в будущее. Конечно, близорукость никому не нравится, инвесторы не любят вкладывать деньги на короткие сроки. Они понимают, что могут пройти годы, прежде чем вложенный капитал начнет приносить прибыль. Однако новый ледниковый период — это, пожалуй, несколько далековато.

Тип продукта или услуги

Большинство людей перебарщивают, рассказывая о продукте, который они собираются производить. Их можно понять: как правило, это тот самый предмет, который они знают лучше других. Но — повторю еще раз — привычный читатель деловых планов прочтет описание продукта иначе, чем тот, кто знакомится с деловым планом впервые в жизни. Во-первых, читатель вправе надеяться на краткое описание по простой причине: чем лучше вы знаете предмет, тем короче можете его описать. Во-вторых, если вы посвящаете своему продукту страницу за страницей, само собой рождается подозрение, будто вы больше заинтересованы в продукте, а не в Деле.

В этой книге я уже довольно много говорил о том, что Дело должно быть продолжением вашей жизни и ваших интересов. Ни в коем случае не пытайтесь создать в своем плане впечатления, будто вы вошли в Дело только для того, чтобы производить продукты. Может быть, для вас это главное, но для вкладчика капитала — наверняка нет. Пусть инвестор сам увидит, насколько хорошо вы понимаете задачи производства и какое внимание будете уделять изучению рынка.

Говоря о своем продукте, вы обязаны ясно показать, какие преимущества предоставляете потребителю. Вовсе не обязательно, чтобы преимущества были принципиального характера и затрудняли бы продажу товара. Вы можете показать свое знание рынка, сравнивая достоинства своего товара с недостатками других, но слишком пространные рассуждения о недостатках иных товаров не принесут вам большой пользы.

Глупость прочих производителей еще не означает, будто вы — умный.

План изучения рынка

Ваш товар непременно должен попасть к потребителю, а для этого вы просто обязаны хорошо знать, что делается на рынке.

В девяти деловых планах из десяти авторы либо слишком легкомысленно описывают эти вещи («мы будем посещать различные промышленные выставки, помещать рекламные объявления в соответствующих средствах массовой информации и нанимать агентов по продаже, чтобы те осваивали новые территории»), либо преувеличивают свои способности.

Изучение рынка — очень сложная штука. В то же время для вновь создаваемой компании составить хороший план изучения рынка довольно просто (это относится и к новым продуктам) и следовать ему легко. Вы должны уметь программировать случайности или непредвиденные обстоятельства, и, разумеется, в плане следует ясно очертить конкретные, но вполне достижимые, реалистические цели. Ни в коем случае не преувеличивайте свои возможности. Идеальный план изучения рынка не должен создавать впечатления об огромных грядущих затратах. Вместо этого расскажите о предполагаемой работе нескольких энергичных людей, не забудьте упомянуть о броской упаковке, об участии в презентациях и рекламных кампаниях и, главное, точно укажите круг клиентов, к которым вы будете обращаться.

Этого достаточно, что бы вы ни открыли — авиалинию или детские ясли.

Анализ конкурентов

Вот раздел, в котором вы можете блеснуть или провалиться. Никто не захочет читать, насколько ужасны все остальные компании.

Если вы пишете деловой план впервые, то вам трудно избежать искушения ввернуть несколько саркастических фраз о своих конкурентах; впоследствии, однако, лучше их безжалостно вычеркнуть. Хорош тот анализ, в котором вы с уважением и пониманием оцениваете конкурирующие фирмы. Это создаст благоприятное впечатление и о плане, и о вашем понимании конкуренции; а вот проявления неприязни или чувства превосходства не дадут вам никаких преимуществ. Короче говоря, по этому разделу читатель будет судить скорее о вашем характере, нежели о характере конкуренции.

Описание управленческого аппарата

Опять-таки подавите в себе искушение превознести свои достоинства и достоинства ваших партнеров. Если какая-нибудь компания, организация или вкладчик капитала серьезно отнесутся к вашему деловому плану, то очень важно, чтобы люди, с которыми они впоследствии повстречаются, соответствовали тому образу, который вы создали. Как и в других разделах делового плана, лучше недооценить, чем переоценить.

Будьте скромны и вежливы. Не пытайтесь создать впечатление, будто в вашей компании предполагается очень сложная управленческая структура. В самом начале деятельности имена и титулы ровным счетом ничего не значат, поэтому обозначайте своих сотрудников скромно и сдержанно.

В компании «Смит энд Хокен» служат сто пятьдесят человек, но титулованных персон всего четыре — президент, вице-президент, казначей и секретарь. Если ваша компания невелика, то вам не нужны ни финансовый директор, ни «начальник отдела исследований операций», ни даже заместитель директора по производству. Эти титулы появляются после многих лет работы — при том, что компания разрастается и деятельность ее усложняется. Сложность придет сама по себе, начинать же надо с простого. Более того, если вы напираете в плане на важные титулы, это означает, что вы сами не знаете, как работать с коллективом.

Никто не захочет вложить деньги в компанию, где у руководителя нет своего «я».

Финансовый прогноз

Планирование финансов на пять лет вперед — вот самая трудная, но и наиболее интересная часть делового плана. Ведь план обычно пишется для того, чтобы обрести капитал, — тут речь идет прежде всего о выживании фирмы, — и главный упор должен делаться на прогнозы, предположения и требования рынка. Получается, что вы должны набросать нечто, о чем, скорее всего, не имеете ни малейшего представления. Перед вами встанет проблема темпов роста: их надо обязательно оценить, но самое главное — это следует сделать максимально честно.

Бывают случаи, когда финансовый прогноз оправдывается, но они достаточно редки. Означает ли это, что вы должны отнестись к прогнозу с легким сердцем и занизить цифры? Вовсе нет.

Финансовый прогноз важен потому, что вы закладываете в цифры какую-то конкретную идею, а вот его пунктуальная точность — дело действительно десятое. Вы не можете заглянуть на пять лет в будущее без того, чтобы изучить в подробностях состояние дел сегодня. При этом вы не только уточните стратегию ваших действий, но вам откроются тысячи деталей, которые сопутствуют любому успешному Делу. Если вы поймете и оцените эти детали, то и цифры финансового прогноза не заставят себя ждать. Жизненно важно, чтобы вы заносили эти цифры в план с величайшей осторожностью и не спеша.

Снова и снова повторяю: опытный читатель делового плана с первого взгляда найдет там несообразности, упущения и противоречия. Поэтому, прежде чем обратиться к вероятному вкладчику капитала, дайте прочитать ваш план опытному другу, который поможет вам проверить цифры. Если остались сомнения, сделайте так несколько раз — пока не убедитесь, что любое предложение, любую строчку вашего плана вы сможете без труда объяснить устно. Главное в составлении делового плана — чтобы вы сами до конца поняли собственное Дело.

Написание эффективного текста*

Первые руководящие установки содержатся в 15 правилах, являющихся, по-моему, непременным залогом успеха для рекламы любого вида. И хотя правила эти включают в себя многие из принципов, разъясняемых в других разделах данной книги, они настолько важны, что я без всяких извинений повторяю их еще раз.

1. *Высказывайтесь просто*

Никогда не затуманивайте своей аргументации или своего подхода сложностью рассуждений. Упрощайте и оттачивайте мысли. Везде, где это можно, пользуйтесь повседневными словами и краткими предложениями, смысл которых может сразу ухватить любой человек. По возможности избегайте технического жаргона.

2. *Высказывайтесь интересно*

Старайтесь рассказывать увлекательно и с воодушевлением. Хорошо, если вам удастся возбудить любопытство. Избегайте длинных нудных перечислений, экстравагантных утверждений. Читателя интересуют не ваши товары как таковые, а выгоды, которые можно из них извлечь.

3. *Высказывайтесь прямо*

Быстро переходите к сути дела. Экономьте предложения. Иногда первое предложение можно даже исключить вообще. Затем по возможности уберите ненужные слова, особенно прилагательные. Разъясняйте ваше предложение экономно, но никогда не жертвуйте словами, необходимыми для поддержания стиля или ритма.

4. *Высказывайтесь утвердительно*

Заявления отрицательного характера, как правило, лучше всего переделывать в утвердительные высказывания побудительного типа. Например, фраза «Не упустите этого льготного предложения!» звучит слабее фразы «Льготное предложение. Сделайте заказ сегодня же!». Избегайте отрицательных наставлений типа «Почему бы не зайти в наши демонстрационные залы?». Находите им утвердительно-позитивные замены, скажем: «Познакомьтесь с ними в наших демонстрационных залах прямо сейчас!»

5. *Руководствуйтесь здравым смыслом*

Замысловатые обоснования могут завести так далеко, что превратятся в нечто совершенно нелогичное. Задавайтесь вопросом, поверит ли вашим утверждениям человек средних умственных способностей, в состоянии ли он будет хотя бы понять значимость основной мысли, которую вы стремитесь донести.

6. *Излагайте факты*

Если читателю захочется погрузиться в мир творческого воображения, он обратится к соответствующим произведениям литературы. Обязательно расцвечивайте свою аргументацию — но осторожно и умеренно — во всех случаях, когда этого требуют стиль изложения или красочность подачи материала. Однако завершайте рассказ как можно быстрее.

7. *Будьте кратким*

Как часто вы пропускали объявление, поскольку казалось, что его трудно будет прочитать? Небольшие же по площади участки текста сами притягивают глаз, ибо их легко охватить взглядом.

Если нет уверенности, что от вашей блестящей прозы читатель не сможет оторваться до конца, пишите только о том, что абсолютно необходимо, и так кратко, как умеете. А написав, сокращайте, сокращайте и еще раз сокращайте.

---

*/ Гарри Картер. Эффективная реклама. Путеводитель для мелких предприятий: Пер. с англ. - М., Прогресс, 1991

8. *Будьте правдивым и благопристойным*

Издатель или исполнитель проверяет каждое объявление на соответствие его положениям кодекса рекламной практики, разработанного Комитетом рекламных стандартов. В этот комитет поступают сведения обо всех сомнительных, экстравагантных или вводящих в заблуждение утверждениях, обо всех непристойных иллюстрациях и текстах и прочих аналогичных антиобщественных проявлениях, и в случаях нарушения рекламой существующих правил комитет запрещает ее публикацию.

Однако, даже если не брать в расчет эти факторы сдерживания, в любом случае давать нечестную рекламу или пытаться привлечь внимание с помощью щекочущих чувства иллюстраций — дело крайне неразумное. Лживые утверждения вскоре будут опровергнуты практикой, а значит, повторных заказов вы, скорее всего, не получите. В отраслевых журналах время от времени попадаются сексуально-возбуждающие изображения, причем иногда с коробящими заголовками. Но в этом случае читатель вправе подозревать, что в товаре или услуге так мало привлекательного, что подобная реклама является их последней надеждой на существование.

9. *Будьте не похожим на других и оригинальным*

В разумных пределах, конечно, но ваше обращение произведет впечатление и вызовет интерес, если будет изложено с оригинальной точки зрения или подано както необычно. Достижению этого могут служить и заголовки, и иллюстрации, и текст, и девизы, и даже конфигурация объявления. Не переступите, однако, границы между непривычным и нелепым или откровенно глупым. Любой член вашей аудитории должен быть в состоянии сразу понять, что ему хотят сообщить. Юмор — средство прекрасное, но он должен быть впрямую связан с идеей, которую вы хотите донести.

Изучая текущие объявления в прессе и радио- и телевизионные ролики, вы придете к осознанию опасности быть слишком умным в своей рекламе. Иногда этим особенно грешат общенациональные рекламодатели.

10. *Повторяйте наиболее важные коммерческие аргументы*

Цель объявления обычно состоит в донесении наиболее важных идей или аргументов, которые облегчат сбыт товара или услуги. Отбор этих основных доводов, поиски хорошей темы и последующее написание текста требуют значительных усилий. Завершив работу над объявлением, рекламодатель должен несколько раз внимательно прочитать его, дабы убедиться, что суть рассказа будет понятна любому непосвященному человеку. После таких трудов нелегко признаться даже самому себе, что сделанное — всего лишь рядовое рекламное объявление, одно из множества других.

К сожалению, невозможно быть уверенным, что потенциальный покупатель прочтет ваше объявление целиком, а если и прочтет, не стоит надеяться, что он запомнит все приведенные в нем аргументы. В большинстве случаев взгляд просто скользнет по тексту, и читатель отвлечется на какие-то другие помещенные на этой же полосе материалы или перевернет страницу.

За время этого кратковременного зрительного флирта ваше объявление каждым своим элементом должно высветить и укрепить в сознании читателя основные идеи, которые вы хотите донести. Сокращая число доводов, повторяя, акцентируя и иллюстрируя оставшиеся таким образом, что их легко понять и запомнить, вы значительно повышаете эффективность объявления. Чтобы удержать интерес читателя, доводы, конечно же, можно повторять по-разному, в разных формулировках.

Опыт доказывает огромную ценность повторения. Обязательно варьируйте фон, но залогом успеха будет присутствие постоянных элементов напоминания. Конечно, всегда существует опасность наскучить. Именно этим и объясняется ценность использования юмора. Одна и та же старая шутка, будь она умной и хорошо поданной, редко надоедает читателям или зрителям. Однако помните, что эксцентричность может показаться оскорбительной.

11. *Стремитесь привлечь и удержать внимание*

На протяжении всей книги мы ссылаемся на «интерес» и «внимание», без которых ни одно объявление не будет иметь успеха. Однако в действительности проблема не так проста, как кажется. Привлечь внимание ребенка сможет, к примеру, любой, кто издаст громкий звук, но это еще не значит, что внимание ребенка автоматически сосредоточится на источнике звука. Гораздо лучше слегка постучать по предмету, привлекая к нему интерес, при котором глаза и уши ребенка начинают работать согласованно.

Этот же принцип характерен и для рекламы. Должна существовать логичная простая связь между способом привлечь внимание и превратить внимание в интерес. Об этом фундаментальном правиле слишком часто забывают.

Заголовок «Станьте миллионером» наверняка привлечет внимание, но, если его связывают всего лишь с новым способом экономии денег при покупке бензина, сама идея просто нелепа. Однако тот же заголовок будет вполне приемлемым в рекламе футбольного тотализатора.

Удержание внимания, чтобы потенциальный покупатель прочел ваше обращение целиком или почти целиком, зависит от сообщаемой вами информации, от слов, которыми вы пользуетесь, от длины текста и от того, насколько легким представляется он по своему внешнему виду. Глаз автоматически отвергает серую массу текста, не разбитого на абзацы. И наоборот, его привлекают небольшие островки, разделенные на короткие абзацы. Набранные жирным шрифтом подзаголовки подталкивают глаз к продолжению чтения. Непривычные или увлекательные заявления возбуждают мозг, требуя удовлетворения порождаемого ими любопытства.

Внимание удерживают, предлагая читателю ряд явных и по возможности наглядно проиллюстрированных изображениями выгод. Особую ценность имеют слова и фразы, рождающие мысленные образы. Откажитесь от выражения «комфортабельный дом» в пользу выражения «уютное жилье», замените слово «матери» словом «мамы», потому что последние воспринимаются более ярко, более располагающе.

Никогда не обращайтесь к своим потенциальным покупателям свысока, никогда не позволяйте своим утверждениям звучать помпезно. Неверие и отчуждение тотчас убивают интерес.

12. *Говорите читателю, что он должен сделать*

Одна из огромных проблем занимающихся прямой продажей состоит в принятии решения о том, когда и как завершить сделку купли-продажи. Как правило, это самый щекотливый этап во всем процессе коммерции, поскольку клиент достигает состояния, когда ему нужно либо категорически отвергнуть предложение, либо отложить свое решение, либо совершить покупку.

Эта же проблема стоит и перед объявлениями прямой почтовой рекламы, причем в данном случае отсутствуют преимущества, связанные с личной продажей, в процессе которой против возражений клиента можно выдвинуть соответствующие контраргументы. Следовательно, призыв купить должен быть выражен мощно и четко сочетаться со стимулом к немедленному совершению действия. Этот стимул может быть даже осязаемым — в виде предложения скидки за выдачу заказа к определенному сроку.

Помимо совершенно четких указаний в тексте, почему и как именно следует выдать заказ, читателя необходимо дополнительно увещевать с помощью выделительных строк или орнаментов, указывающих на купон или бланк заказа, а затем подкрепить все это еще большим стимулом на самом купоне или бланке. Высказывайтесь просто, высказывайтесь по существу, высказывайтесь напористо, высказывайтесь часто.

В каждом объявлении читателям должно быть точно сказано, чего вы от них хотите. Подобно продавцам, пытающимся завершить сделку, рекламодатели должны дать читателю конкретные и позитивные инструкции с помощью фраз типа «Напишите или позвоните сегодня же, чтобы узнать о подробностях», «Позвоните

по телефону 123—4567 прямо сейчас!» или «Отправьте купон прямо сейчас. Марки не нужно».

Даже если намерение рекламы состоит в попытках добиться восприятия вашего товара потребителями в магазинах, всегда сообщайте им, где можно приобрести этот товар, с помощью недвусмысленных призывов типа «В вашем газетном киоске сегодня же!». Заметьте, совет также является мощным стимулятором действия.

13. *Опробуйте средство рекламы*

Прежде чем размещать долгосрочный заказ, необходимо как можно точнее оценить полезность или притягательную силу средства рекламы, в котором будет публиковаться объявление.

14. *Опробуйте текст и композицию объявления*

Оценка эффективности того, что вы говорите, как вы это говорите и как именно это представляете, имеет огромное значение для любого рекламодателя и решающее значение для небольшого предприятия со скромным бюджетом на рекламно-пропагандистскую деятельность.

Об опробовании текстов и сравнительных испытаниях средств рекламы пойдет речь в гл. 10.

15. *Избегайте прямых сравнений с конкурентами, называя их по имени*

Время от времени кого-то из крупных общенациональных рекламодателей и его рекламного агента вдруг осеняет захватывающая дух, отчаянная идея. «Шарахнем-ка по конкурентам! — восклицают они.— И не просто, а назвав этих паршивцев по именам!» Специалисты маркетинга повсюду воспринимают подобную смелость и оригинальность, раскрыв рот. Ошеломленные сущей гениальностью такого подхода отраслевые журналы воздают виновникам почести, после чего по стопам тех, кого столь широко приветствуют, отправляются более мелкие фирмы.

Для того чтобы оценить истинную мудрость подобных прямых сравнений, нужно просто представить себе деловое общение с продавцом, который постоянно называет своих конкурентов по именам и критикует их. Большинство зададутся вопросом, с чего бы это его так волнуют товары других и не предлагает ли он нечто еще хуже. Вполне естественно, после этого они займутся изучением конкурирующих марок и, как следствие, возможно, станут покупать товары и у кого-то другого.

Тех же самых реакций можно ожидать и на объявление, но при этом позиции рекламодателя еще слабее, поскольку он не в состоянии ответить на вопросы, возникшие как результат сомнений читателей.

Конечно, рекламодатель не наносит никому никакого ущерба, заявляя, что торгует самым лучшим. Он может даже в общих чертах сравнить определенные свойства своего товара или услуги со свойствами других товаров или услуг, имеющихся на рынке, и заявить о преимуществах своего предложения. Но как только он упоминает имена конкурентов, его доводы теряют часть своей силы. Более того, он фактически привлекает внимание к конкурентам, обеспечивая им известность без всяких расходов с их стороны. Здравомыслящие люди могут прийти к выводу, что поступать подобным образом рискованно.

Заметьте также, что логика и твердые факты не всегда убеждают людей в необходимости совершить покупку. На совершение сделки нередко влияют такие факторы, как внешний вид, цвет, престиж, уровень доверия, сила привычки, эмоциональная притягательность и уйма других.

Слишком многие рекламодатели упускают эти простые правила из виду. Большинство ошибок являются результатом самозапутывания, обычно порождаемого неумением анализировать исходные проблемы, находить простейшие решения и по возможности выражать идеи языком повседневного общения.

Стиль

Когда между мыслью и бумагой появляется перо, даже самых красноречивых людей подмывает выражаться тяжеловесными словами и фразами. То же самое происходит и в большинстве случаев, когда за написание рекламы берутся люди, незнакомые с этим искусством. Полученные тексты отличаются формализмом и ка-

ким-то странным неуклюжим стилем. Поэтому, написав первый абзац, спросите себя, стали бы вы употреблять точно такие же слова в разговоре. Повторяйте этот прием до окончания работы.

Непринужденность изложения и дружественность подхода — важные факторы при написании текста практически для любого вида объявления. Сегодня даже такие наиболее консервативные учреждения, как банки и страховые компании, убедились, насколько полезно представлять себя заведениями душевными и заботливыми.

Если вам трудно отыскать подходящие выражения, отложите ручку и представьте себе, как бы вы стали излагать свое предложение или описывать товар в беседе с другом. Потом тотчас запишите свои слова, ничуть не заботясь ни о стиле, ни о грамматике. А теперь попытайтесь отшлифовать написанное до такого состояния, чтобы смысл был однозначно понятен даже человеку с невысокими умственными способностями. После этого отредактируйте текст и придайте ему элегантность, выбросив слова и фразы, без которых можно обойтись, и попытавшись сообщить ему приятную ритмику. Задача эта облегчится, если вы будете по возможности пользоваться короткими, исполненными смысла выражениями и словами англосаксонского происхождения.

Такие слова, как «бесплатно», «прямо сейчас» и «экономия» — какими бы затертыми они ни казались,— до сих пор сохраняют свою силу, притягательность и ценностную значимость. Не путайте их с описательными штампами или набившими оскомину фразами, которых лучше избегать, поскольку они потеряли свою действенность из-за слишком частого употребления. Как правило, им можно найти хорошую замену.

Контрастность темпа, достигаемая благодаря варьированию длины фраз и абзацев и выбору наиболее подходящих слов, может использоваться для высвечивания наиболее важных аспектов и удержания читательского внимания.

Подчеркивания чего-то можно добиться также за счет переноса наиболее значимых слов и их сочетаний в конец предложения или абзаца. Чтобы обеспечить поддержание непрерывности интереса, каждая фраза или каждый абзац по возможности должны быть связаны с предшествующими. Поэтому вам следует хорошенько продумать структуру текста своей рекламы.

Стремитесь также выстраивать слова, сочетания, фразы и абзацы в изящную сбалансированную конструкцию, передающую основные идеи и мощные мысленные образы так и в такой последовательности, что читатель непрерывно испытывает побуждение впитать в себя ваше обращение целиком. Резкая пауза в рассказе может вызвать немедленную потерю интереса.

Помните, что ваши собственные достижения вряд ли окажутся впечатляющими или вдохновляющими для клиента, основное внимание которого будет сосредоточено на выгодах, получаемых от рекламируемого вами товара или услуги им самим, его семьей или его предприятием. Так что упоминайте свою фирму только тогда, когда упоминания эти связаны с какими-то преимуществами, несущими читателю определенную выгоду, скажем, наличием специальных знаний и умений, или с показателями надежности.

Мотивация и привлекательность

Рекламные агенты постоянно и скрупулезно изучают мотивы, побуждающие людей всех возрастов совершать покупки или реагировать каким-то определенным образом. Немного подумав, мы с вами можем без труда составить список наиболее явных целей и желаний, преследуемых любым человеком, таких, как стремление к благополучию и безопасности, признанию со стороны других, сексуальной удовлетворенности, прочным семейным или групповым привязанностям. Многие, а возможно, и все эти мотивы являются производными от врожденных инстинктов, которые можно возбудить с помощью элементарных стимулов.

Тема эта чрезвычайно сложна, и в такой книге общего характера, как эта, ее даже не стоит пытаться исследовать или кратко обобщать. И все же важно знать, что на судьбу многих сделок влияют врожденные потребности и желания, и отдавать себе отчет в том, что обращение к этим врожденным потребностям во многих случаях оказывается более успешным, чем беспристрастное логичное представление выгод.

Например, новый дом можно представить в объявлении под заголовком «Полностью ваш за XXX фунтов стерлингов». Но если дополнить его изображение симпатичным рисунком держащейся за руки семейной пары и заменить заголовок на «Счастливые семьи всего за XX фунтов стерлингов в неделю», ваше предложение преобразится, став не только обращением к врожденным инстинктам, но и разъяснением, сколь легко можно удовлетворить возбужденные им желания.

Совершенно ясно, что каждый рекламодатель должен глубоко продумывать мотивы, которые убеждали бы потенциальных покупателей в необходимости приобретения товаров или услуг, которые он им предлагает. Иногда эти движущие инстинкты или чувства лежат на поверхности, в других случаях оказываются скрытыми. Например, хотя на покупателя товаров промышленного назначения в основном оказывают влияние эксплуатационные характеристики и цена изделия, ему не чужды и обычные пристрастия, и он вполне может откликнуться и на обращение к тем или иным чувствам, если взывают к ним достаточно умело и с хорошим вкусом. Так, портрет подмигивающего мужчины и заголовок «Даже Председатель был в восторге, когда мы перешли на систему Зэт» предполагают достижение гораздо больших результатов, что вызвало одобрение со стороны высокого руководства. Таким образом, пытаясь косвенным путем добиться эмоциональной ответной реакции и сдабривая обращение небольшим количеством юмора, текстовик усиливает действенность подхода и придает немного блеска объявлению, которое в противном случае могло бы оказаться совсем невыразительным.

Кстати, обратите внимание на то, что слово «Председатель» написано с заглавной буквы, усиливая намек на «высокопоставленность».

Надеюсь, что в будущем вы станете изучать объявления в общенациональных и местных газетах, журналах и отраслевых изданиях для того, чтобы оценить искусство текстовиков, поучиться на лучших образцах, а возможно, и покритиковать остальные.

Девизы

Хороший девиз служит связующим звеном в объявлениях, размещаемых во всех средствах рекламы, которыми вы пользуетесь, и может повторяться в рекламно-коммерческой литературе, в экспозициях, оформлении автофургонов и прочих местах, снова и снова напоминая клиентам или потенциальным покупателям о крупной выгоде, которую обеспечивают ваш товар или ваша услуга. При правильном использовании он в конце концов сформирует ценную ассоциативную связь идей.

Чтобы найти девиз, вам необходимо прежде всего сформулировать его цель и только после этого заняться поисками запоминающихся, емких по смыслу фраз, которые наглядно в нескольких словах выразят суть предлагаемой вами сделки. Конечно, такие поиски отнимают много времени и сил, и, прежде чем использовать полученный результат на практике, необходимо удостовериться, что он нравится вам со всех сторон. И все-таки самую точную оценку даст его практическое использование, а не ваша интуиция. Четко определите, что именно вы хотите сказать, и ищите самые подходящие для этого слова. Нередко полезными оказываются ритмические построения и аллитерации.

World Learning

Раздел 10

Внедрение технологии стратегического планирования: работа в команде

ПОНИМАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ*

Коллектив потенциально может добиться гораздо большего, чем каждый из его членов в сумме. Несмотря на это, коллективам часто не удается задействовать даже малую часть своего потенциала. Обычно приходится наблюдать, что взаимодействие в коллективе безжизненно, направлено на защиту, не приносит удовлетворения, запутано и неэффективно. Этот недостаток дорого обходится любой организации, потому что эффективное руководство предполагает, что люди совместно координируют ресурсы, определяют задачи, выдвигают и поддерживают идеи, планируют деятельность и доводят дело до конца, невзирая на трудности.

Многие руководители имеют слабое представление о потенциальной ценности коллективного подхода, ведь им лично приходится отсиживаться на столь многих собраниях, и когда всему коллективу предлагалось участвовать в принятии решений, то этот процесс продвигался вперед медленно, как улитка. Вместе с тем коллективная работа может открыть огромные новые возможности. Коллектив однажды назвали «самым мощным орудием, известным человеку». Он потенциально является невероятным стимулом, фактором поддержки и воодушевления. Люди могут получать удовольствие от членства в коллективе, посвящать себя ему, ставить высокие цели, создавать стимулирующую и творческую среду. Менеджеры создают рабочие коллективы в силу нескольких причин:

- Коллективный подход — это признак сильного и решительного стиля управления;
- Если браться за решение проблемы сообща, то стрессовые ситуации уменьшатся;
- Вырабатывается больше идей, и инновационная способность возрастает;
- Крупные или междисциплинарные проблемы лучше решаются коллективом;

  В коллективе зачастую успешно решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения.

Групповой подход не является универсальным средством от любых управленческих проблем. Он лишь открывает путь для эффективной помощи людям, которым приходится взаимодействовать друг с другом при достижении совместных целей быстро, эффективно и с удовольствием. Организация коллектива требует от каждого его члена стремиться к общему успеху; здесь нет места «набору очков» и завоеванию преимуществ для себя лично.

Перед коллективом стоит общая задача, требующая совместных усилий. Об эффективности коллектива говорит его способность добиваться полезных результатов. Создать коллектив нелегко. Эффективные коллективы нужно создавать методически и упорно. Надо построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный и воодушевляющий климат. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью; одна из отличительных черт коллектива — это сильное чувство общности.

*/ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 1991

ЭФФЕКТ ПИГМАЛИОНА*

Исследования в Хоуторне[1] выдвинули на первый план идею, что внимание руководителя, неважно, чем вызванное, способно повысить производительность. Звучит заманчиво. На некоторое время сосредоточьте внимание на слабо работающем подразделении, и персонал откликнется определенным образом. Однако более поздние исследования показывают, что далеко не все обстоит так просто. Улучшение долгосрочного характера приходит только тогда, когда внимание, которое чувствуют работники, выражает истинную веру их руководителя в их способность сделать то, чего от них ждут. Правдоподобные позитивные ожидания приносят положительные результаты. Малоправдоподобные или негативные ожидания ведут к обратному. Это явление получило название эффекта Пигмалиона.

Настоящий Пигмалион был царем Кипра, имевшим к тому же склонность к ваянию. Он влюбился в статую женщины, которую он создал из слоновой кости. Своими неотступными мольбами, обращенными к богам, он наконец уговорил Венеру вдохнуть жизнь в статую (так обстоит дело в мифе).

Джордж Бернард Шоу создал свою версию той же сказки в известной пьесе "Пигмалион", где речь идет о том, как Генри Хиггинс превратил цветочницу из кокни в женщину, которая успешно заставляет всех поверить в то, что она — аристократка. Спустя полвека после того, как Элиза Дулитл выучилась безукоризненно правильному английскому языку, ворвался в сферу образования "Пигмалион в классе" Роберта Розенталя и Леноры Якобсон. Он отстаивает тот полученный исследователями поразительный вывод, что успехи учащегося в большей мере отражают ожидания учителя, чем истинные способности учащегося.

Несмотря на множество воплощений, рассказ о Пигмалионе зиждется на твердой исходной посылке: в поведении людей отражается то, чего мы от них ждем. Ожидания могут положительно или отрицательно отражаться на научной и производственной работе. Когда другие верят в наш образ того, как должно идти дело, то он становится самоподтверждающимся пророчеством — термин, введенный Робертом Мертоном в 1948 г. для обозначения склонности людей действовать в соответствии с тем, чего ждут от них другие, а также со своими ожиданиями успеха или неудачи[1].

Вера Карло де Бенедетти в людей и его способность воплощать эту ценность в слова и дела помогли направить "Оливетти" на новый курс. Его философия была и оптимистичной, и откровенной. Ее результат? Самоподтверждающееся пророчество в действии: "Я не верю в обреченность на неудачу и в благословенность победителя. Вы должны добиваться своего каждый день. Пока вы верите в свой разум, пока у вас есть чувство долга, пока вы убеждены, что можете сделать это, это возможно".

Роберт Розенталь изучил понятие силы ожидания — самоподтверждающегося пророчества — в исследовании, которое скромно начиналось с лабораторных опытов над крысами. Половине студентов колледжа, принимавших участие в эксперименте, было сказано, что они будут работать с поразительно сообразительными крысами, более разумной разновидностью крыс, которую удалось вывести путем скрещивания. На самом деле эти крысы не отличались от тех, с которыми работала другая половина студентов, которым было сказано, что они будут работать с глупыми крысами. Звучит дико. Нонсенс. Но результаты оказались сенсационными. "Способные" крысы превзошли остальных.

*/ Р.Уотермен. Фактор обновления: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1988

1/ Исследование в Хоуторне проводилось в конце 1920-х годов группой ученых под руководством знаменитого специалиста по управлению Элтона Мэйо.

Розенталь и его коллега Ленора Якобсон рассуждали: "Если крысы проявляют большую сообразительность потому, что их экспериментаторы считают их более сообразительными, то, возможно, то же явление действует и в классе. Поэтому в середине 60-х годов мы начали то, чему суждено было стать исследованием, вокруг которого развернулись самые большие дискуссии". Они предложили всем учащимся младших классов средней школы псевдотест на выявление "скрытых способностей к развитию". Затем они случайным образом выбрали 20% учащихся и отметили их как "обладающих большими способностями к развитию". Учителей убедили в том, что "способные" обладают большим потенциалом, хотя не было никакой связи между их истинными способностями и включению в категорию "способных". Спустя восемь месяцев в конце учебного года эти ученики показали существенно больший рост коэффициента умственных способностей, чем их сверстники.

Почему это произошло? Розенталь сообщает, что "учителя поощряют бо́льшую активность у тех учащихся, на которых они возлагают надежды. Они чаще вызывают таких учеников, задают им более трудные вопросы, дают им больше времени на ответ и наводит их на правильный ответ".

После выхода в свет книги Розенталя и Якобсон "Пигмалион в классе" было проведено около 300 исследований, чтобы установить, встречаются ли подобные аналогичные результаты в разных ситуациях. (Как можно себе представить, первоначальное исследование вызвало бурю споров из-за вреда, неумышленно причиненного некоторым учащимся. В последующих исследованиях была устранена возможность отрицательных последствий для участников.) Эти исследования охватывали широкий спектр людей и ситуаций -- от обучения детей плаванию в летнем лагере до повышения эффективности работы военных моряков, не проявляющих к ней интереса.

Если менеджер считает, что работник компетентен и что его работа приносит пользу, то подчиненный, по всей вероятности, станет работать более эффективно и относиться к своему месту как дающему более полное удовлетворение. Это происходит потому, что активность работника находится под большим воздействием его представления о самом себе. Представление о самом себе устанавливает границы достижений человека. Мы можем сделать что-то лишь постольку, поскольку верим в то, что это в наших силах. Расширение сферы уверенности работника в себя увеличивает его возможности.

Эффект Пигмалиона вовсю проявил себя в отделении бытовой техники компании "Дженерал электрик". Когда Роджер Шинке назначил Дона Келли из другого отделения руководить их заводом холодильников, то последний встретил там разочарованных рабочих на поточных линиях и занявших оборону мастеров. Любая попытка общения между ними приводила к взрыву накопившейся ярости. Несмотря на эти застарелые проблемы, Келли решил сделать упор на подчеркивание положительных сторон. Он использовал силу эффекта Пигмалиона, внушая людям, что он *ожидает* от них ответственности за качество и затем признавая их старания добиваться качества.

World Learning

Раздел 11

Уорлд Лернинг
Общие материалы

World Learning

"УОРЛД ЛЕРНИНГ"

ПРОЕКТ "ЧАСТНЫЕ ДОБРОВОЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В НОВЫХ НЕЗАВИСИМЫХ ГОСУДАРСТВАХ

ОБЩИЕ МАТЕРИАЛЫ

Уорлд Лернинг, Москва
123242, Волков переулок, 13
офис 8
тел/факс: (095)255-9001
(095) 255-9724
(095) 956-5003
электронная почта:
wldlearn@glas.apc.org

Содержание

1. Приветственное письмо к участникам семинара

2. "Уорлд Лернинг": краткая аннотация

3. "Уорлд Лернинг": информация о проекте "Частные добровольные организации в Новых Независимых государствах"

4. Московское представительство "Уорлд Лернинг": заявление о принципах деятельности

5. Сотрудники Московского представительства "Уорлд Лернинг"

6. Предварительный график проведения семинаров

7. Что такое "Третий Сектор"

8. Принципы партнерства

9. Список организаций-участников субсидированных проектов

15 сентябрь 1995 г.

Дорогой участник семинара!

Позвольте поздравить Вас с началом серии семинаров в рамках учебной программы "Уорлд Лернинг" по организационному укреплению НКО и сказать Вам "Добро пожаловать!" Надеюсь, как сами семинары, так и подготовленные для них дополнительные материалы окажутся интересными и полезными для Вас и Вашей организации и помогут Вам в Вашей так необходимой обществу работе. Преподаватели, которых "Уорлд Лернинг" пригласил для ведения семинаров, обладают глубокими знаниями и богатым практическим опытом; тем не менее мы рассчитываем на Ваше активное участие в работе - коллективная мудрость участников и обмен идеями, как нам кажется, позволит сделать эти семинары более полезными для всех. Спасибо за Ваше участие и за готовность работать над совершенствованием Вашей организации и всего некоммерческого сектора в целом.

В течение нескольких предстоящих месяцев "Уорлд Лернинг" будет проводить серии семинаров, аналогичных тому, в котором Вы участвуете, и посвященных ключевым вопросам организационного укрепления некоммерческих организаций. На каждом семинаре будет рассмотрен один из следующих вопросов/учебных тем: стратегическое планирование, финансовое управление, развитие человеческих ресурсов, пропаганда деятельности НКО через средства массовой информации и работа со средой, в которой действуют некоммерческие организации. Семинары предназначены прежде всего для 46 организаций-участников субсидированных "Уорлд Лернинг" проектов, и, как предполагается, пройдут в пяти географических районах СНГ, что позволит принять участие в программе всем субсидированным проектам. Географические районы включают Россию (Москва, Санкт-Петербург и Екатеринбург), Украину и Грузию. Каждый семинар рассчитан на три дня. Учебные группы будут включать не более 20 человек, чтобы обеспечить максимальную эффективность занятий.

Для всех сотрудников "Уорлд Лернинг" было большим удовольствием познакомиться с Вами и Вашей организацией, а также быть свидетелями Ваших успехов. Мы надеемся, что сотрудничество с Вами, которое так много значило для нас в течение нескольких последних лет, продолжится и на новом этапе деятельности "Уорлд Лернинг" в СНГ в рамках учебной программы "Уорлд Лернинг" по организационному укреплению НКО.

Удачи Вам!

Искренне Ваш,

Скотт Чарльзворт
Региональный директор
"Уорлд Лернинг" - Москва

"УОРЛД ЛЕРНИНГ": КРАТКАЯ АННОТАЦИЯ

- **Школа Международного Обучения**
- **Программы Гражданского Обмена и Изучения Иностранных Языков**
- **Проекты Международного Развития и Обучения**
- **Американский Эксперимент в Международной Жизни**

ИСТОРИЯ

Организация "Уорлд Лернинг" была создана в 1932 г. В то время она называлась "Американский Эксперимент в Международной жизни" и была первой в США организацией, занимающейся установлением прямых контактов между людьми из разных стран, прежде всего путем обмена студентами. Это одна из старейших в мире негосударственных некоммерческих организаций, предоставляющих услуги в области межнационального образования, и первая организация такого рода в США. В течение более чем шестидесяти лет деятельность "Уорлд Лернинг" определяется сформулированной в ее уставе концепцией организации - ***"изучать культуру и язык других стран, живя в одной из семей и став ее членом"***. В то же время "Уорлд Лернинг" стремится идти в ногу со временем, о чем свидетельствует ряд новых программ, реализуемых этой организацией.

ЦЕЛЬ

Хотя масштабы и разнообразие реализуемых программ давно вышли за пределы первоначальной сферы деятельности организации, ее основная цель остается неизменной: ***"дать людям возможность расширять свои знания, обогащать личный опыт приобретать новые навыки, которые позволят им активно участвовать в достижении взаимопонимания между разными странами и во всемирном развитии".***

МАСШТАБЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сегодня разнообразная деятельность "Уорлд Лернинг" в международной области представлена тремя основными направлениями: образовательные программы в рамках Школы Международного Обучения, руководимой "Уорлд Лернинг"; традиционные для "Уорлд Лернинг" программы - Программы Гражданского Обмена и Изучения Иностранных Языков; а также деятельность негосударственных некоммерческих организаций в рамках проекта Международного Развития и Обучения. В настоящее время "Уорлд Лернинг" имеет около 260 программ более чем в 70 странах мира. Число непосредственных участников программ превышает 54 тысячи, а количество косвенно

вовлеченных в эти программы составляет более 500 тысяч человек.

Школа Международного Обучения была создана организацией "Уорлд Лернинг" в 1964 г. в результате деятельности по разработке учебных материалов и пособий для Американского Корпуса Мира на языках тех стран, гле работают его представители. В настоящее время программа школы позволяет получить диплом о высшем образовании в области международных исследований, преподавания иностранных языков, а также взаимодействия различных культур. Кроме того, Школа предоставляет своим студентам возможность пройти курс обучения в течение одного семестра в учебных заведениях более чем тридцати стран мира.

Программы Гражданского Обмена и Изучения Иностранных Языков являются краеугольным камнем деятельности "Уорлд Лернинг" и реализуются рамках программы "Лето за Границей", начало которой было положено в 1932 г. В течение более чем 60 лет "Уорлд Лернинг" придерживался простого, но эффективного пути реализации этой программы - проживания иностранцев в семьях. Вся мировая практика подтверждает, что это наилучший способ узнать иную культуру и традиции. Люди разного возраста из многих стран мира участвуют в различных программах обмена и изучения иностранных языков, осуществляемых "Уорлд Лернинг".

Свой опыт первооткрывателя в области межнационального обмена и образования "Уорлд Лернинг" сумела сделать полезным для организаций и частных лиц, заинтересованных в программах развития. Ее деятельность в рамках Проектов Международного Развития и Обучения, начавшаяся в 1977 г., позволила "Уорлд Лернинг" стать одной из ведущих негосударственных некоммерческих организаций, сосредоточивших свои усилия на укреплении мира во всем мире путем реализации инициатив в сфере экономики и социального развития.

"Уорлд Лернинг" является одной из 25 организаций - членов всемирной Федерации Национальных Представительств Эксперимента в Международной Жизни, которая была создана в Швейцарии в 1954 г. С 1958 г. Федерация является официальным консультантом ЮНЕСКО, с 1978 г. - консультантом Социально-Экономического Совета ООН, а с 1981 г. - консультантом Европейского Совета. Членами Федерации могут являться только негосударственные, некоммерческие организации,

не принимающие участия в политической деятельности и не имеющие отношения к любым религиозным конфессиям.

СОТРУДНИКИ

Общее число сотрудников "Уорлд Лернинг" превышает 1500 человек. Около 50 процентов работают в штаб-квартирах организации, которые находятся в Вашингтоне, округ Колумбия; Белмонте, штат Калифорния; Гринвиче, штат Коннектикут; Джексонвилле, штат Флорида; и Бостоне, штат Массачусеттс; остальные - в региональных представительствах, разбросанных по всему миру.

ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО ОБУЧЕНИЯ

Диплом о высшем образовании по специальности "преподаватель иностранных языков" - Программа позволяет готовить профессиональных преподавателей иностранных языков. Слушатели специализируются в изучении французского, испанского и английского в качестве иностранного языка.

Диплом о высшем образовании по специальности "специалист по кросс-культурным отношениям" - Программа дает студентам возможность получить профессиональную подготовку в области взаимодействия различных культур. Основными предметами являются Развитие за счет Собственных Ресурсов, Международное образование, а также Обучение и Подготовка Кадров.

Диплом о среднем специальном образовании в области международных проблем - программа предоставляет возможность в течение двух лет получить профессиональную подготовку по международным проблемам. Студенты специализируются последующим дисциплинам: Сохранение Мира, Социально-экономическое Развитие, Окружающая Среда.

Обучение за Границей - Более 45 учебных программ для студентов высших и средних специальных учебных заведений в более чем 30 странах по всему миру.

ПРОГРАММЫ ГРАЖДАНСКОГО ОБМЕНА И ИЗУЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ

Лето за Границей - Программы для студентов высших учебных заведений, обеспечивающие проживание в семьях, проезд, языковую подготовку, опыт работы в экологической области и участие в деятельности местных социальных служб в странах Африки, Азии, Австралии, Карибского бассейна, Европы и Латинской Америки.

Образование для Пожилых - Образование за границей и проживание в семьях для лиц от 60 лет и старше.

Программа реализуется совместно с корпорацией "Элдерхостел".

Проживание в Американских Семьях - Программа обеспечивает для иностранных участников в возрасте от 13 до 80 лет проживание в американских семьях в течение нескольких дней, недель или месяцев.

Международная Программа Высшего Образования / Программа Конгресса-Бундестага по Молодежному Обмену - Традиционные программы обмена для студентов из любых стран мира в возрасте от 15 до 18 лет. Программы обеспечивают проживание студентов в американских семьях-добровольцах и посещение занятий в высших учебных заведениях в течение академического года или семестра. Американские студенты получают аналогичные возможности проживания и обучения в Германии.

Семейные Пары/Проживание в Американских Семьях - Программа культурного обмена, рассчитанная на год. Для американских семей предлагается практическое решение проблемы присмотра за детьми, для европейских семей - возможность экономии средств на проживание в период работы и обучения в США.

Семейные Пары/Проживание за Границей - Программа культурного обмена, рассчитанная на год. Американские семейные пары проживают в семьях и присматривают за детьми во время обучения в Европе.

Английский Язык для Иностранных Студентов - Интенсивная четырехнедельная программа изучения английского языка для молодежи и лиц среднего возраста с проживанием в студенческих городках.

Комплексные Лингвистические Программы - Индивидуально разрабатываемые программы интенсивного изучения языка и подготовки в области кросс-культурных отношений для деловых людей.

Детский Лагерь "Приключение" - Идеальное сочетание лингвистической подготовки, отдыха и знакомства с культурой других народов для детей от 11 до 15 лет из разных стран мира.

ПРОЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ

Обучение Руководителей - Проекты, оддерживающие местные общественные и негосударственные организации, работающие в в сфере социальных и экономических реформ. Проекты преду- сматривают

проведение занятий на рабочих местах и специальных учебных семинаров для преподавателей.

Подготовка Кадров - Цель проектов состоит в том, чтобы помочь людям развить свои возможности для более успешного поиска работы, достижения успеха в выбранной профессии и активного участия в общественной жизни.

Политикой "Уорлд Лернинг" вл етс безусловное предоставление равн х возможностей на получение образовани и рабочих мест независимо от расовой принадлежности, цвета кожи, национал ности, вероисповедани , пола, сексуал ной ориетнации, возраста и физических возможностей.

ИНФОРМАЦИЯ

World Learning

- **УПРАВЛЕНИЕ СУБСИДИРОВАННЫМИ ПРОЕКТАМИ**
- **МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА**
- **РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ**

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ НА ПРОЕКТЫ ЧАСТНЫХ ДОБРОВОЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СНГ

В мае 1992 г. Агентство США по международному развитию (USAID) избрало "Уорлд Лернинг" для управления проектом "Инициативы частных и добровольных организаций в Новых независимых государствах бывшего Советского Союза."

Согласно рабочему мандату, проект должен выполнить три функции. Первая - предоставление грантов неправительственным организациям США, в центре внимания которых является развитие неправительственных организаций в СНГ, осуществляемое параллельно с предоставлением соответствующих услуг. Вторая - мониторинг и оценка деятельности субсидированных организаций. Третья функция проекта - предоставление данных о "полученных уроках" в USAID, а также информирование сообщества частных добровольных организаций о сотрудничестве США с частными добровольными организациями в СНГ.

СРЕДСТВА, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ ПО ЗАЯВКАМ

Первый этап конкурсного отбора заявок по данному проекту прошел в июне 1992 г. Приглашения на участие в конкурсе были разосланы более чем 300 некоммерческим организациям США. Более 60 из них откликнулись на приглашение и представили свои предложения. На данном этапе работы с заявками основное внимание было сосредоточено на оказании гуманитарной помощи и доставке медицинского снаряжения для укрепления системы социального обеспечения - слабого места после распада СССР. Общее финансирование на первом этапе составило 3 млн. 550 тыс. долл., распределенных между 8 организациями.

В октябре 1992 г. прошел второй этап отбора заявок, который был проведен в менее широком масштабе и сосредоточен на препятствиях на пути развития движения добровольцев. Основными критериями стали разработка законодательной базы и защита интересов неправительственных организаций. На этом этапе сумма 483 тыс. 350 долл. были предоставлены 3 организациям.

В январе 1993 г. проведен третий этап отбора заявок, сроки подачи которых заканчивались в январе и марте. Основной упор был сделан на развитии института НПО как форме содействия строительству гражданского общества и обеспечения жизнеспособности НПО и возможности предоставления ими своих услуг. Средства на общую сумму 6 млн. 700 тыс. 500 долл. получили 16 организаций.

В феврале 1994 г. прошел четвертый этап отбора заявок, инициатором которого стало московское представительство USAID. Отбор заявок на данном этапе проходил только в пределах России, и его задача состояла в поддержке российских неправительственных организаций в повышении их административного и управленческого потенциала и связи с аналогичными организациями. Между 7 организациями были распределены средства на общую сумму 7 млн. долл.

На пятом этапе, инициатором которого также являлось московское представительство USAID, с последним сроком подачи заявок 14 июля 1994 г., средства распределялись между частными добровольческими организациями США и их российскими партнерами, которые проводят совместную работу по проектам дальнейшего развития в России неправительственных организаций в сфере здравоохранения. В последнее время был произведен отбор грантов, сумма которых колеблется от 375 до 750 тыс. долл. из общего финансирования в объеме 6,5 млн. долл.

СРЕДСТВА, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ РЕГИОНАМ

К настоящему времени основная сумма предоставлена некоммерческим организациям США, работающим в России. Вместе с тем получили поддержку также и группы, работающие в других государствах СНГ или более чем в одном государстве СНГ.

Ниже приводитс финансирование регионов СНГ (в долл. США):

Россия	15.836.350
Западные республики СНГ (Молдова, Беларусь, Украина)	2.055.000
Средняя Азия (Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан)	1.137.500
Кавказ (Армения, Азербайджан, Грузия)	175.000
ИТОГО:	19.203.850

МОСКОВСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО "УОРЛД ЛЕРНИНГ"

1. ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРИНЦИПАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Московское представительство "Уорлд Лернинг" стремится быть динамичной силой в развитии работающих в регионах бывшего Советского Союза некоммерческих организаций. При осуществлении этой цели принципиальным приоритетом "Уорлд Лернинг" является предоставление услуг высокого качества в форме обучения, технической помощи и распространения информации среди 46 организаций-участников субсидированных программ, работающих в проекте "Частные добровольные организации в Новых Независимых Государствах". Эта поддержка распространяется на все 46 организаций, независимо от того, продолжается или завершилось действие их грантов.

В оказании дальнейшей поддержки организациям-участникам субсидированных проектов московское представительство "Уорлд Лернинг" стремится пропагандировать более широкое развитие НКО и отстаивать его интересы в республиках, где они осуществляют свою деятельность. Его усилия в этом направлении подкреплены созданием соответствующих связей и объединений с другими заинтересованными организациями, проводящими обучающие мероприятия по вопросам, представляющим общий интерес для работающих в одном регионе организаций и их групп, а также благодаря осуществлению руководства при выявлении и решении важных и сложных проблем, оказывающих влияние на перспективы успешного развития некоммерческих организаций.

Осуществляя свою деятельность в соответствии с делегированными полномочиями, Московское представительство "Уорлд Лернинг" понимает, что его величайшей ценностью являются в первую очередь вдумчивые, преданные, сплоченные и способные сотрудники. Эти отношения поддержки, стиль которых характеризуется стремлением к сотрудничеству и взаимным уважением в повседневной работе, распространяется также на взаимоотношения с другими основными участниками процесса развития некоммерческих организаций, включающих штаб-квартиру "Уорлд Лернинг" в Вашингтоне, субсидированные частные добровольные организации в СНГ, а также организации и частных лиц, работающих в интересах зарождающегося сектора НКО.

Исторические события, приведшие к образованию сообщества, известного как Содружество Независимых Государств, и вызвавшие затем приток международных организаций и средств, могут оказывать опьяняющее действие на тех, кто вовлечен в этот процесс; однако Московское представительство "Уорлд Лернинг" осознает, что единственным истинным показателем его успеха является рост числа жизнеспособных программ и организаций, способных обеспечить непрерывное удовлетворение потребностей работающих в одном регионе НКО. Практические дела важнее красивых слов, и в ходе своей повседневной работы Московское представительство "Уорлд Лернинг" стремится на практике воплотить эти принципы и не терять из вида участников субсидированных проектов и тех, кому они служат.

2. ПРИОРИТЕТЫ ПРОГРАММЫ

I. Мониторинг проектов и техническое содействие участникам субсидированных проектов.

II. Обучение в области организационного развития, особенно в области развития человеческих ресурсов, управления финансовой деятельностью, стратегического планирования, пропаганды деятельности НКО с помощью средств массовой информации, а также в среде, в которой действуют НКО.

III. Пропаганда деятельности НПО и защита их интересов.

World Learning

МОСКОВСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ЧАСТНЫХ ДОБРОВОЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СНГ

Московский региональный директор - Скотт Чарльзворт (Scott Charlesworth)

Скотт Чарльзворт начал работать в "Уорлд Лернинг" в марте 1995 г., перейдя с поста заместителя директора международного отдела ИМКА США. В последнее время Скотт курировал гранты ИМКА в области международного развития, в т.ч. субсидируемую "Уорлд Лернинг" программу содействия находящимся в стадии становления представительствам ИМКА в России, Грузии, Беларуси и на Украине. Имеет шестилетний опыт работы за рубежом, занимал должности регионального директора Ковенант-хаус, работал с трудными детьми в г. Панаме, являлся основателем и директором представительства ИМКА в Белизе. Осуществлял подготовку молодых руководителей неправительственных организаций в Папуа-Новой Гвинее, был добровольцем Корпуса мира в Гондурасе. Имеет степень бакалавра экономических наук Ролинз-колледжа и степень магистра университета Карнеги-Меллон в области государственного управления.

Руководитель проекта (Здравоохранение) - Донна Барри (Donna Barry)

Донна Барри начала работать по проекту "Частные добровольные организации в Новых Независимых Государствах" в декабре 1994 г., в течение первого месяца занимала должность руководителя программы в Вашингтоне. В феврале Донна переехала в Москву, где будет работать в качестве руководителя проекта и осуществлять контроль за использованием ряда грантов данного проекта. Ранее Донна работала в качестве руководителя программы в организации Family Health International в бывшем Советском Союзе; обеспечивала организацию, реализацию и оценку проектов, связанных с репродуктивным здоровьем. Хорошо владеет разговорным и письменным русским языком, в течение 3 лет жила и работала в России и бывших советских республиках. Осенью 1993 г. организовала и координировала проведение семинара для преподавателей по вопросам репродуктивного здоровья, в котором принимали участие врачи-терапевты республик Средней Азии. Имеет степень магистра Колумбийского университета в области государственного здравоохранения и международных отношений.

Руководитель проекта (Общие вопросы деятельности офиса) - Александр Боровых

Александр начал работать в "Уорлд Лернинг" в 1993 г. Курирует общие вопросы деятельности представительства проекта "Частные добровольные организации в Новых Независимых Государствах", отвечает за организационное обеспечение конференций и семинаров "Уорлд Лернинг". Отчитывается за финансовую деятельность московского представительства, обеспечивает информацию о работе "Уорлд Лернинг" в СНГ, а также принимает участие в подготовке статей для информационного бюллетеня, поддерживает и пополняет базу данных. Выпускник Московского лингвистического университета, несколько лет работал переводчиком в различных учреждениях в России и за рубежом. Недавно получил диплом юридического факультета МГУ.

Координатор программы (Обучение/Информация)- Татьяна Галкина

Татьяна начала работать в Московском представительстве "Уорлд Лернинг" с июня 1995 г. Ее деятельность связана с организацией и координированием семинаров, сбором информации и вопросами обучения. Раннее Татьяна работала в "Фонде Карнеги за международный мир" (Московский Центр) и являлась координатором совместного проекта Фонда Карнеги и АЙРЕКСА, основной идеей которого было издание справочника по российским исследовательским организациям в области внешней политики и международных отношений (сборник был издан в Москве и Вашингтоне на двух языках в феврале-марте 1995). Имеет опыт работы в Канадском посольстве, где занималась созданием базы данных по иммиграционным делам. В течение двух лет Татьяна была внештатным корреспондентом агенства новостей "Интерфакс". Заканчивает Московский Государственный Университет по специальности "социальная этнология".

Руководитель проекта (Информация) - Екатерина Грешнова

Екатерина начала работать в "Уорлд Лернинг" в январе 1994 г. Занимается вопросами, связанными с публикациями, собирает и координирует информацию о проектах, поддерживает базу данных, устанавливает контакты со средствами массовой информации и некоммерческими организациями. Кроме этого, Екатерина координирует подготовку и издание московского информационного бюллетеня INFOHELP. Окончила МГИМО, училась в аспирантуре Института Африки Российской Академии наук. В течение 7 лет работала журналистом, принимала участие в создании первого российского независимого агентства новостей "Интерфакс". Работала в российско-американских проектах гуманитарной помощи в качестве координатора "Корпуса граждан за демократию".

Руководитель проекта (Обучение) - Джефф Джейкобс (Jeff Jacobs)

Джефф перешел в московское представительство проекта "Частные добровольные организации в Новых Независимых Государствах", имея опыт работы в качестве помощника администратора "КЕЙР" (CARE) в Алма-Ате, Баку и Екатеринбурге, а также помощника руководителя проекта в Того. Выпускник Школы международного обучения "Уорлд Лернинг", принимал участие в программе пребывания в семьях во Франции. До этого работал в качестве руководителя проекта по развитию сельских микро предприятий в Кот д'Ивуар и занимал должность ассистента в Афро-Американском институте (Нью-Йорк).

World Learning

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ УЧЕБНЫХ СЕМИНАРОВ

Тема: "Пропаганда деятельности НКО через средства массовой информации"

25-27 Май 1995 - Екатеринбург - проведено
25-27 Январь 1996 - Грузия
18-20 Январь 1996 - Украина (Харьков)
11-13 Апрель 1996 - Санкт-Петербург
23-25 Май 1996 - Москва

Тема: "Среда, в которой действуют НКО"

21-23 Июнь 1995 - Нижний Новгород - проведено
11-14 Октябрь 1995 - Украина (Днепропетровск)
14-16 Март 1996 - Грузия
13-16 Июнь 1996 - Петрозаводск или Санкт-Петербург
19-21 Сентябрь 1996 - Екатеринбург

Тема: "Стратегическое планирование"

15-17 Сентябрь 1995 - Львов, Украина
28-30 Сентябрь 1995 - Екатеринбург
26-28 Октябрь 1995 - Грузия
9-11 Ноябрь 1995 - Санкт-Петербург
22-24 Февраль 1996 - Москва

Тема: "Финансовый менеджмент и способы сохранения жизнеспособности НКО

7-9 Декабрь 1995 - Грузия
14-16 Декабрь 1995 - Украина (Киев)
8-10 Февраль 1996 - Санкт-Петербург

Тема: "Развитие человеческих ресурсов"

4-7 Октябрь 1995 - Ярославль, Конференция для субсидированных проектов.

ПАРТНЕРСТВО

"Партнерство представл ет собой долгосрочн е взаимов годн е отно ени между двум или более организаци ми, основанн е на закл чении формал ного согла ени и направленн е на реализаци конкретн х совместн х целей и задач".

YMCA
(Ассоциация Молодых Христиан)

Услови успешного партнерства:

- общность целей, которые ставят перед собой потенциальные партнеры;

- равная заинтересованность в реализации конкретного проекта;

- открытость и искренность в отношениях междум партнерами, психологическая совместимость и стремление к взаимопониманию;

- равное участие партнеров в разработке общей концепции проекта;

- достижение согласия партнеров как по краткосрочным, так и по долгосрочным задачам, которые предполагается реализовать в ходе проекта, а также способам их реализации;

- совместная разработка критериев, по которым будут оцениваться промежуточные и конечные результаты деятельности по проекту;

- юридическое оформление соглашения по организационным и финансовым вопросам на начальном этапе сотрудничества;

- постоянный обмен информацией в ходе реализации проекта;

- равное участие партнеров в процессе принятия принципиально важных решений, взаимоуважение и стремление к сотрудничеству;

- равное участие партнеров в подготовке финансовых и программных документов, полная открытость информации и взаимная отчетность.

ЧТО ТАКОЕ "ТРЕТИЙ СЕКТОР"?

Нина Бел ева, "Интерлигал"

Третий сектор - реальность, которая давно уже существует не только на Западе, но и унас, хотя, может быть, и не знает, что он именно так называется. Это огромная сфера, или сектор, жизни общества,и которая ника не входит ни в государственные, ни в бизнес, а составляет независимую сферу гражданских инициатив, направленных на совершенствование жизни общества и осуществляемых вне зависимости от материальной выгоды от этой деятельности для себя лично.

Третий сектор - это все сферы, направления и организационные формы осуществления коллективной некоммерческой инициативы, все виды организованной общественной деятельности - от организации массовых социальных движений до создания благотворительных столовых6 приютов и ночлежек.

Третий сектор - это профессиональные объединения и вторческие союзы, добровольные общества и органы общественной самодеятельности, а также ассоциации, советы, гильдии, клубы.

Третий сектор - это совместная реализация общих интересов от от филателистов и любителей катусов до изучения культур народов Севера или освоения японской национальной борьбы.

Третий сектор - это организация регулярной заботы о тех, кто в ней нуждается - инвалидах, малых и больных, и подготовка "прорывов" в науке, культуре, технике. Это и методики воспитания и развития детей с психическими отклонениями, и отстаивание прав человека по отношению к заключенному, и организация туристской секции для подростков в вашем дворе.

Третий сектор - это ваша творческая инициатива или волнующая вас проблема, которую вы можете решить только объединившись с другими, поскольку государство не хочет или не может решать эти проблемы, а для бизнеса эта деятельность нерентабельна.

Третий сектор потому и является "третьим", что он не попадает, не вмещается ни в первый - государственный, ни во второй - коммерческий; это та сфера жизни, те задачи и те проблемы, которые нельзя решить ни средствами власти, ни властью денег.

Поэтому **третий сектор** нужен и государству, и бизнесу, так как он дополняет их, "очеловечивает", создает возможность более плавного перехода от всеобщего "государственного интереса" к индивидуальному, частному - через кллективную форму интереса, но независимо от власти.

Кроме того, **третий сектор** - это полигон для обкатки масштабных проектов и для государственных, и для коммерческих программ, это неистощимая "кузница кадров" для бизнеса и политики, это безошибочный показатель общесвенных интересов. Но главное, как громадный резервуар социальной энергии, грамотный, обеспеченный ресурсами, эффективно работающий, третий сектор нужен самому обществу, чтобы возникающие в нем проблемы и потребности могли решаться средствами гражданской инициативы, там и тогда, где это необходимо сегодня, не дожидаясь выделения на эти цели средств из государственного бюджета и вне зависимости от уровня "сознательности" и финансового благополучия местных бизнесменов.

0
World Learning Inc.
Founded in 1932 as
The U.S. Experiment in
International Living

СУБСИДИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ

ПРОЕКТ "УОРЛД ЛЕРНИНГ" ДЛЯ НОВЫХ НЕЗАВИСИМЫХ ГОСУДАРСТВ

В мае 1992 г. Агентство по Международному Развитию США выбрало "Уорлд Лернинг" для координации программы по оказанию помощи некоммерческим неправительственным организациям на территории бывшего Советского Союза.
Программа состоит из трех этапов:

1) распределение грантов среди некоммерческих организаций США для совместной работы с партнерами в республиках бывшего Советского Союза, укрепления руководства и повышения эффективности местных организаций;

2) контроль за осуществлением субсидированных проектов, включая помощь в проведении семинаров и конференций по обмену опытом. На этом этапе "Уорлд Лернинг" готов сотрудничать со всеми заинтересованными организациями;

3) сбор информации и публикация учебных пособий, обобщающих опыт работы по программе. В рамках этого этапа Уорлд Лернинг начал также публикацию ежемесячного информационного выпуска "INFOHELP". Выпуск посвящен проблемам и достижениям как отечественных, так и зарубежных некоммерческих организаций и распространяется бесплатно.

ЭКСЭС ИКСЧЕЙНДЖ ИНТЕРНЕЙШНЛ

112 San Pablo Avenue
San Francisco, CA 94127
415-661-6355

415-661-1543 (fax)

Контакты :
Томас Рикерт
исполнительный директор

МОСКОВСКИЙ ДОМ МИЛОСЕРДИЯ

Россия, Москва
Бол. Златоустинский пер.,8
(095) 292-8475(тел/факс)
(095) 452- 3095(Святкина)

Галина Бодренкова
президент
Валерия Святкина
координатор программы

Сумма гранта : *265.000 дол. США*
Географический район : ***Россия***
Срок действия проекта: *8.93 - 8.95*

Цель проекта - доступный транспорт для людей с ограниченными физическими возможностями в Москве. Программа будет включать в себя развитие транспортной сети поддержки, альтернативные системы: специально оборудованный транспорт, микроавтобусы, водителей. Предусматривается создание транспортной сети "от двери к двери" с привлечением добровольцев через Московский Дом Милосердия и другие организации социальной поддержки. После завершения периода стратегического планирования и создания соответствующей инфраструктуры предполагается предоставление технической помощи организациям, входящим в проект.

129

ЭКТС ИНТЕРНЕЙШНЛ

895 Kifer Road
P.O. Box 60788
Sunnyvale, CA 94088-0788
408-245-4905
408-245-4907(fax)

Контакты:
Антония ДэПальма
вице-президент
Триш Блэйер
рук. программ

Сумма гранта: *175.000 дол.США*
Географический район: *Грузия*
Срок действия проекта: *12.93 - 6.95*

Цель проекта - техническая помощь дочерней организации в Грузии, обучение менеджменту представителей организации с целью воспитания самостоятельных профессиональных кадров, которые в дальнейшем станут тренерами для других организаций. Эктс Грузии в результате программы смогут передать технические навыки, умения, знания по разработке стратегии другим неправительственным организациям, работающим с группами риска в Грузии.

ЭКТС ИНТЕРНЕЙШНЛ В ГРУЗИИ

Грузия, Тбилиси 380002
ул. Асатиани, 7, 4 этаж
Тбилисский Госмедуниверситет
(8832) 96-9074,39-37-76
(8832) 95-3894 (факс)
E-mail:actsg@actsg.ge

Гия Томадзе
исп. директор ЭКТС, Грузия

Гия Тсилосани
президент

ФОНД АГА КХАН

1901 L Street, N.W.
Suite 700
Washington,D.C. 20036
202-293-2537
202-785-1752 (fax)
e-mail:71075.1561@
compuserve.com

Контакты:
Игбал Нур Али
исполнительный директор программы
Патрисия Шейд
координатор программ

Сумма гранта: *600.000 дол. США*
Географический район : *Таджикистан*
Срок действия проекта: *9.93 - 8.95*

Цель проекта - развивать местные организации, способные разрабатывать и реализовывать конкретные программы, отвечающие насущным проблемам региона. Программа предусматривает создание организаций, тесно взаимодействующих с местным населением, обучение этих организаций, выявление, основываясь на конкретных результатах, наиболее перспективных организаций, предоставление им грантов, осуществление контроля за выполнением программ с целью обеспечения местных неправительственных организаций наиболее приемлемой для работы в местных условиях стратегией. Программа включает также мероприятия по введению в действие гидроэлектростанции, обеспечение помощи процессу приватизации в сельском хозяйстве, развитие угольной отрасли.

ПАМИР ПРОГРАММА ПОМОЩИ И РАЗВИТИЯ

Россия, Москва 117192,
Мосфильмовская ул, д.11,к.1
(095)146-9524 (т/ф)

Таджикистан, 736000,
Горно-Бадахшанский р-н
г. Хорог
(377910) 27-19

Юрий Хубоншоев
исп. директор(Москва)
Махмадамин Махмадаминов
президент (Хорог)

130

АГУДАС ИЗРАЭЛ

84 William Street,
New York,NY 10038
212-797-9000/212-686-1222
212-269-2843 (fax)

Operation Open Curtain
230 Fifth Avenue,Suite 1814
New York, NY 10001
212-686-1222
212-696-0073 (fax)
E-mail:75404.1323@compuserve.com

Контакты:

Рабби Шмуэл Блум исполнительный вице-президент Агудас Израэл
Джошуа Мелман, директор Operation Open Curtain.

Сумма гранта: 575.000 дол.США
Географический район: Россия,Украина, Белорусия,Грузия,Молдова
Срок действия проекта: 9.93 - 9.95

МОСКОВСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО АГУДАС ИЗРАЭЛ

Россия, Москва
1я Брестская ул., 60
(095) 250-9216 (факс)
(095) 250-9202 (т/ф)

Александр Рабинович
председатель
(095) 201-2231
Исак Губерман
координатор обучения

Украина, Киев
(044) 4162442
4164056

Якоб Блич

Цель проекта - расширение социальных программ в бывших республиках Советского Союза путём технической поддержки и обучения в области управления, развития предприятий, получения доходов, профессиональной переподготовки. В основе проекта - мероприятия, проводимые Агудас Израэл в области гуманитарной помощи, развитие сети малых предприятий, приносящих доход, долгосрочные программы помощи социальным службам.

ЭЙД ТО АРТИЗАНЗ

14 Brick Walk Lane
Farmigton,CT 06032

203-677-1649
203-676-2170 (fax)

Контакты:
Клэр Бэт Смис
президент
Роберт Кноппер
координатор проекта
Доси Левис
специалист по дизайну

Сумма гранта: 555.000 дол. США
Географический район: Россия
Срок действия проекта: 9.93 - 9.95

СОЮЗ РОССИЙСКИХ И АМЕРИКАНСКИХ ЖЕНЩИН АССОЦИАЦИЯ "ТВОРЧЕСТВО" РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ЖЕНЩИН-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Россия, Москва 129626

(095) 370-5237(тел/факс)
Аллея Жемчуговой, д. 1/1кв. 61
Электронная почта:
lena@aarw.msk.su

Елена Алешина
директор программ

Цель проекта - развитие ремесленного производства, обучение бизнесу и маркетингу, создание бизнес-сети для мастеров ремесленного производства. Программа предусматривает совместную работу Ассоциации "Творчество", Союза российских и американских женщин, Ассоциации женщин-предпринимателей с американской организацией "Эйд ту Артизанз" по реализации учебных программ, поддержке нуждающихся (в особенности женщин) в России. Предполагается также создать условия для обеспечения их работой на основе знаний, полученных ими в ходе обучения по вопросам материального обеспечения, ценообразования, контроля за ценой на материалы.

AIDS INFOSHARE RUSSIA

666 5th Ave., Ste. 572
New York,NY 10103
Московское представительство:
Чингарский б-р,5,корп.2,комн.50
(095) 110-2460(тел/факс)
(095) 383-7553
e-mail:julie@glas.apc.org

Контакты:
Джулия Стаховяк
президент
Лена Перышкина
директор программы

Сумма гранта: 223,000 дол. США
Географический район : Россия
Срок действия проекта: 10.94 - 9.96

Цель программы - создание первой информационной сети в России по проблемам СПИДА (SPIDNET). Основными компонентами программы является создание электронной информационной сети, базы данных, библиотеки и выпуск информационного бюллетеня по проблемам СПИДА на территории республик бывшего Советского Союза и России. Главная задача проекта - обеспечить отдельных людей и организации, главным образом вне Москвы, техническими средствами для обмена и распространения информации по проблемам профилактики, лечения и исследований СПИДА и других заболеваний, передаваемых половым путем. Информационная электронная сеть позволит свободно обмениваться информацией внутри России и с другими странами, иметь доступ к материалам, статьям и видеофильмам, издаваемым и производимым в других странах, а также ослабить языковые и территориальные барьеры.

ЦЕНТР "ЭЗОП"

Россия, Москва 125552
а/я 27
Рублевское шоссе 87, к.2
(095) 141-8315 (тел/факс)
эл.почта:
aesop@glas.apc.org

Кевин Гардинер
председатель

АМЕРИКАНСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ

National Headquarters
18th and D St.NW
Washington, DC. 20006

202-639-3226, 3098
202-347-4486 (fax)
E-mail: bakert@arc.org

Контакты:
Том Бэйкер,
менеджер проекта

Сумма гранта: 500.000 дол.США
Географический район: республики Средней Азии
Срок действия проекта: 10.92 - 6.95

Цель проекта - развитие сети обществ Красного Полумесяца в республиках Средней Азии, а также добровольной общественной деятельности, приносящей пользу местному населению. Проект включает специальные программы обучения основам управления, часть из которых предлагается реализовать путем обмена специалистами. Американский Красный Крест при поддержке национальных отделений Всемирной Федерации Красного Креста и Красного Полумесяца направит свою деятельность на создание сети местных организаций Красного Креста, которые впоследствии смогут самостоятельно функционировать в течение длительного времени. В дополнение к этому, Американский Красный Крест предлагает вводные курсы по финансированию, организации сбора средств, распространению соответствующей информации, которые помогут организовать финансирование других программ социально-политического развития.

ОБЩЕСТВО КРАСНОГО КРЕСТА И КРАСНОГО ПОЛУМЕСЯЦА

Казахстан, 480100 Алматы

Ул. Кунаева,86
(3272) 618-063, 542-742
(3272)-541-535 (факс)
эл.почта:ifrckz.ala@kaznet.
glas.apc.org

Дэвид Аббей
представитель по развитию

137

ЦЕНТР ПСИХИЧЕСКОГО ИСЦЕЛЕНИЯ (САН)

33 Buchanan Street
Suasalito, CA 94965
(415)331-6161
(415)331-4545 (fax)
E-mail: catheal@holonet.net

Контакты:
Дональд Джовей
исп. директор
Кэролайн Смит
директор проекта

Сумма гранта: 200.000 дол. США
Географический район: Россия
Срок действия проекта: 9.93 - 9.95

Цель проекта - повышение квалификации персонала больниц и работников добровольных организаций, развитие служб эмоциональной поддержки тяжелобольных и пациентов с хроническими заболеваниями, а также работа с членами их семей. Программа, получившая название "Русский проект", позволит в минимальные сроки создать сеть больниц и организаций в бывших республиках Советского Союза, которая сможет обеспечить социальную поддержку населения. Программа также предусматривает координирование работы сети срочной неотложной помощи служб социальной защиты в бывших республиках Советского Союза.
Проект обеспечит материально-техническую помощь Центру Любви и Поддержки (новой неправительственной организации в Москве), который в дальнейшем сможет стать моделью для других неправительственных организаций.

"КРУГ" - РУССКО-АМЕРИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

Россия, Москва 123371
а/я 17 для Игнашовой

(095) 208-5191(тел/факс)
E-mail: cab@glas.apc.org

Татьяна Игнашова
исп. директор

ЦЕНТРАЛЬНО-ЕВРОПЕЙСКИЙ ЦЕНТР ЗДОРОВЬЯ И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ (CECHE)

2112 F Street, NW , Suite 703
Washington DC 20037
(202) 331-3330
(202) 775- 9385

Mauerstrasse 93
1-117 Berlin Germany
Foundation
(49-30) 308-534-40
(49-30) 308-534-43 (факс)

Контакты :
Сушма Палмер
председатель (Берлин)

Энил Майера
консультант
по программам (Берлин)

Сумма гранта : 400,000 дол. США
Географический район : Россия (Москва, Ростов на Дону, Нижний Новгород, Владивосток, Томск, Санкт-Петербург)
Срок действия проекта: 10.94 - 9.96

Цель проекта - развитие сети российских неправительственных организаций в области здравоохранения , системы обмена информацией и коммуникации. Каждый из российских партнеров работает с индивидуальной программой в области здравоохранения. Программы предусматривают подготовку и проведение антиалкогольной кампании в средствах массовой информации, кампании за использование экологически чистых продуктов питания, интеграции детей- инвалидов в общество. В более широком контексте, в результате программы будут созданы центры неправительственных организаций, работающих в области здравоохранения в России, центры по распространению и обмену информацией, основная цель которых - улучшить качество медицинского обслуживания.

ФОНД "ЗДОРОВЬЕ И ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА" АСОЦИАЦИЯ МЕДИКОВ ДОНА

Россия , Москва 101000
Покровка 22 , корп. 1
(095)246-4502; 203-7566
(095)206-0941(факс)
эл.почта:ceche@glas.apc.org

Ирина Демина
вице-президент (HEF)
Игорь Смаков
вице-президент(ADP)
Элизабет Колл
руководитель программ
(CECHE)

132

ХРИСТИАНСКИЙ ДЕТСКИЙ ФОНД

2821 Emerywood Parkway
(PO Box 26227)
Richmond, VA 23261
804-756-2700
804-756-2718(fax)

CCF offices in Geneva
PO Box 2100
route de Ferney 150
1211Geneva 2, Switzeland
41-22-791-6462
41-22-791-0361 (fax)

Контакты:
Др.Маргарет Маккалоу
президент (VA)
Джэссон Рубейз
руководитель программы (Женева)
Мичелл Полтон
директор (Женева)

Сумма гранта:
Географический район:
Срок действия проекта:

БЕЛАРУССКИЙ ДЕТСКИЙ ФОНД

Беларусь, Минск 220029
Проспект Ф. Старыни, 31

(0172) 36-6267 (тел/факс)
(0172) 36-6674
Электронная почта:
nina@ccfmsq.minsk.by

Владимир Липский
президент
Нина Белик, координатор программы (Христианский детский фонд)

575.000 дол.США
Беларусь
9.93 - 12.95

Цель проекта - Христианский Детский Фонд совместно с Беларусским Детским Фондом будут способствовать развитию системы здравоохранения в республике. Программа предусматривает работу в первую очередь с детьми, проживающими в сельской местности, на территориях, пострадавших от последствий аварии на Чернобыле, а также в регионах, где медицинские службы недостаточно развиты или отсуствуют. Проект обеспечит финансовую поддержку в приобретении необходимого медицинского оборудования. Техническое обеспечение и обучение организации-партнёра позволят укрепить внутреннюю структуру Детского Фонда, сформировать и реализовать ряд долгосрочных программ.

СЕНТР ФОР ДЕВЕЛОПМЕНТ ЭНД ПОПЬЮЛЕЙШН ЭКТИВИТИЗ (СЕДПА)

1777 Massachusetts Ave.,NW, #200
Washington, DC 20036

202-667-1142
202-332-4496 (fax)
E-mail: cedpa_lh@cerf.net
Контакты:
Адриенн Эллисон
вице-президент

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖЕНСКИЙ ЦЕНТР

Россия, Москва 125124
3-я ул. Ямского Поля, 14/16, к.20
(095) 257-0436
(095) 257-0436 (факс)

Александра Момджан
директор
Наталья Григорьева
зам. директора

Сумма гранта:
Географический район:
Срок действия проекта:

215.000 дол. США
Россия
8.93 - 8.95

Цель проекта - создание модели Центра женской репродукции в Москве. Совместно с Международным Женским Центром СЕДПА планирует обучение женщин по вопросам управления и работы служб здоровья для женщин. В центре внимания программы - развитие неправительственных организаций и мероприятия по сбору средств, необходимых для плодотворной работы этих организаций, структурное укрепление организаций за счет работы с добровольными помощниками, особенности управления в неправительственных организациях и специфика поведения медицинского персонала и врачей в больнице.

134

КАУНТЕРПАРТ

910 17th Street, N.W.
Suite 220
Washington, DC 20006
202-296-9676
202-296-9679 (факс)
E-mail: cpfsp@igc.apc.org

Контакты:
Стэн Хози
исполнительный директор
Карен Шермэн
мэнеджер проекта

РОССИЙСКАЯ ЗАБОТА

Россия
Москва 121019
ул. Воздвиженка, 9
(095) 290-0761
(095) 290-0703 (факс)
эл.почта:counterpart@glas.apc.org

Андрей Степанов
директор
Ирина Козырева
председатель правления
Ребекка Брайан
региональный директор

Сумма гранта: 625.000 дол.США
Географический район: Россия
Срок действия проекта: 8.93 - 8.95

Цель проекта - создание сети организаций социальной поддержки детей и семей бывших военослужащих. Оказывая помощь бывшим военнослужащим и их семьям, проект одновременно направлен на усиление внутренней структуры "Российской Заботы". В результате работы с американским партнёром эта организация получит практический опыт работы и техническое обеспечение.

ЕЛВИН

111 Elwin Road
Elwin, PA 19063-4699
610-891-2519
610-891-2043;610-891-2458 (fax)
E-mail:center@fupi.nicolaev.ua

Контакты:
Маурен Хугел,
кординатор программ

УКРАИНСКИЙ ФОНД ЗАЩИТЫ ИНВАЛИДОВ

Украина, Николаев 327001
ул. Розы Люксембург, 46
(0512) 35-1414

Центр Развития
(0512)259-300
E-mail: center@fupionnikolaev.ua

Галина Тазартачева
директор
Дженелл Аллен
представитель ЕЛВИН

Сумма гранта: 570.000 дол.США
Географический район: Украина
Срок действия проекта: 8.93 - 8.95

Цель проекта - работа с детьми-инвалидами с раннего возраста на территории Украины. Проект предусматривает реализацию программы обучения детей на территории Южной Украины совместно с Украинским Фондом защиты инвалидов, которая даст им возможность жить полноценной жизнью и не находиться в специальных учреждениях. Проект познакомит с существующими возможностями в этой области и предложит курс обучения, который позволит максимально использовать эти возможности. Он будет способствовать экономии средств, затрачеваемых на содержание детей-инвалидов в специальных учреждениях.

135

ФАУНТЕЙН ХАУС, ИНК.

425 West 47th Street
New York, NY 100036
(212) 582-0340
(212) 397-1649 (факс)

Контакты:
Радьярд Н. Пропст
директор образования

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД "ДУША ЧЕЛОВЕКА"

Россия, Москва 111394
ул. Мартеновская, 30
(095) 301-7204
(095) 301-1810 (факс)

Игорь Доненко
президент
Ольга Заярная
менеджер программы

Сумма гранта : 400.000 дол. США
Географический район : Россия
Срок действия проекта: 10.94 - 9.96

Цель программы - создание центров реабилитации и медицинской помощи людям с умственными отклонениями в российских городах. Моделью такого Центра-клуба является организация "Душа человека", которая планирует оказать поддержку психиаторам по созданию региональных самоуправляемых центров для душевнобольных людей. Кроме реабилитационной работы с душевнобольными, программа предусматривает работу с родственниками душевнобольных и разъяснительную работу с общественности.

НАКОРМИТЬ ДЕТЕЙ, ЛЭРРИ ДЖОНС ИНТЕРНЭШНЛ МИНИСТРИС ИНК.

Po Box 36
Oklahoma City,Oklahoma 73101
(405) 942-0228
(405) 945-4168(факс)
Представительство в Москве:
Россия,Москва,
ул.Гончарова,17-А
(095) 287-0177

Контакты :

Луи Зискинд
заместитель директора

СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ "ЗДОРОВАЯ СЕМЬЯ"

Россия,Екатеринбург
620149,Региональная
детская больница N 1
ул.С.Дерябина,32
(3432) 55-1546
эл.почта:olga@
saic.e-burg.su

Алекей Куликов
президент
(Екатеринбург)
Алан Ромен
директор проекта
Георгий Белозаров
координатор проекта
(Москва)
Лили Болдакян

Сумма Гранта: 600,000 долл. США
Географический район: Россия
Срок действия проекта: 10.94 - 9.96

Цель проекта - улучшение здоровья женщин и детей в Екатеринбургской области и близлежащих регионах путем развития местных неправительственных организаций, занимающихся вопросами здравоохранения, развитием программ пренатального воспитания. Работа будет проводиться на базе Региональной детской больницы N 1 и областных министерств здравоохранения. В рамках программы сотрудники организации "Наше будущее" пройдут обучение по вопросам управления, сбора средств и коммуникации. Наряду с этим программа предусматривает обучение младшего обслуживающего персонала Детской больницы по различным вопросам материнства и детства, управленческой практике и лечебной работе. В регионах запланирована работа с беременными женщинами и женщинами, которые хотят стать матерями в будущем. В рамках программы создан консультационный совет, в который входят медики и руководители неправительственных организаций. Задачей совета является выработка направлений и руководство проектом.

ВСЕОБЩАЯ ЕВРЕЙСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОПОМОЩИ

730 E.Parkway
Brooklyn, NY 11213

718-7746497
718-7746891 (fax)
E-mail:gjarn@igc.apc.org

Контакты:
Рабби Элизер Автзон
исполнительный директор

ФИЛИАЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА УКРАИНЕ

Украина
Днепропетровск 320101
ул.Свердлова,6
комнаты 313,315
эл.почта:gjarndniepr@gluk.apc.org
(0562)422-051
(0562)248-650 (дом.,Гольденберг)
Украина, Харьков
Новгородская ул., 4
(0572) 433-856 (тел/факс)
(0572) 434-475,324-466
(0572) 452-140(факс)
E-mail: levin@infocom.kharkov.ua

Михаил Голденберг
представитель (Днепропетровск)
Нина Мостовая
представитель (Харьков)

Сумма гранта: *400.000 дол.США*
Географический район: *Украина*
Срок действия проекта: *8.92 - 12.94*

Цель проекта - предоставление гуманитарной помощи для нуждающихся еврейских общин в различных районах бывшего Советского Союза. Проект включает в себя также обучение в области создания и функционирования новых добровольных организаций, сбора и распределения пожертвований, ведения отчетности. Предоставление материально-технической помощи, организация специальных служб помощи для престарелых и инвалидов, бесплатные обеды также входят в число поставленных задач.

ГУДВИЛ ИНДАСТРИЗ ОФ АМЕРИКА

9200 Wisconsin Ave
Bethesda,MD 20814-3896
301-530-6500
301-530-1516(fax)
E-mail: mjordan@clark.net

Контакты:
Елизабет Скот
директор отделения международных отношений
Мелисса Джордан
менеджер по грантам

АССОЦИАЦИЯ МИЛОСЕРДИЯ И КУЛЬТУРЫ "ДОБРАЯ ВОЛЯ"

Россия, Москва 103051
Средний Каретный пер.,6/9,36
(095) 299-0917 (Карпенкова)
(095) 238-3969 (факс)
(095)138-1027(Трушина)

Санкт-Петербург
Невский пр-т, 46, к.58
(812)314-4775

Рыбинск
ул.Крестовая, 46
(085) 552-3863 (Графенков)
(085) 552-4007 (факс)

Вера Карпенкова *(Москва)*
Елена Чумак *(С.-Петербург)*
Вячеслав Графенков *(Рыбинск)*

Сумма гранта: *250.000 дол.США*
Географический район: *Россия*
Срок действия проекта: *6.93 - 6.95*

Цель проекта - создание сети магазинов по розничной продаже товаров, бывших в употреблении. На основе сети этих магазинов разрабатывается программа по реабилитации и созданию рабочих мест. На базе уже созданных трёх магазинов, которые работают в Рыбинске, планируется проведение курса менеджмента по розничной торговле. Прибыль от продажи будет возвращаться работникам и неправительственным организациям. В дальнейшем планируется открыть аналогичные магазины в Москве и Санкт-Петербурге.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАВОСЛАВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

711 W.40th Street
Suite 356
Baltimore, MD 21211
410-243-9820
410-243-9824 (fax)
E-mail:iocc@igc.apc.org

Контакты:
Александр Рондос
исполнительный директор
С.В.Т Хагельман III
директор

РУССКАЯ ПРАВОСЛАВНАЯ ЦЕРКОВЬ

Россия, Москва 113191
Даниловский Вал, 13/1

(095) 955-6789 (тел/факс)
(095) 952-8059 (тел/факс)
(095) 331-2288, 331-2222
E-mail: ioccmoscow@glas.apc.org

Питер Микуляк
региональный представитель
(временно)
Мэри Хэнниган
региональный представитель

Сумма гранта: 400.000 дол.США
Географический район: Россия
Срок действия проекта: 8.92 - 3.95

Цель проекта - предоставить материально-техническую помощь новым частным добровольным организациям в Москве и Петербурге, как связанным с Православной церковью, так и работающим независимо. В будущем планируется расширение предоставления помощи и на другие российские города. Получателями помощи станут наиболее незащищенные группы населения: новорожденные, сироты, престарелые, пенсионеры, инвалиды, больные и безработные. Главный партнер - Русская Православная Церковь. Планируются семинары по сбору и распределению помощи, расширению местных благотворительных организаций, проведению благотворительных кампаний.

ИНТЕРНЭШНЛ РЕСКЬЮ КОМИТИ

122 42nd Street
New York, NY 10168-1298
(212) 551-3000
(212) 551-3185 (факс)

Контакты :
Ренди Мартин,
региональный директор по Европе и Азии
Хеди Вагнер
координатор программ

ЦЕНТР "СОСТРАДАНИЕ"

Россия, Москва
Комсомольский пр-т., 9 кв. 45
(095) 245-2209 (тел/факс)
(095) 923-4778 (факс)
(095) 973-2094

Алексей Коротаев
исполнительный директор

Сумма гранта : 400,000 дол. США
Географический район : Россия
Срок действия проекта: 10.94 - 9.96

Цель проекта - оказание поддержки бывшим узники совести и их семьям в Москве и Московской области, на дому и в клинике. Часть гранта будет направлена на повышение квалификации управленческого аппарата организации для того, чтобы после окончания гранта организация смогла продолжать свою деятельность. В рамках гранта будет предоставлены медицинское оборудование и медикаменты, а также будет проведено обучение медицинского персонала, работающего с бывшими узниками совести.

852

ИСАР
(бывший ИНСТИТУТ АМЕРИКАНО-СОВЕТСКИХ ОТНОШЕНИЙ)

1601 Connecticut Ave.NW
Suite 301
Washington, DC 20009
202-387-3034
202-667-3291 (fax)
E-mail:
isarmos@glas.apc.org

Контакты:
Элиза Клос
исполнительный директор

СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СОЮЗ

Россия, Москва 103982
Богоявленский пер.,3/3
(095) 921-7161(тел/факс)

E-mail: soceco@glas.apc.org

Представительство в Казахстане
Казахстан,Алматы, 480098
ул.Фурманова,91-97,N 21
эл.почта:isarata@glas.apc.org

Любовь Рубинчик
директор Координационно-информационного центра
Мэри Карпентер
координатор проекта
e-mail: isarata@glas.apc.org
Майкл Клейтон
представитель ИСАР,Грузия
эл.почта:isargeo@glas.apc.org

Сумма гранта: *200.000 дол.США*
Географический район: *СНГ*
Срок действия проекта: *8.92 -2.96*

Цель проекта - установление постоянных контактов и координация работы различных неправительственных групп, занимающихся защитой окружающей среды; углубление отношений с подразделениями Социально-Экологического Союза (самой большой неправительственной экологической организации в СНГ) и установление прямых контактов этих подразделений с аналогичными американскими организациями. Бывший Институт американо-советских отношений обратился с ходатайством в Агентство по Международному Развитию США о предоставлении фондов на организацию Информационно-координационного центра всех добровольных экологических групп в новых независимых государствах. Осуществление этого двухгодичного проекта будет идти по трем направлениям: прямая поддержка Центра и его филиала - нового информационного экологического агентства, расширение электронной почты (планируется охватить системой электронной почты 20 добровольных групп), и, наконец, содействие публикации "зеленых" газет в Нижнем Новгороде и Красноярске.

ИНТЕРНЕШНЛ РИСЕРЧ ЭНД ИКСЧЕЙНДЖЕС БОРД (АЙРЕКС)

1616 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20006
Tel: (202) 628-8188
Fax: (202) 628-8189
E-mail: tonyb@igc.apc.org
irex@gwuvm.gwu.edu

Контакты:
Тони Бирн
руководитель программы

ЦЕНТР ЛЕЧЕБНОЙ ПЕДАГОГИКИ

Россия, Москва 117311
ул. Строителей, 17-В
(095) 131-0683

э.почта: roman@ccp.msk.su;
ccp@ccp.msk.su

Московский оффис АЙРЕКС
Россия, Москва 121069
Хлебный переулок, д. 8
(095) 290-6233, 290-5878
(095) 202-4449 (факс)
E-mail:fick@glas.apc.org
irexmos@glas.apc.org

Роман Дименштейн
директор
Ирина Казакова
координатор проекта
Билл Фик
руководитель программы АЙРЕКС

Сумма гранта: *300.000 долл. США*
Географический район: *Россия*
Срок действия проекта: *7.94 - 3.96*

Цель проекта - создать сеть компьютерной связи для российских некоммерческих организаций, работающих в области детского здравоохранения и реабилитации инвалидов. Проект ориентирован на расширение организационных и функциональных возможностей российских некоммерческих организаций. Он предусматривает предоставление российским организациям оборудования, организацию обучения и обеспечение доступа в электронную систему связи для эффективного обмена информацией. Помимо создания электронной сети связи, в системе электронной почты будут сформированы дискуссионные клубы; планируется издавать ежемесячный бюллетень для обмена идеями и информацией; а также создать устойчивый канал распространения информации о деятельности некоммерческих организаций и работе с инвалидами за рубежом.

139

ЛЮТЕРАНСКИЙ ГОСПИТАЛЬ ЛЯ-КРОС

1910 South Avenue
La Cross, W 54601
(608) 785-0530
(6080 785-2181(факс)
Контакты :

Сандра Дж. Маккормик
президент
Барбара Претаски
адм.координатор

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР В ДУБНЕ

Россия, Дубна 141980
ул. Университетская, 19
(221) 4-0325 (тел.)
эл. почта: madina@main1.jinr.dubna.su

Владимир Цапцин
директор
Мадина Бикбулатова
адм. координатор
Тамара Житникова
медицинский координатор

Сумма гранта: *500,000 долл.США*
Географический район : *Россия (Дубна, Сергиев Посад, Димитров)*
Срок действия проекта: *10.94 - 9.96*

Цель программы - создать "Дубнинскую модель" по лечению алкоголизма в городских условиях в Дубне и трех соседних городах, сделав упор на том, что алкоголизм является медицинской проблемой и требует постоянного лечении. Программа предусматривает обучение консультантов, расширяет возможности Анонимных Алкоголиков, и будет проводиться в сотрудничестве с местными органами власти и медицинскими учреждениями. Дубнинский центр обучения работает в двух направлениях : профилактическая работа в школах и программа лечения женского алкоголизма .

МАГИ УИМЕН КЭР ИНТЕРНЕЙШНЛ

Magee-Women's Hospital
300 Halket Street
Pittsburgh,PA 15213
(412) 641-1189
(412) 641-4949(FAX)

Контакты:
Таня Котис
руководитель программы

КОНСУЛЬТАТИВНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ НТР "ЖЕНЩИНА И СЕМЬЯ"

Россия,Москва
Больница Мира и Спасения
Федеративный пр-т,17
тел.:(095) 918-4331
факс:(095) 301-1502
эл. почта: moskva70@glas.apc.org

Анна Анохина
админ. координатор
Рейчел Мейз
Мелисса Занайзер
региональный представитель
Людмила Зацепина
зам. адм-ра программы

Сумма гранта: *540,000 долл.США*
Географический район: *Россия*
Срок действия проекта: *10.94 - 9.96*

Программа направлена на обучение медицинских работников в различных регионах России и создание сети независимых женских центров в России. Программа предусматривает широкое использование наглядных пособий: дисплеев, видеофильмов, проспектов, компьютеров и специальной литературы. Московский Центр женского образования является одновременно моделью и практической школой для развития программ женского образования в России.

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ РАБОТНИКОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ (NASW)

750 First Street,NE,Suite 700
Washington,DC 20002-4241
(202) 408-8600
(202) 336-8310(FAX)

Контакты:
Айлин Макговен Келли
директор по международным связям

АССОЦИАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПЕДАГОГОВ И СОЦИАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ

Россия,Москва,119906
ул.Подгорская,8
(095) 248-5496(т/факс)
(095) 247-1598
(095) 202-6804(факс)

Валентина Бочарова
президент
Таня Зимакова
координатор программы (NASW)
e: zimakova@glas.apc.org

Сумма гранта: *400,000 долл.США*
Географический район: *Россия*
Срок действия проекта: *7.94 - 3.96*

Цель проекта - создать новые, более обширные и более эффективные системы обмена информацией между российскими некоммерческими организациями, работающими в социальной сфере; сформировать более эффективную профессиональную организацию работников социальной сферы; повысить функциональные и управленческие возможности соответствующих региональных организаций; улучшить систему связи и обмена информацией между организациями. Проект предусматривает создание системы электронной связи и обмена информацией, проведение национальных и региональных семинаров, реализацию программы обучения в области управления некоммерческими организациями. Результатом выполнения проекта, как ожидается, станет улучшение системы социального обслуживания и условий жизни населения в ряде регионов России, включая Туву, Якутию, республику Мари Эл, Таймыр, Коми, Ставрополье.

НЕТУОРК ОФ ИСТ-ВЕСТ УИМЕН

1601 Connecticut Avenue, NW
Suite 300
Washington, DC 20009
Tel: (202)265-3585
Fax: (202)667-3291
E-mail: neww@igc.apc.org

Контакты:
Шана Пенн
исполнительный директор
Виктория Врана
асистент координатор

МОСКОВСКИЙ ЦЕНТР ГЕНДЕРНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Россия, Москва 117218
ул. Красикова, 27

(095) 332-4532 (тел/факс)
(095) 395-50-05

Елена Кочкина
директор
Галина Венедиктова
коррдинатор проекта по электронной почте
Ольга Липовская
координатор проекта (Санкт-Петербург)
тел. (812) 528-92-93

Сумма гранта: *144.000 долл. США*
Географический район: *Россия*
Срок действия проекта: *5.94 - 3.96*

Цель проекта - создать сеть электронной связи, которая соединит женщин и женские некоммерческие организации; сформировать организацию, которая занималась бы правовыми и политическими проблемами женского движения и его ролью в процессе демократизации; организовать систему обучения для женщин, которая позволила бы им играть более существенную роль в жизни общества.

ОПЕРЕЙШН СМАЙЛ ИНТЕРНЕШНЛ

717 Boush Street
Norfolk, VA 23510
(804) 625-0375
(804) 626-0368 (тел./факс)

Контакты:

Джуди Форд,
директор по развитию

ОПЕРЕЙШН СМАЙЛ В РОССИИ

Россия, Санкт-Петербург,
ул. Белинского,13
(812) 279-8101(тел/факс)
эл.почта:tom@white-wind.spb.su

Том Фарелл (812) 114-6787

Россия,Москва
ул.Динамовская,9/2, N 51
(095) 276-7034(тел/факс)
Дженифер Каплан
менеджер проекта
эл. почта: smile@glas.apc.org

Сумма гранта:	600,000 долл.США
Географический район:	Россия
Срок действия проекта:	10.94 - 9.96

Цель программы - повышение качества детской хирургии. Оперейшн Смайл проведет обучение медицинского персонала по специализированным вопросам хирургии и по работе с добровольцами. Обучение сотрудников организации направлено на усиление управленческого аппарата организации и разработку кампании по сбору средств. Дети, находящиеся на лечении в больницах Москвы, Санкт-Петербурга и районов Волги и не имеющие возможности получить лечение в силу финансовых или каких-либо других причин, получат возможность пройти хирургическое лечение с использованием медицинского оборудования, предоставленного по программе.

ОППОРТЬЮНИТИ ИНТЕРНЕЙШНЛ

360 W. Butterfield Road, Suite 225
Elmhurst,IL 60126
Mailing address:

P.O. Box 3695
Oak Brook, IL 60522

708-279-9300

708-279-3107(fax)

Контакты:
Денис Рипли
вице-президент
Кен Кокела
ассистент программы

НИЖЕГОРОДСКИЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД "СЕРАФИМА"

Россия
Нижний Новгород 603005
ул.Большая Покровская, 25, кв. 14
(8312) 337-227(тел)
(8312) 340-504(факс)

ул. Минина, 6
(8312) 603-005(8)
(8312) 369-943
Представительство Оппортьюнити Интернейшнл в России

Лариса Цецан
исполнительный директор
Стейси Шредер
региональный координатор
(8312) 337-227
(8312) 340-504 (факс)
Сергей Ефрененко

Сумма гранта:	550.000 дол. США
Географический район:	Россия
Срок действия проекта:	10.94 - 5.95

Программа является продолжением проекта, начатого на базе Нижегородского благотворительного фонда. Она направлена на развитие малого бизнеса и включает в себя предоставление займов, обучение, консультации пенсионерам и домохозяйкам, желающим начать собственное дело. После Нижнего Новгорода предполагается продолжить программу во Владимире.

ОППОРТЬЮНИТИ ИНТЕРНЕЙШНЛ

P.O. Box 3695
Oak Brook, IL 60522
Tel: (708)279-9300
Fax: (708)279-3107

Роджер Вурхис
Руководитель проекта
в Восточной Европе

Сумма гранта:
Географический район:
Срок действия проекта:

"ВОЗМОЖНОСТЬ"

Россия, Нижний Новгород 603008
Большая Покровская ул., 25, кв.14
(8312) 33-7227 (тел/факс)
электронная почта:

Контакты:
Стейси Шредер
региональный директор

Вера Чаадаева
исполнительный директор

288.000 долл. США
Россия (Нижний Новгород)
6.94 - 3.96

Цель проекта - поддержка возникающих в Нижегородской области некоммерческих организаций, оказывающих содействие малому бизнесу, которая будет осуществляться на базе учебного центра поддержки малого бизнеса в Нижегородской области. Предполагается также создание союза организаций, в котором "Возможность", как предполагается, будет играть лидирующую роль. Проект направлен на укрепление возможностей областных организаций по созданию новых рабочих мест за счет развития малого бизнеса. С этой целью предполагается проводить обучение сотрудников организаций в области управления некоммерческими структурами, оказывать техническую помощь и проводить обучение в области получения и использования кредитов, оказывать помощь в разработке бизнес-планов, предоставлять консалтинговые услуги в области привлечения и использования финансовых ресурсов.

ПАСИФИК ИНСТИТЬЮТ ФО РЕСЕЧ ЭНД ЭВАЛЮЭЙШН

172 Lancaster Road
Walnut Creek, CA 94595
(510) 946-9238 OR
(510) 938-7754

(510)946-1522(fax)

Контакты :
Мэри Кэй Райт
директор проекта

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ "САЛЮС"

Россия, Москва 125124
ул.Дм. Ульянова,37,корп.3
(095) 956-9092 (тел/факс)
эл. почта:dyslandsalus@glas.apc.org;
salus@glas.apc.org;

Ольга Петрухина
директор
Дори Дисланд
директор по тренингам

Сумма гранта :
Географический район :
Срок действия проекта:

650,000 дол. США
Россия
10.94 - 9.96

Цель программы - усиление борьбы с алкоголизмом путем обучения специалистов по лечению алкоголизма и нарко-зависимости методам профилактических работ среди подростков, проведения кампаний в средствах массовой информации, распространения статистических данных и информации среди населения. Программа предусматривает тесное сотрудничество американских и российских организаций, использование их опыта работы и предоставление им возможности дополнительного обучения и получения информации. Планируется выпуск информационного бюллетеня и техническое обеспечение проекта.

142

ПЛАНИРОВАНИЕ СЕМЬИ (СЕВЕРНАЯ НОВАЯ АНГЛИЯ)

51 Talcott Road
Williston,VT 05495-8116

(802) 878-7232
(802) 878-8001(fax)
E-mail:
eppnne@vbi.champlain.edu

Management Sciences for Health
400 Center Street
Newton, MA 02158
617-5279202
617-2209 (fax)

Контакты:
Эллен Дорш
директор международных программ
Энн Баксбаум
Менеджмент Сайенс фо Хелс
Джен Петерсон
адм. координатор

ЦЕНТР ФОРМИРОВАНИЯ СЕКСУАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ

Россия
Ярославль 150044
ул. Пионерская, 19
(0852) 55 6691
(0852) 25 5894 (факс)
Электронная почта:
root@cfsc.yaroslavl.su

Валентина Шелкова
директор
Александр Шмаглит
зам.директора

Сумма гранта: 215.000 дол.США
Географический район: Россия
Срок действия проекта: 9.93 - 9.95

Цель программы - совместно с американским партнёром (Менеджмент Сайнс фо Хелс) оказать помощь в работе Центра воспитания сексуальной культуры по расширению сферы деятельности Центра и пропаганде его работы. Планируется проведение обучения по вопросам управления, образования, консультаций, планирования рождаемости. По окончанию двухгодичного периода обучения первая группа консультантов "Тин Тим" продолжит работу под руководством Центра. Кроме того, организации, занимающиеся проблемами абортов, пропагандой безопасных сексуальных отношений, проблемами СПИДа и ранней беременности, смогут получить квалифицированные консультации в Центре.

ПОПЬЮЛЕЙШН СЕРВИС ИНТЕРНЕШНЛ

1120 19th Street, NW, Suite 600

Washington, DC 20036
(202) 785-0072
(202) 785-0120 (факс)
эл.почта : psiwash@delphi.com

Контакты :
Алекс Браун
вице-президент
Скотт Билли

АССОЦИАЦИЯ АКУШЕРОВ И ГИНЕКОЛОГОВ

Россия, Екатеринбург
620149
Региональная Детская
Больница N 1
(3432) 44-2770
эл.почта:psieburg@glas.apc.org

Светлана Шумкова
исполнительный директор
Элизабет Гардинер
руководитель программ(PCI)
(3432)55-2210(временно)

Цель программы - проведение компании по использованию противозачаточных средств среди населения Свердловского региона. В рамках проекта будет проведена исследовательская работа, в результате которой будет определена ситуация, сложившаяся в районе, и разработан план пропагандистской работы среди населения. Российская неправительственная организация-партнер, работающая в в Свердловске, в сотрудничестве с местными частными предприятиями разработает программу производства и подажи контрацептивных средств в регионе. Среди местного медицинского персонала будут подготовлены специальные консультанты по использованию контрацептивов и работе с матерями и подростками.

ПРОЕКТ ГАРМОНИЯ

6 Irasville Common
Waitsfield, VT 05673
(802)496-4545
(802)496-4548
E-Mail: pharmony@igc.apc.org

ДВОРЕЦ МОЛОДЕЖИ И ТВОРЧЕСТВА

Россия, Карелия 185000
г. Петрозаводск, ул. Красная, 8
(81400) 74-135, 76-230,
76-552, 76-822, 75-649
Электронная почта:
phstp@sovam.com

Россия,Москва,119021
Вторая Фрунзенская ул.,7,к.9
(095) 242-4820(тел/факс)

Контакты:

Деймс Метц,
ассистент по программе
Чарльз Хосфорд
со-директор
Барбара Миллер
со-директор

Мелисса Карр
Координатор программ

Галина Разбивная
директор(Петрозаводск)
Вэнди Джонсон
региональный директор в СНГ
Сьюзан Мэтсон
директор NIS

Сумма гранта: 245.000 долл. США
Географический район: **Россия (Карелия)**
Срок действия проекта: 6.94 - 3.96

Цель проекта - создать постоянно действующий координационный и учебный центр, организовать в Петрозаводске программу обучения для организаций Карелии, работающих с детьми-инвалидами. Объединение усилий Проекта Гармония, его российского партнера-Дворца Молодежи и Творчества, а также других некоммерческих организаций Карелии, работающих с детьми-инвалидами, позволит создать эффективную систему связи между организациями для обмена информацией, взаимного предоставления услуг, а также установления и развития профессиональных контактов на местном, национальном и международном уровне.

ИСЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР ИНСТИТУТА РОДЕЙЛ

611 Siegfriedale Road
Kutstown, PA 19530

(610) 683-1400
(610) 683-8548 (f)
e-mail: jonathon_landeck.inbox
@parti.inforum.org

Контакты:
Джонатон Лэндек
Руководитель международных проектов

ФОНД ИССЛЕДОВАНИЙ АГРАРНОГО РАЗВИТИЯ

Россия, Москва 117261
Ленинский проспект, 85

(095) 134-3364
(095) 318-8352 (ф)
e-mail: fadr.inbox@parti.inforum.

Александр Макеев
Генеральный директор
Дмитрий Дурманов
Евгений Якушев

Срок действия проекта: 6.94 - 3.96
Сумма гранта: 400 000 долл. США
Географический район: Россия (Орел, Новосибирск, Нижняя Волга, Тверь

Срок действия проета: 6.94 - 3.96

Цель проекта - создание системы электронной связи для решения политических проблем, а также укрепление организационных возможностей российского партнера - Фонда исследований аграрного развития (ФИАР). В тесном сотрудничестве с другими некоммерческими организациями ФИАР будет издавать информационные бюллетени в различных регионах России, проводить региональные семинары по разработке местных программ развития, создавать национальную систему обмена информацией, национальные и интернациональные электронные конференции. Проект направлен на улучшение системы обмена информацией и установления партнерских отношений между местными организациями для реализации программ развития, а также выработки политических инициатив на основе местного и регионального опыта.

145

АРМИЯ СПАСЕНИЯ
(международная служба)

615 Slater Lane
(PO Box 269)
Alexandria,VA 22313
703-684-5528
703-684-5536(fax)

Контакты:

Дин Б.Сейла
исполнительный директор

Розмари Регис
консультант по программе

Сумма гранта:
Географический район:
Срок действия проекта:

МОСКОВСКИЙ ДОМ МИЛОСЕРДИЯ
МОСКОВСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО АРМИИ СПАСЕНИЯ

Россия, Москва
Славянская пл., 4, комн. 338

(095) 220 9676
(095) 924 9169 (факс)
(095) 151 8785 (т/факс)
Армия Спасения (Россия)

Главный Гражданский Центр
Россия, Москва
Шмитовский Проезд, 41
(095) 259 5654

Сандра Фостер (Армия Спасения)
Галина Бодренкова
Валерия Святкина
(Московский Дом Милосердия)

500.000 дол. США
Россия
9.93 - 9.95

Цель проекта - помочь России в развитии сети служб социальной помощи для пожилых людей. Планируется создание модели многоцелевого Центра и его подразделений для пожилых людей в Москве. На базе этого Центра Армия Спасения планирует проведение консультаций, предоставление необходимой информации, а также реализацию программ по социализации, оздоровлению, профилактике здоровья, работе с добровольцами и программ по улучшению жизненного уровня. Центр будет тесно сотрудничать с добровольными помощниками для оказания социальной помощи нуждающимся и престарелым людям.
Московский Центр станет моделью для создания аналогичных центров на территории России, Украины и Грузии, что в дальнейшем расширит деятельность Армии Спасения в этих регионах и позволит создать систему социальных служб для пожилых людей.

ЮНАЙТЕД ЮКРЕЙНИАН АМЕРИКЭН РЕЛИФ КОМИТИ (UUARC)

1319 W.Lindley Avenue
Philadelphia,PA 19141
215-728-1630
215-728-1631(fax)

Контакты:
Александр Билик
президент

Сумма гранта:
Географический район:
Срок действия проекта:

УКРАИНСКИЙ ЦЕНТР ОБРАЗОВАНИЯ И КУЛЬТУРЫ

Украина, Львов 290008
Проспект Шевченко,7
(0322) 72 6787
(0322) 72 8976
(0322) 72 9300(факс)

Ростислав Веретко
директор

275.000 дол.США
Украина
9.93 - 9.95

Цель проекта - образовательные программы и программы отдыха детей из неблагополучных семей, детей, которых оставили родители, и детей-инвалидов, живущих в домах ребенка на Украине. Работа ведётся совместно с Украинским Центром образования и культуры во Львове. Программа предусматривает также обучение по вопросам технической поддержки и финансового обеспечения домов ребёнка.

**УИЛД МОБИЛИТИ СЕНТР,
ФОНД ГОСУДАРСТВЕННОГО
УНИВЕРСИТЕТА
В САН-ФРАНЦИСКО**

*1930 Parker St.
Berkeley, CA 94704
(510) 548 3652 (T/fax)*

эл.почта:krizack@sfsuvax1.sfsu.edu

Контакты:
Марк Кризак
менеджер проекта

**НОВОСИБИРСКИЙ
РЕГИОНАЛЬНЫЙ
СПОРТИВНЫЙ КЛУБ
ИНВАЛИДОВ
"ФИНИСТ"**
1-й грант
*Россия,630031
Новосибирск
ул. Фрунзе, 15
(3832) 24-0349, 24-3801(ф)
(3832) 24-0355
Электронная почта:
wmc@sfsu.nsk.su
finist@glas.apc.org*

Владимир Кривенков
испонительный директор
Элизабет Шустер
*региональный
координатор*
Лариса Токарева
*координатор женской
программы*

Сумма гранта: *525.000 дол.США*
Географический район: *Россия*
Срок действия проекта: *5.93 - 5.95*

Цель проекта - получить средства для работы совместно с региональным клубом инвалидов по созданию сети частных предприятий, производящих инвалидные коляски, и с помощью займов передать их в частное пользование владельцев. Проект предусматривает развитие предприятий по производству отдельных деталей, создание новых рабочих мест и обучение инвалидов на этих предприятиях.

**УИЛД МОБИЛИТИ СЕНТР,
ФОНД ГОСУДАРСТВЕННОГО
УНИВЕРСИТЕТА
В САН-ФРАНЦИСКО**

*1930 Parker St.
Berkeley CA 94704
(510) 548-3652(TEL/FAX)
e-mail:krizack@sfsuvax1.sfsu.edu*

Контакты:
Марк Кризак
менеджер проекта

**НОВОСИБИРСКИЙ
РЕГИОНАЛЬНЫЙ
СПОРТИВНЫЙ
КЛУБ ИНВАЛИДОВ
"ФИНИСТ"**
2-й грант
*Россия,Новосибирск
ул.Фрунзе,15
(3832) 24-0349,24-0355,
(3832) 24-3801(факс)
wmc@sfsu.nsk.su
finst@glas.apc.org*

Элизабет Шустер
региональный координатор
Владимир Кривенков
исполнительный директор

Сумма гранта *450,000 долл.США*
Географический регион: *Россия*
Срок действия проекта: *10.94 - 9.96*

ВСЕМИРНЫЙ ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ИНВАЛИДОВ И НЕТРУДОСПОСОБНЫХ (WID)

510 16th St.
Oakland, CA 94612
510-763 4100

510-763 4109 (fax)

Контакты:
Брюс Куртис,
распорядитель программы
Сюзан Рэиер
директор проекта

ВСЕРОССИЙСКОЕ ОБЩЕСТВО ИНВАЛИДОВ

1-й грант

Россия, Москва 121165
Кутузовский проспект, 30/32
(095) 241-2286, 241-1880,
241-7825, 241-6955,
(095) 241-2280, 241-8180 (факс)

Александр Ломакин,
председатель
Тамара Золотцева
заместитель председателя

WID/Москва
Дэнис Роза
(095) 253-7453
эл. почта: mscwid@glas.apc.org

Сумма гранта: *450.000 дол.США*
Географический район: *Россия*
Срок действия проекта: *9.92 - 12.94*

Цель проекта - наладить работу сети организаций, входящих во Всероссийское общество нетрудоспособных, и способствовать развитию отношений между этими организациями, другими общественными организациями и местными органами управления. Проект также включает выявление и подготовку потенциальных лидеров движения по защите прав нетрудоспособных, разработку конкретной политики в этой области и шагов, направленных на ее осуществление. Предполагается также определить, что организации по защите прав нетрудоспособных могут сделать уже сейчас, в чем они нуждаются и с какими препятствиями им приходится сталкиваться. Одна из целей проекта - выявить такие организации, которые в будущем смогут включиться в соответствующую международную сеть; найти средства для подготовки самых активных членов этих организаций; обеспечить защиту прав нетрудоспособных.

ВСЕМИРНЫЙ ИНСТИТУТ ПО ПРОБЛЕМАМ ИНВАЛИДНОСТИ (WID)

510 16th Street, Suite 100
Oakland, CA 94612
(510) 763-4100

(510) 763-4109 (факс)
mariaoginski@delphi.com (эл. почта)

Контакты :
***Сьюзан Рейер**, директор международное подразд.,*
***Брюс Куртис**, директор программы*

ВСЕРОССИЙСКОЕ ОБЩЕСТВО ИНВАЛИДОВ

2-ой грант
Россия, Москва 121165
Кутузовский пр-т., 30/32
(095) 241-2286, 241-1880,
(095) 241-7825, 241-6955,
(095) 241-2280,
(095) 241-8180 (факс)

Александр Ломакин,
председатель правления
Тамара Золотцева
заместитель председателя

Дэнис Роза
представитель(WID)
(095) 253-7453(тел/факс)
эл.п.:mscwid@glas.apc.org

Сумма гранта : *360,000 дол. США*
Географический район : ***Россия***
Срок действия проекта: *10.94 - 9.96*

Цель программы - дальнейшее операционное и коммуникационное развитие бизнес-структур, связанных с Всероссийским обществом инвалидов. Планируется проведение семинаров по написанию бизнес-планов и подготовке бизнес-консультантов в пяти регионах России. В рамках программы предусматривается развитие коммуникационной системы с использованием электронной почты, проведением совместных встреч, издательством информационного бизнес-бюллетеня, развитие боллее тесной кооперации между малыми предприятиями и региональными центрами Всероссийского общества инвалидов. Будет проведена серия семинаров для Всеросссийских обществ слепых и глухих и их бизнес-партнеров.

УОРЛД ВИЖН РЕЛИФ ЭНД ДЭВЕЛОПМЕНТ (WVRD)

10-11 Mariahilser Str.
1070 Wien Austria

43-15261-333-51
43-15261-33368(fax)

220 I Street, NW, Suite 270
Washington, DC 20003
(202) 547-3743
(202) 547-4834 (fax)

Россия, Москва
Малый Ивановский пер., 11/6
(095) 923-7071 (факс)
(095) 924 8984
Йос Ванхи/Тигран Еоян
e-mail:moscow@wvrussia.msk.su
(095) 924-8984, 923-7071(факс)

Контакты :

Лиза Джакински,
директор международной программы, NIS (CA);

Энн Клэкстон, *региональный директор, международные программы (DC)*
Рупен Дас
мэнэджер проекта

Сумма гранта : *750,000 дол. США*
Георафический район : *Россия (Чита и Екатеринбург)*
Срок действия проекта: *10.94 - 9.96*

ЧИТИНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ МЕДСЕСТЕР, ЕКАТЕРИНБУРГСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ АССОЦИАЦИЯ МЕДСЕСТЕР

Россия, Чита
Правление Администрации по здравоохранению

ул. Богомьякова, 23,
(30222) 334-46,
Россия, Екатеринбург
Свердловский областной медицинский колледж
ул. Академика Бардина, 14
(3432) 51-4622,
(3432) 51-3191(факс)

Валентина Вишнякова
директор(Чита)
Валентина Харина
директор(Екатеринбург)
Надежда Гезудинова
заместитель директора (Екатеринбург)
Уорлд Вижн/Екатеринбург
эл.почта: rupen@rupdas.e-burg.su; nadp@wvrus.e-burg.su
(3432) 23-2046

Цель программы - создание ассоциаций медсестер в России, подготовка базы для создания институтов материнства/детства и Центра репродуктивной медицины. В Екатеринбурге и Чите, в рамках проекта, будут проводиться учебные семинары для младшего медицинского персонала по вопросам управления неправительственных организаций и стандартов сестринского дела. Региональные больницы станут учебными центрами для проведения программы и будут оснащены современным оборудованием .

АСОЦИАЦИЯ МОЛОДЫХ ХРИСТИАН (ИМКА)

2200 Prospect Avenue

Cleveland, OH 44115
216-344-0095
216-344-3949 (fax)

101 N.Wacker Dr.
Chicago, IL 60606-7386
312-269-0570, 312-077-0031
312-977-9063 (fax)

Контакты:

Дональд Робинсон
руководитель проекта
Сэм Эванс
директор по международным связям

ФИЛИАЛЫ АССОЦИАЦИИ В СНГ

Россия, Москва127276
ул А. Королева, 11-35
(095)219 -2067 (Цыганова, факс)
(095)205 4252

Россия, Владимир

(09222)30897

Джо Вуттен
президент ИМКА в Москве
Анастасия Цыганова
координатор связи
Ирина Майфат
представитель (Новосибирск)
(3832) 222-834

Сумма гранта: *650.000 дол.США*
Географический район: *Россия, Беларусь, Грузия, Украина*
Срок действия проекта: *8.92 - 6.95*

Цель проекта - развивать местные организации ИМКА в трех республиках бывшего Советского Союза. Для этого Американская ассоциация ИМКА будет работать в тесном контакте со своим международным отделом в Европе и Европейским отделением ИМКА. В рамках этого проекта новые отделения ИМКА в России будут связываться с сильными американскими отделениями для того, чтобы помогать в организации добровольной деятельности, подготовке лидеров, разработке и реализации конкретных программ. Для того, чтобы удовлетворить самые насущные потребности молодежи в различных районах и областях, будут пересмотрены и расширены существующие программы. Будут разработаны модели организаций и управления добровольными ассоциациями, применение которых в будущем сможет укрепить и расширить деятельность ИМКА в новых независимых государствах.

149

ФОРМИРОВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА

АМЕРИКАНСКИЙ ФОНД РАЗВИТИЯ (ADF)

101 North Union Street
Suite 200
Alexandria, VA 22314
703-836-2717
703-836-3379 (fax)

e-mail: adf@igc.apc.org

Контакты:
Майкл Миллер
президент

Сумма гранта: 150.000 дол.США
Географический район: Россия, Украина, Казахстан, Узбекистан
Срок действия проекта: 12.92 - 6.94

ИНТЕРЛИГАЛ

Россия, Москва 117331
ул. Марии Ульяновой, 16/1

(095) 138-4408,

(095)138-5686 (факс)
(095)138-5916
E-mail:interligal@glas.apc.org
nina@assist.msk.su

Нина Беляева
президент

Цель проекта - сбор и распространение информации о юридических аспектах деятельности добровольных организаций в новых независимых государствах, а также проведение семинаров для членов негосударственных общественных организаций по вопросам законодательства. Проект будет осуществлен на базе исследований, проведенных "Интерлегал" за последние два года, и охватит восемь из двенадцати республик бывшего СССР. Американский фонд развития будет координировать свою деятельность с Американской ассоциацией адвокатов, чтобы не дублировать ее работу и максимально использовать опыт, приобретенный в новых независимых государствах.

ЮНАЙТЕД УЭЙ

ИНТЕРНЭШНЛ

701 North Fairfax Street
Third Floor
Alexandria,VA 22314

703-519-0092
703-519-0097 (fax)
E-mail: uwi@igc.apc.org

Контакты:
Гари Д. Торуд
вице-президент
Русси Д.Самаривала
Президент & CEO
Шенон Дьюлинг
помощник директора

Сумма гранта: 183.350 дол.США
Географический район: Россия, Беларуссия, Украина
Срок действия проекта: 1.93 - 9.94

МОСКОВСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО ЮНАЙТЕД УЕЙ ИНТЕРНЕЙШНЛ

Россия, Москва
ул. Гиляровского, 5
(095) 208-8514 (тел/факс)

E-mail: uwi@glas.apc.org

Nancy Galloway
директор

Цель проекта - составлять и распространять через местные отделения информационные бюллетени о деятельности негосударственных добровольных организаций, издавать брошюры по отдельным темам и проблемам, связанным с добровольной деятельностью. В дополнение к этому планируется организовать специальные курсы по соответствующим предметам на базе Московского общественного центра. Центр будет выполнять самые разные функции, в том числе предоставлять информацию о том, как создается добровольная организация, как она финансируется, как управляется, как ведется отчетность и т.п. Такой центр, как предполагается, впоследствии может служить моделью для некоммерческих организаций в других государствах СНГ.

138

ФСИ США

777 United Nation Plaza
6th Floor
New York,NY 10017
(212) 697-6222
(212) 692-9748(fax)
e-mail:fsiusa@igs.apc.org

ФОНД СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Россия,Москва,101000
Новая площадь,3/4
(095) 925-4345,
(095) 921-0077
(095) 928-6211(факс)
эл.почта:fsimosc@glas.apc.org

Контакты:

Нелли Грегорян
вице-президент
Лида Мартинг
CEO

Геннадий Алференко
президент
Елена Седикова
менеджер проекта

Сумма гранта: ***$150,000***
Географический район: ***Россия, Казахстан***
Срок действия проекта: ***4.93 - 4.95***