Ольга Варганова

Управление благотворительной организацией

Учебно-методическое пособие

Казань
2025

УДК 334.723.6
ББК 65.050.03
В 18

Служба помощи нуждающимся «Милосердие Казань»
Казанской епархии Русской Православной Церкви,
Ресурсный центр «Милосердие Приволжье»

при поддержке Отдела по церковной
благотворительности и социальному служению
Русской Православной Церкви

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

Издано с использованием гранта
Президента Российской Федерации,
предоставленного Фондом президентских грантов

Автор-составитель **Варганова О.**

В 18 **Управление благотворительной организацией.** Учебно-методическое пособие. – Казань, 2025. – 112 с.

В учебно-методическом пособии изложены основы управления некоммерческой благотворительной организацией и социальными проектами. Рассмотрены ключевые элементы управления: формулирование личной и командной миссии, создание и развитие команды, привлечение и удержание добровольцев, организация планирования, делегирования, контроля и обратной связи. Особое внимание уделено духовным основаниям лидерства, внутренней мотивации служения и миссионерскому смыслу деятельности руководителя.

Пособие основано на опыте церковного социального служения и включает методические рекомендации, схемы, алгоритмы действий и образцы управленческих документов.

Для руководителей и сотрудников епархиальных социальных отделов, настоятелей приходов, координаторов добровольческих объединений, специалистов православных служб помощи и всех, кто занимается или планирует заниматься организацией социальной деятельности.

УДК 334.723.6
ББК 65.050.03

©Варганова О., текст, 2025
©АНО «Служба помощи нуждающимся
"Милосердие Казань"», 2025

Оглавление

От автора 5

Введение 7

Глава 1. **Управление собой и временем**

Личная ответственность и осознанное использование времени 14
Четыре уровня управления временем 16
Личная миссия – внутренний компас лидера 19
Ценности и принципы как ориентиры действий 20
Баланс сфер жизни и ролей: сохраняем гармонию 23
Расстановка приоритетов: важное vs срочное 28
Принципы эффективного управления временем 31
Практические инструменты самоуправления 33
Делегирование: искусство отпускать и доверять 35
Заключение 37
Практические задания к Главе 1 38

Глава 2. **Управление благотворительной организацией**

Роль руководителя в церковной НКО: духовная и организационная функция 40
Управленческий процесс: планирование, организация, мотивация, контроль 42
Подбор команды: привлечение добровольцев и сотрудников 47
Адаптация новых участников: ввод в служение и наставничество 52
Обучение и развитие команды: рост компетенций и предотвращение выгорания 54
Совместное служение и командная эффективность 56
Делегирование полномочий: доверие и ответственность 59
Обратная связь и оценка результатов: корректируем курс 62

История расставания и завершения служения ... 65
Заключение ... 66
Практические задания к Главе 2 ... 68

Глава 3. **Стратегическое планирование и управление в НКО**

Определение стратегии и стратегического планирования в НКО ... 70
Этапы стратегического планирования ... 72
Роль руководителя и команды в стратегическом управлении ... 75
Инструменты стратегического планирования НКО ... 77
Стратегический, тактический и операционный уровни управления ... 79
Гибкость стратегии и адаптация к изменениям ... 82
Заключение ... 84
Практические задания к Главе 3 ... 85

Послесловие. Главные мысли пособия ... 88

Список литературы ... 90

Приложения

Приложение 1. Лист планирования по Стивену Кови (матрица Эйзенхауэра и недельное планирование ролей) ... 94
Приложение 2. Пример должностной инструкции добровольца ... 96
Приложение 3. Форма обратной связи и оценки работы добровольца ... 99
Приложение 4. Матрица делегирования (RACI) ... 102
Приложение 5. Дерево проблем ... 105
Приложение 6. Оперативное планирование ... 108
Приложение 7. Шаблон публичного отчета некоммерческой организации ... 108

От автора

Дорогие читатели!

Перед вами труд, рожденный из живого опыта служения, общения и обучения в сфере церковной и социальной деятельности. Это не просто сборник теоретических знаний — перед вами практическое пособие, созданное для тех, кто уже трудится или только начинает путь в некоммерческой организации, социальном проекте или добровольческом служении.

Каждый раздел книги вырос из реальной практики: встреч с руководителями приходов, координаторами добровольцев, социальными работниками, педагогами, священниками и мирянами, которые ежедневно совершают нелегкое, но вдохновляющее дело — помогают ближним. Их вопросы, сомнения, открытия и находки легли в основу структуры и содержания пособия.

Современная церковная благотворительность и социальное служение нуждаются в системности, ясных инструментах управления и осмыслении миссии. Мы часто сталкиваемся с тем, что добрым порывам не хватает организационной устойчивости, а сильным идеям — механизма их воплощения. Это пособие помогает соединить горение сердца и ппрофессионализм, вдохновение и порядок, духовные основания и конкретные методы.

Когда я бралась за эту работу, у меня не было задачи придумать что-то новое. Я не изобретала теории и не создавала собственных методик. Все, о чем говорится в пособии, давно сформулировано людьми, которые сделали огромный вклад в развитие управленческой мысли: Стивеном Кови, Ицхаком Адизесом и другими. Моя задача

была в другом: обработать, упорядочить и изложить их идеи живым и понятным языком, чтобы эти инструменты могли быть полезны нашим руководителям, священникам, координаторам – всем, кто занят милосердным служением. Хотелось, чтобы сложные управленческие методы стало легко использовать в церковной и некоммерческой работе.

Здесь вы найдете материалы о миссии и ценностях некоммерческой организации, об этических принципах, лидерстве и культуре управления, о подборе и развитии команды, о прозрачности и отчетности. Каждый раздел сопровождается вопросами, заданиями и практическими инструментами — они помогут сделать прочитанное живым, применимым и личным.

В основе этой работы — убеждение, что человек может управлять организацией, проектом, служением только тогда, когда он управляет собой. Внутренняя собранность руководителя, его ответственность, честность и духовная мотивация определяют качество любой системы. Поэтому в пособии много внимания уделено вопросам личного развития, самоорганизации, делегирования, культуры общения и лидерства, основанного на доверии и уважении.

Верю, что социальное церковное служение — это школа любви. Любви деятельной, конкретной, требующей самодисциплины, мужества и профессионализма. И пусть это пособие станет опорой для тех, кто хочет не просто делать добрые дела, но строить устойчивые, вдохновляющие и ответственные команды, способные менять жизнь людей и укреплять веру в силу добра.

Пусть каждый, кто откроет эти страницы, почувствует, что за методическими советами и алгоритмами стоит главное: стремление служить Богу и ближнему с умом, сердцем и радостью. Пусть это пособие принесет пользу тем, кто захочет применить его на деле.

С благодарностью всем моим учителям: митрополиту Казанскому и Татарстанскому Кириллу (Наконечному), епископу Верейскому Пантелеимону (Шатову), протоиерею Евгению Попиченко и всем, кто с любовью служит ближним,
Ольга Варганова

Введение

Стратегия – это продуманный, последовательный план развития организации: формулирование миссии, постановка целей, выбор приоритетов и определение способов их достижения. В бизнесе стратегическое управление давно стало привычным инструментом эффективности. Но и для некоммерческих и церковных организаций стратегия необходима не меньше. Почему? Потому что здесь она выступает не сухой управленческой схемой, а способом связать наши высокие идеалы с реальными делами. Стратегия позволяет ясно видеть призвание (миссию) организации и направлять ограниченные ресурсы так, чтобы служение было устойчивым и приносило настоящие плоды любви.

«Без откровения свыше народ не обуздан» (Притч. 29:18).
Иначе говоря, без ясной цели и плана люди рассеиваются, теряют направление. Стратегия же дает это направление. Она отвечает на вопросы: «Куда мы идем? Какие шаги ведут нас к нашей цели служения?» Для церковных инициатив и социального служения стратегия – это компас, помогающий двигаться в русле воли Божией и при этом грамотно организовывать работу на земле.

Практическая польза стратегического подхода

Соединение духовных ориентиров с конкретными делами
Стратегия помогает связать евангельские ценности с ежедневной деятельностью. Служение перестает быть хаотичным набором действий и превращается в целенаправленное исполнение заповеди любви. Например, если наша миссия – помощь бездомным, стратегия подскажет, как именно мы будем ее осуществлять: через столовые, приюты, службы сопровождения и т.п.

Предотвращение хаоса и выгорания
Без плана даже самые благие начинания могут быстро иссякнуть. Если постоянно «тушить пожары» и не видеть результатов – происходит опустошение. Стратегическое планирование задает разумный ритм работы, распределяет нагрузку и не дает утонуть в суете. В результате команда трудится с вдохновением и меньшим стрессом.

Стабильность при ограниченных ресурсах
Приходские и некоммерческие проекты часто стартуют с отсутствующим или минимальным бюджетом, малым числом людей. Стратегия учит расставлять приоритеты: сосредоточиться на главном, не распыляя скудные ресурсы. Это значит – делать немного, но хорошо. Такой фокус обеспечивает выживание проекта и постепенный рост вместо распада от перегрузки.

Эффективное сотрудничество с окружением
Грамотная стратегия учитывает взаимодействие с внешней средой: епархией, приходами, госструктурами, бизнесом, обществом. Когда цели и план четко обозначены, легче искать партнеров и спонсоров, выстраивать отношения с властями. Проект говорит на понятном для потенциальных помощников языке, и им проще подключиться.

Долгосрочное развитие и рост влияния
Стратегия заставляет смотреть вперед: что будет через год, пять, десять лет? Такой взгляд помогает не зацикливаться на сиюминутных проблемах, а шаг за шагом приближаться к большему видению. В церковном служении это особенно важно: мы думаем не только о временной помощи здесь и сейчас, но и о спасении души, о преемственности служения для будущих поколений.

Таким образом, стратегия становится инструментом мудрого управления временем, силами и возможностями. **Каждый шаг, сделанный в рамках продуманной стратегии, приближает организацию к ее главной миссии – служению Богу через помощь ближним.** *«Кто из вас, желая построить башню, не сядет прежде и не вычислит издержки, имеет ли он все нужное для совершения ее»* (Лк. 14:28), – научает нас Господь. Осмысленный план не отменяет упование на волю Божию, но помогает нам не растратить понапрасну те таланты и время, которые Бог нам доверил.

Особенности церковного социального служения

Стратегическое управление в церковной сфере имеет свою специфику. Церковное социальное служение отличается от светской благотворительности, и эти особенности делают наличие стратегии особенно важным.

Духовное основание

Любое дело совершается во имя Христа и под духовным руководством Церкви. Помощь нуждающимся – это не просто филантропия, а продолжение миссии Церкви в мире. Каждая инициатива осмысляется через призму Евангелия. Стратегия здесь должна учитывать высшую цель – спасение души, жизнь по заповедям, свидетельство о Божией любви. Без духовного фундамента любая, даже внешне успешная, деятельность теряет свой смысл для Церкви.

Целостный подход к помощи

Церковное служение стремится помочь человеку во всей полноте его нужд. В храм при соцработе приходят люди не только голодные или больные телом, но и истомившиеся душой. Поэтому помощь включает не только материальную поддержку или социальные услуги, но и духовную составляющую: молитву, участие в Таинствах, душепопечение. Стратегия должна предусматривать эту целостность: сочетание дел милосердия с проповедью, молитвой, заботой о духовном состоянии подопечных.

Добровольческая основа

Сердце церковных проектов – добровольцы, люди, движимые любовью и верой. Они жертвуют своим временем и силами ради ближних. Управлять добровольцами – особое искусство: больше вдохновлять, чем приказывать; заботиться об их эмоциональном состоянии в служении; ценить вклад каждого. Стратегия развития проекта обязана включать работу с добровольцами: систему поддержки, обучения, поощрения, создание духа единства и общинности.

Ограниченные ресурсы

Приходские инициативы обычно не располагают большими финансами или штатом. Часто все держится на энтузиазме одного или нескольких людей. Это накладывает ограничения: невозможно

охватить сразу все проблемы, приходится делать выбор. Стратегическое планирование в таких условиях жизненно необходимо – оно помогает правильно расставить приоритеты, найти самые насущные направления помощи, на которые хватит сил. Кроме того, хорошая стратегия учит привлекать новые ресурсы: гранты, пожертвования, поддержку благотворителей и государственных программ.

Свидетельство миру

Социальное служение Церкви – это еще и форма миссии, проповеди без слов: *«Так да светит свет ваш пред людьми, чтобы они... прославили Отца вашего Небесного»* (Мф. 5:16). Добрые дела христиан должны привлекать людей ко Христу. Поэтому церковный социальный проект мыслится шире, чем просто помощь здесь и сейчас: он являет миру живую веру, любовь в действии. Отсюда важность качества и стабильности работы: по ним будут судить о всей Церкви. Стратегия помогает сделать проекты образцовыми, чтобы Имя Божие через них прославлялось, а не порицалось.

Роли в управлении церковным проектом

Для успешной реализации стратегии важно четко понимать роли участников церковного проекта. В классическом НКО говорят о структуре управления, должностных обязанностях. В церковном же служении роли имеют еще и духовное измерение. Кто же участвует в управлении и реализации социального проекта при храме?

Духовник

Настоятель, священник-наставник, духовный руководитель – на первом месте. Без благословения Церкви любое начинание теряет связь с духовной благодатью. Духовник задает духовный смысл и направление служения, наблюдает за тем, чтобы проект оставался в русле Евангелия, молится о начинании. Он же помогает команде не поддаваться гордости или унынию, напоминает о духовных приоритетах. Духовное руководство обеспечивает проекту стержень и защиту от ошибок, связанных с человеческими страстями.

Руководитель

Руководитель (координатор проекта) – тот, кто организует деятельность и отвечает за воплощение стратегии на практике. Часто им бывает сам священник или мирянин с благословения настояте-

ля. Руководитель планирует работу, распределяет задачи, следит за исполнением, решает административные вопросы. Он – связующее звено между духовником, командой и внешними партнерами. Проще говоря, это менеджер милосердия, который держит в поле зрения и цели, и людей.

Команда активистов

Это группа основных помощников руководителя. Именно команда берет на себя ведение ключевых направлений: кто-то отвечает за работу с подопечными, кто-то – за координацию добровольцев, кто-то – за сбор пожертвований или связь с благотворительными фондами. Коллективное служение позволяет поделить ответственность на посильные части. В команде обсуждаются стратегические решения, генерируются идеи, поддерживается дух единомышленников. Если руководитель работает в одиночку, проект хрупок. Когда же есть сплоченная команда – служение устойчиво к вызовам.

Добровольцы

Они – душа и руки проекта. Именно добровольцы непосредственно выполняют основную работу: кормят, посещают, строят, распределяют помощь, общаются с нуждающимися. Их может быть десятки и сотни, и каждый – ценен. Задача руководства – вдохновлять и поддерживать добровольцев, обучать их при необходимости, давать им почувствовать свою значимость. Когда добровольцы чувствуют себя частью общей миссии и видят результат своего труда, в них горит огонь служения.

Каждая роль важна.

Гармония – во взаимодействии духовника, руководителя, команды и добровольцев – залог устойчивого развития проекта.

Если какие-то роли выпадают – страдает все дело. Например, инициативная группа без духовного наставления может бессознательно свернуть не туда, превратить церковный проект в светский благотворительный. С другой стороны, активный священник без поддержки команды может быстро перегореть. Поэтому при разработке стратегии важно распределить роли: кто за что отвечает, и наладить регулярное общение между всеми участниками. Стратегическое управление – всегда командное дело.

Примеры из практики

Понять ценность стратегии помогает сравнение реальных ситуаций, в одной из которых стратегия была, а в другой – не было. Вот два типичных примера церковных социальных инициатив.

Пример 1. Когда стратегии нет

В одном приходе поначалу с большим энтузиазмом организовали раздачу горячих обедов для бездомных. Идея была прекрасная, отвечала заповеди о любви к ближнему. Первое время все шло вдохновенно: жертвователи приносили продукты, сестры готовили пищу, добровольцы раздавали ее на улице, молились с бездомными. Но через несколько месяцев начали выявляться проблемы. Запас продуктов – то слишком большой (пропадает), то его внезапно не хватает. Добровольцы устали морально – одни и те же люди дежурили каждый день без перерыва. Никто не продумал график и подмену. Координации не было: случалось, что в один день приходили сразу две группы помощников, а в другой – ни одного. Через год проект вовсе закрылся, хотя нужда в питании бездомных никуда не делась.

Причина закрытия проекта

Все дело – в отсутствии стратегического планирования. Все держалось на стихийном энтузиазме. Не были заранее определены ответственные, график, источники ресурсов и пределы возможностей. В итоге – усталость людей и хаос, который погубил благое дело.

Пример 2. Когда стратегия есть

В другом приходе решили помогать одиноким пожилым людям на дому. Подход к делу с самого начала был плановый. Сначала собрали информацию: составили список одиноких бабушек и дедушек в округе, узнали об их потребностях. Затем определили приоритеты: кому нужна помощь в первую очередь (например, лежачим или совсем беспомощным). Назначили координатора проекта из числа активных прихожан. Он разработал план: расписание посещений, ответственных за закупку и доставку продуктов, организацию уборки квартир, социальное и духовное окормление. Настоятель прихода благословил привлекать помощников из молодежи, и сам проводил для них небольшие встречи-наставления. Постепенно служение росло: стали подключаться новые

добровольцы, о проекте узнала районная администрация и предложила небольшую поддержку. Через год список подопечных даже расширился, а система помощи работала уже как часы.

Причина успеха
Проект получился благодаря четкой, хотя и простой стратегии, которая с самого начала обозначила цель (помощь пожилым на дому), приоритеты (фокус на наиболее нуждающихся), план действий и ответственных. Это позволило рационально распределять силы, привлекать новых людей и ресурсы, избегать хаотичных метаний.

Оба примера показывают: стратегия – не абстрактная теория, а практическая необходимость. Особенно в церковном социальном служении важно соединить верность миссии с мудрым управлением. **Хорошо продуманная стратегия помогает делу милосердия приносить стабильный плод и вдохновлять новых участников**, вместо того чтобы люди выгорали после краткого всплеска активности.

Вывод
Стратегическое управление в НКО и церковных инициативах обеспечивает ясность цели, порядок в делах и духовную устойчивость служения. Оно заставляет нас спросить себя: ради чего мы это елаем и как сделать максимум добра с теми ресурсами, что дает Бог?

В следующих разделах мы рассмотрим, как воплотить стратегический подход на практике – начиная с самоорганизации руководителя и заканчивая планированием работы всей организации.

Глава 1
Управление собой и временем

«Управление собой предшествует управлению другими» – этот принцип особенно важен для руководителя некоммерческой или церковной организации. Прежде чем наводить порядок во внешних делах, нужно научиться упорядочивать собственную жизнь. Стратегия на уровне всей организации невозможна без личной дисциплины лидера. В этом разделе речь пойдет о том, как эффективно управлять собой и своим временем: расставлять приоритеты, сохранять баланс между служением и личной жизнью, избегать выгорания и жить в согласии со своими ценностями. Все рекомендации основаны на сочетании лучших управленческих подходов с православным пониманием смысла жизни.

1.1. Личная ответственность и осознанное использование времени

Первая истина тайм-менеджмента: невозможно "управлять временем" как таковым – время течет независимо от нас. Мы можем управлять только собой – тем, как именно используем отпущенное нам время. Каждый день нам дан как дар Божий, и от нашего распоряжения этим даром зависит и успех дела, и наше духовное состояние. Апостол Павел призывает христиан *«дорожить временем, потому что дни лукавы»* (Еф. 5:16), то есть ценить каждую минуту и использовать ее для добра.

Первый шаг
Сформулируйте свою миссию. Спросите себя: ради чего я живу и тружусь? Что самое главное в моей жизни и служении? Ответ на этот вопрос станет вашим ориентиром, компасом, по которому вы затем выстроите свое расписание. Если ясно видна большая цель, легче отсечь второстепенное. В противном случае чужие требования, случайные обстоятельства и сиюминутные желания будут разрывать ваше время на куски.
Однако просто стараться переделать все дела – недостаточно. Можно быть жутко занятым с утра до ночи, но так и не продвинуться к подлинно важным целям. Человек без ясного видения и понимания своих ценностей обречен тонуть в рутине, бесконечно «разгребая дела», вместо того чтобы двигаться к действительно значимым результатам. Поэтому лидерство начинается с управления собой – с определения главного в жизни.

Стоит помнить и о личной ответственности руководителя: в некоммерческой организации или приходском служении часто нет внешней «начальственной» силы, которая вас контролирует. Вы сами устанавливаете себе планку. Поэтому **дисциплина и самоконтроль** – ваши лучшие союзники. Управляя собой, мы подаем пример всей команде. Руководитель, организованный и верный своему слову, заслуживает доверия людей и Божиего благословения делу.

Показательный пример личной эффективности руководителя
Руководитель сестричества милосердия при храме каждое утро планировал помочь нескольким конкретным подопечным: съездить к бабушке, отвезти лекарства больному. Это были добрые дела, но каждый день отнимали все его время. Из-за этого он откладывал стратегические задачи: поиск новых сестер милосердия, организацию их обучения, встречи с настоятелем для обсуждения развития проекта. Постепенно сестричество начало слабеть: людей не хватало, новые добровольцы не приходили, старые выгорали. Осознав проблему, руководитель пересмотрел свой подход. Он сформулировал для себя новую цель: еженедельно не менее двух часов уделять развитию команды и организации, а не только текущим просьбам. Практически он установил правило: два вечера в неделю: никаких выездов к подопечным, а время на обзвон потенциальных добровольцев, подготовку обучающего материала,

беседы с духовником о стратегических планах. Спустя пару месяцев результаты были налицо: удалось привлечь несколько новых сестер милосердия, наладить регулярные встречи для обмена опытом, появилась ясность в распределении обязанностей. Служение оживилось, потому что лидер стал уделять время не только «горящим» делам, но и важным долгосрочным задачам.

Как видно из этого случая, очень легко погрузиться в текучку и забыть о главном. Чтобы избежать этого, полезно регулярно задавать себе вопросы самоконтроля:

· ***что я могу начать делать регулярно в личной жизни, чтобы через некоторое время это принесло долгосрочные плоды?*** Например: ежедневно уделять 15 минут молитве и чтению Писания; каждую неделю находить время для физической активности; раз в месяц брать выходной для семейного отдыха. Такие привычки сначала незаметны, но со временем дают огромный эффект;

· ***что я могу начать делать в своем служении уже сейчас, чтобы со временем жизнь организации реально изменилась к лучшему?*** Например: систематически обучать добровольцев новым навыкам; планировать бюджет на год вперед; раз в квартал проводить стратегические встречи с командой. Подумайте, какие долгосрочные инвестиции в развитие служения вы откладываете, и начните понемногу их реализовывать.

Ответы на эти вопросы помогут выявить приоритетные действия, которые стоит встроить в ваше расписание. Личная эффективность начинается с умения выделить главное и посвящать ему свое лучшее время, отодвигая на задний план второстепенное.

1.2. Четыре уровня управления временем

История развития методов тайм-менеджмента показывает, что люди обычно проходят несколько этапов в освоении искусства управлять собой и своим временем. Можно выделить четыре уровня, или ступени, на пути к полноценной самоорганизации.

1. Запоминание и фиксация дел

На начальном этапе человек старается хотя бы не забыть о своих обязанностях. Используются самые простые инструменты: бумажки-напоминания, списки дел на день, стикеры на холодильнике, заметки в телефоне. Главное – внешне зафиксировать задачи, чтобы они не ускользнули из памяти. Есть удовольствие в том, чтобы вычеркивать выполненные пункты списка. На этом уровне, однако, еще нет планирования будущего – мы реагируем на текущие задачи.

Пример: *сестра милосердия носит с собой блокнот со списком поручений от координатора. Выполнив очередное дело, она вычеркивает его и чувствует удовлетворение от того, что не забыла и справилась.*

2. Календарное планирование

На следующем уровне человек начинает смотреть вперед и распределять дела во времени. Появляются календари, ежедневники, графики. Мы учимся планировать встречи и мероприятия заранее, прикидывать сроки выполнения проектов, резервировать время под важные задачи. Контроль времени становится более осознанным: мы уже не только отмечаем сделанное, но и назначаем, когда что делать.

Пример: *в сестричестве составлено расписание дежурств добровольцев в хосписе на неделю вперед. Теперь сестры милосердия точно знают, кто и когда выходит – недопонимания исчезли, помощь оказывается регулярнее.*

3. Приоритизация: важное и срочное

Постановка целей. Достигнув этого уровня, руководитель начинает различать качество задач. Не все дела одинаково полезны: какие-то ведут к стратегическим целям, а какие-то создают лишь видимость деятельности. Возникает понимание матрицы «срочное / важное» (об этом см. далее), умение расставлять приоритеты. Человек учится ставить долгосрочные цели и разбивать их на конкретные шаги, планировать не только день, но и неделю, месяц. В расписании появляются ключевые блоки (например: понедельник утром – планерка с командой, пятница – отчет по проекту, ежевечернее время для семьи и молитвы и т.д.). Вырабатывается привычка каждую задачу соотносить с целью: «Зачем я это делаю? Какой результат получу?»

Пример: *настоятель прихода, при котором действует несколько социальных инициатив, проанализировал их успехи и трудности. Он принял стратегическое решение: «Главное направление на этот год – детский православный клуб для неблагополучных подростков. Ему – максимум внимания. Все остальное будем делать по мере сил, второстепенные акции – только если остаются ресурсы». Благодаря такому приоритезированию приход не распыляет усилия, и главный проект растет, вместо того чтобы заглохнуть из-за нехватки времени и сил.*

4. Самоорганизация на основе миссии и ценностей

Высший уровень управления временем – когда человек выстраивает свою деятельность исходя из осознанной миссии, жизненных ценностей и предназначения. Тут уже важны не только навыки планирования, но и глубинное понимание смысла своих действий. Все решения проходят через фильтр: насколько это соответствует моим принципам и моей главной цели? Человек фокусируется на долгосрочных результатах, даже если они не дают мгновенной отдачи. Время начинает рассматриваться как инвестиция: куда я вложу этот час – в суету или в то, что принесет плод через годы? На этом уровне планирование уже не является механическим распределением задач, а носит осмысленный, стратегический характер.

Пример: *настоятель из предыдущего примера всегда, даже при самой большой занятости, выделяет время на общение со своим духовником и на личную молитву. Он понимает, что это не менее важно, чем решить текущие проблемы прихода. Общение с духовным наставником питает его душу, дает ему силы и мудрость для служения. Хотя такие встречи не «горят» и их легко отложить, он держит их в своем расписании как нерушимые пункты, понимая их долгосрочную ценность для себя и для дела Божия.*

Стремясь повысить свою эффективность, важно осознавать, на каком уровне вы сейчас находитесь, и двигаться к более высокому. Если пока вы живете только списками и реагированием на срочное – попробуйте планировать заранее. Если уже планируете дни – научитесь жестче выделять главное и отсекать второстепенное. В конечном итоге цель – дойти до четвертого уровня, **когда ваше время подчинено вашему призванию**, а не обстоятельствам.

Заметим: если у человека нет ясного внутреннего ориентира (миссии, ценностей, принципов), то его действия неизбежно диктуются внешними обстоятельствами: чужими ожиданиями, случайными событиями, давлением общества. Чтобы по-настоящему управлять собой, нужно иметь внутренний стержень: понимание, ради чего вы живете и действуете. Об этом – дальше.

1.3. Личная миссия — внутренний компас лидера

Одним из самых мощных инструментов самоорганизации является **личная миссия**. Это краткое выражение вашего главного призвания, своего рода ваша «конституция» или «северная звезда», которая дает направление всем сферам. Сформулированная миссия отвечает ответы на ключевые вопросы самопознания:

- что для меня самое главное?
- к чему я стремлюсь в глубине души?
- каким человеком я хочу быть?
- в чем мое предназначение, к которому меня призвал Бог?

Миссия фокусирует ваше внимание на действительно значимых вещах и помогает отсеять лишнее. Когда она четко определена, принимать решения легче: вы просто спрашиваете – соответствует ли этот шаг моей миссии или уведет в сторону?

Личная миссия должна быть сформулирована в позитивном ключе (через то, чего вы хотите достичь, а не чего избежать) и достаточно кратко, чтобы ее было легко запомнить. Часто достаточно одного-двух предложений. Для верующего человека миссия обязательно учитывает духовное измерение – нашу веру, служение Богу и людям. Вот несколько примеров личных миссий руководителей православных организаций:

- «Помогать людям расти и развиваться, оставаясь верным евангельским заповедям»;
- «Служить ближним с верой и смирением, облегчая их страдания и помогая им найти утешение во Христе»;

• «Служить Богу через любовь к семье и заботу о страждущих, сочетая семейное счастье с деятельным милосердием к окружающим»;

• «Изменять себя к лучшему через служение людям и созидание добра вокруг».

У каждого человека миссия будет своя, отражающая его уникальные дарования, обстоятельства и горение сердца. Важно, что миссия не должна противоречить православным ценностям, ведь для верующего в основе всего лежит стремление к спасению души и исполнению воли Божией. **Личная миссия лишь конкретизирует, как именно вы намерены проживать свою веру в действиях.**

Найдя свое предназначение и сформулировав его, руководитель обретает мощный источник мотивации. Миссия вдохновляет в трудные моменты, возвращает к сути, когда тонешь в рутине. Например, когда возникают сомнения: «Стоит ли продолжать проект, столько препятствий...», напомните себе свою миссию – и вы вновь увидите смысл своих трудов.

Практический совет: попробуйте написать черновой вариант своей личной миссии. Не сразу, а взяв время на молитву и размышление. Запишите, каким вы хотите видеть себя и свое служение через, скажем, 5–10 лет; что бы вы хотели, чтобы люди сказали о результате вашей жизни. Этот текст пересмотрите несколько раз, отшлифуйте формулировки. Пусть в итоге у вас появится небольшое искреннее заявление, которое будет служить вам ориентиром. Повесьте его перед рабочим столом или вложите в молитвослов, чтобы регулярно напоминать себе о главном.

1.4. Ценности и принципы как ориентиры действий

Помимо миссии, наш внутренний компас состоит из ценностей и принципов. Эти слова часто употребляются вместе, но важно понимать разницу между ними и их взаимосвязь.

Ценности – это то, что мы считаем важным и значимым в жизни. Это ответы на вопрос: что для меня ценно? У каждого список ценностей

свой: для одного на первом месте – семья, для другого – успех в труде, для третьего – творчество, для четвертого – вера. К типичным человеческим ценностям относятся, например: семья, здоровье, безопасность, свобода, любовь, честность, развитие, комфорт, служение людям, материальное благополучие, уважение, вера и т.д. Ценности показывают направление: куда я склоняюсь душой, что меня мотивирует.

Наши ценности субъективны и могут меняться. Сегодня человек ценит карьеру, завтра пережил трагедию – и на первое место вышла семья или Бог. К тому же, нередко ценности входят в конфликт друг с другом (например, ценность «работа» против ценности «отдых»). Поэтому сами по себе ценности не всегда дают твердую опору. Чтобы наш внутренний компас был надежным, ценности нужно согласовать с принципами.

Принципы – это глубинные универсальные законы и правила, по которым устроена жизнь. Они объективны, как законы природы, и действуют независимо от нашего желания. Принципы отвечают на вопрос: по каким неизменным законам должен жить человек? Примеры принципов: справедливость, честность, милосердие, ответственность, золотое правило «что посеешь, то и пожнешь», приоритет любви к Богу и ближнему, смирение, уважение к личности, непричинение вреда другим и т.д. Принципы часто отражены в наших моральных нормах и, для верующих, в евангельских заповедях. В отличие от ценностей, принципы неизменны. Их можно игнорировать, но тогда наступают негативные последствия – как если игнорировать закон притяжения и шагнуть с крыши.

Идеально, когда человек строит свои жизненные решения на прочном фундаменте принципов, а ценности выстраиваются вокруг них. Тогда ценности приобретают устойчивость. Если же гнаться за ценностями, попирая принципы, рано или поздно потеряешь и то, и другое.

Несколько примеров взаимоотношения ценностей и принципов.
Ценность: семья
*Принцип: «Мужья, любите своих жен, как Христос возлюбил Церковь» (*Еф. 5:25). Если семья для человека – реальная ценность,

он будет руководствоваться принципом жертвенной любви и верности, а не эгоизмом или насилием.

Ценность: материальное благополучие
Принцип: честность. Стремление обеспечить семью – достойная ценность. Но если человек поставит деньги выше принципов, он может пойти на обман или несправедливость ради выгоды. В краткосрочной перспективе это даст прибыль, но в долгосрочной – разрушит его душу и репутацию. Следуя же принципу честности, возможно, путь к достатку будет более медленный, зато совесть останется чистой, а достигнутое благополучие – прочным.

Когда человек действует только на основе своих ценностей, он может метаться и быть непоследовательным. Сегодня важнее семья – и он отменяет рабочие встречи. Завтра загорелся проектом – и забывает про семью. Послезавтра устал – и ценностью стал отдых, все остальное подождет. В итоге ни в одной области нет порядка. Но если человек твердо опирается на правильные принципы, то его ценности встраиваются в систему. Он знает: есть непреложные истины, которым нельзя изменять. Отсюда появляется внутренняя целостность и предсказуемость поведения.

Жизнь становится цельной, когда ценности согласованы с принципами. Для христианина высшая ценность – Бог и спасение души, а принципы мы черпаем из Евангелия и святоотеческого опыта. Например, ценя дружбу, верующий вспомнит принцип: *«Нет больше той любви, как если кто положит душу свою за друзей своих»* (Ин. 15:13) и постарается быть самоотверженным другом. Ценя дела милосердия, он будет помнить заповедь: *«Носите бремена друг друга, и таким образом исполните закон Христов»* (Гал. 6:2).

Можно сказать, что **управление собой в глубинном смысле — это искусство строить свои дела так, чтобы ваши каждодневные выборы отражали ценности, подкрепленные вечными принципами.** Тогда вы не свернете с правильного пути даже под давлением обстоятельств.

Подведем итог. Самоорганизация основанная на миссии, ценностях и принципах, означает:

• жизнь по внутренним ориентирам, а не по чужим ожиданиям или случайным обстоятельствам;

• движение к главной цели, а не суету ради сотни мелких срочных дел;

• целостность и последовательность решений, а не хаотичное метание от настроения к настроению.

Такой человек словно строит свою жизнь от центра к периферии: в центре – вера, призвание, семья, ключевые цели, а вокруг них уже группируются все остальные занятия. Второстепенные дела или приходят на свое место, или отсекаются. В результате и работа спорится, и душа не чувствует разлада.

На заметку. В начале каждого дня или недели напоминайте себе о своих главных ценностях и принципах. Можно начать планирование с короткой молитвы и перечитывания своей миссии, принципов (например, евангельских цитат, которые для вас особенно значимы). Это настроит сознание и совесть, чтобы при составлении расписания вы закладывали прежде всего то, что в самом деле важно. Как сказал Господь: *«Ищите же прежде Царства Божия и правды Его, и все прочее приложится вам» (Мф. 6:33).* То есть сначала – самое ценное (духовное, вечное), и тогда остальные, второстепенные дела встанут на место.

1.5. Баланс сфер жизни и ролей: сохраняем гармонию

Невозможно быть эффективным руководителем доброго дела, если в жизни – хаос и дисбаланс. Часто люди, горя служением, забывают о семье или о собственном здоровье, или же наоборот – настолько уходят в личные дела, что забрасывают служение. **Истинное управление собой и временем предполагает баланс основных сфер жизни.**

Прежде всего, важно разобраться: какие ключевые области (сферы) составляют мою жизнь? Классически выделяют четыре базовых сферы, охватывающих существование человека.

1. Духовная сфера: отношения с Богом, вера, молитва, внутренний мир, смысл жизни.

2. Социально-эмоциональная сфера: семья, брак, дети, друзья, общение, эмоции и переживания.

3. Профессионально-интеллектуальная сфера: работа, учеба, творчество, умственное развитие, служение обществу.

4. Физическая сфера: здоровье, телесное самочувствие, спорт, отдых, материальная устойчивость.

Каждая из этих сфер требует нашего времени и внимания. Если мы полностью игнорируем хоть одну, гармония нарушается. Человек, отдающий все силы только работе (профессии), может разрушить семью или оскудеть духовно. Тот, кто весь в молитве и служении, но пренебрегает здоровьем, рискует подорвать свои возможности помогать другим. **Баланс достигается тогда, когда у нас хватает времени и сил на каждую из основных сфер**, хотя бы в минимально необходимом объеме.

Помочь удерживать равновесие помогает **концепция ролей.** Роли – это различные «амплуа» или позиции, в которых мы выступаем в жизни. У каждого человека есть несколько основных ролей одновременно. Например, один и тот же человек может быть: православный христианин, отец и муж (в семье); руководитель или сотрудник (на работе); друг, гражданин, доброволец (в общине) и т.д. Роль – более конкретное понятие, чем сфера: в каждой сфере у нас могут быть разные роли. Например, в социальной сфере у человека роль мужа и роль отца – обе относятся к семье, но акценты разные.

Мы рекомендуем при планировании времени мыслить не через список дел, а через призму ролей. Такой подход помогает не забыть ни об одной важной области жизни. Выделите для себя 4–7 ключевых ролей – тех ипостасей, в которых реализуется ваше призвание. У разных людей набор ролей различается, но для руководителя церковного проекта, вероятно, значимыми будут такие роли, как верующий (член Церкви), семьянин (муж / жена, родитель), профессионал / руководитель, доброволец / служитель, друг, личность (саморазвитие, здоровье) и т.п.

Приведем пример возможных ролей и связанных с ними жизненных сфер для православного христианина, активно занятого в служении.

• Православный христианин (духовная жизнь): молитва, участие в таинствах, чтение Писания, духовное образование, подвиг веры.

• Член семьи (семейная жизнь): обязанности мужа / жены, родителя, забота о близких, воспитание детей, поддержка родителей.

• Труженик / профессионал (работа или основное служение): исполнение своих обязанностей по службе или основному делу, развитие карьеры или главного проекта, применение талантов.

• Служитель / благотворитель (социальное служение): дела милосердия, добровольческая деятельность, помощь нуждающимся, участие в жизни прихода и общества.

• Друг, гражданин, член сообщества (социальные отношения вне семьи): дружеское общение, участие в жизни общины, гражданская ответственность, хобби и общение по интересам.

• Личность (саморазвитие и здоровье): забота о своем физическом и психологическом состоянии, образование, чтение, творчество, поддержание порядка в жизни.

У каждого список ролей будет свой. **Главное – осознать все свои основные роли и сознательно уделять внимание каждой.** Тогда жизнь перестает быть однобокой. Управляя временем, мы планируем не только рабочие задачи, но и, к примеру, дела для семьи, духовной жизни, для своего здоровья. В течение недели должно находиться место и для молитвы, и для общения с детьми, и для важных рабочих достижений, и для помощи ближним, и для личного развития.

Как практически применить концепцию ролей? **Очень полезно планировать неделю по ролям.** В начале каждой недели (например, в воскресенье вечером) сядьте с блокнотом или планером и выпишите свои основные роли. Затем напротив каждой поставьте 1–2 цели на предстоящую неделю, связанные с этой ролью. Причем акцент – на важных, но не срочных делах (то есть тех самых долгосрочных ценностях, которые часто страдают из-за суеты). После формулирования цели придумайте несколько конкретных шагов, которые можно сделать за неделю для достижения этой цели.

Пример планирования на неделю по ролям

Христианин (духовная жизнь)
Цель: укрепить молитвенное правило, чаще обращаться к Писанию.
Шаги: читать каждое утро по одной главе Евангелия; строго соблюдать утреннее и вечернее молитвенное правило ежедневно; выделить время в субботу для подготовки к Причастию и быть на Литургии в воскресенье в храме.

Супруг(а)
Цель: улучшить эмоциональную близость и поддержку в браке.
Шаги: устроить один вечер на этой неделе без телефонов и гаджетов, посвященный общению друг с другом; обсудить вместе планы на ближайший месяц (чтобы лучше понимать ожидания и нагрузку каждого); сделать супругу небольшой неожиданный приятный жест внимания (подарок или помощь).

Родитель
Цель: уделить качественное время детям.
Шаги: провести одну совместную семейную вылазку или прогулку на выходных; поиграть с детьми в настольную игру; помочь ребенку с уроками, не превращая это в формальность, а именно заинтересованно, с похвалой и поддержкой.

Руководитель / профессионал (работа или служение)
Цель: продвинуть вперед ключевой проект.
Шаги: подготовить и отправить отчет благотворителю о результатах проекта за квартал; провести две встречи (или звонка) с потенциальными партнерами или благотворителями; выделить не менее 4 часов в неделю на стратегическую работу над новым направлением (например, на написание проектной заявки, разработку обучения для добровольцев и т.д.).

Служитель / доброволец (милосердие вне основной работы)
Цель: оказать адресную поддержку людям в кризисной ситуации.
Шаги: навестить на этой неделе одного из подопечных, кто особо нуждается во внимании; поучаствовать в ежемесячной встрече добровольцев сестричества, поделиться с ними опытом; разобрать привезенные в храм вещи для нуждающихся и подготовить к раздаче.

Друг / ближний
Цель: не упустить важные моменты в жизни друзей.
Шаги: позвонить одному старому другу, с которым давно не было общения; поздравить близкого человека с днем рождения не только сообщением, но позвонив или встретившись лично.

Личное развитие и здоровье
Цель: поддержать свою физическую форму и интеллектуальный тонус.
Шаги: сделать три пробежки (или домашних тренировки) по 30 минут в течение недели; сходить один раз в бассейн; прочесть 1–2 главы из книги по саморазвитию или профессиональной литературы.

Конечно, это всего лишь примеры. У кого-то будет меньше ролей, у кого-то добавятся специфические (например, «студент» – для тех, кто учится. Или что-то связанное с хобби, ремеслом, рукоделием и т.п.). Но суть метода в том, что **вы видите всю свою жизнь целиком и не упускаете чего-то важного**. Повесьте такой план на видном месте. Каждый день, составляя список дел, заглядывайте в него: какие шаги по моим ролям я могу сделать сегодня?

Планирование по ролям помогает избежать перекосов. Вы не будете неделю напролет думать только о работе, забыв про семью или молитву, потому что ваш недельный план уже подразумевает задачи для каждой сферы жизни. Такой подход приносит внутреннее удовлетворение: вы развиваетесь всесторонне, как цельная личность, а не «только начальник» или «только отец семейства».

На заметку. Для верующего человека распределение ролей и приоритетов обретает особый смысл. Можно вспомнить слова Христа о главных заповедях: *возлюби Бога и возлюби ближнего* (Мф. 22:37–39). Фактически, они очерчивают наши главные роли – как христианина (творящего волю Божью и пребывающего в отношениях с Ним) и как ближнего для других (члена семьи, друга, гражданина, помогающего тому, кто рядом). Строя свою неделю, убедитесь, что роли христианина и служителя ближним у вас не остаются без внимания, что бы ни происходило в остальных делах.

1.6. Расстановка приоритетов: важное vs срочное (матрица Эйзенхауэра)

Мы уже не раз упомянули о разграничении дел важных и срочных. Это ключевой навык самоорганизации, связанный с высказыванием президента Эйзенхауэра и популяризированный Стивеном Кови в книгах по тайм-менеджменту. Суть в том, что все наши задачи можно условно разделить на четыре категории.

Важные и срочные

Это дела, которые **нужно сделать немедленно**, иначе будут серьезные негативные последствия. Чаще всего, это кризисы, неотложные проблемы, «пожары». Например, внезапная болезнь подопечного, которому срочно нужны лекарства: откладывать нельзя, нужно ехать в аптеку сейчас же. Или дедлайн по грантовому отчету сегодня в полночь: хочешь не хочешь, а придется сесть и доделать его сейчас, иначе проект останется без финансирования. Важно понимать, что **идеальная стратегия – минимизировать появление таких ситуаций, ибо жизнь в постоянных авралах выматывает.**

Пример: *срочно отвезти лекарства в хоспис для тяжелобольного подопечного – дело и важное (речь о здоровье человека), и срочное (нужно сделать сегодня же, иначе будет беда).*

Важные, но не срочные

Это **категория ключевых задач,** которые определяют наш долгосрочный успех, хотя и не требуют немедленных действий. Сюда относятся планирование, обучение, налаживание систем, профилактика проблем, поддержание отношений, духовный рост. Эти дела легко отложить, потому что горящая необходимость не подгоняет – никто не требует делать их сегодня. Но без них мы неизбежно столкнемся с кризисами в будущем. В стратегическом управлении **именно этим делам надо уделять основное внимание,** планировать под них время заранее.

Примеры: *разработка программы обучения новых добровольцев – сейчас это не кричащая проблема, но если этим не заняться, через год некому будет работать, все разбегутся. Или укрепление*

отношений с партнерской организацией: можно вечно обмениваться официальными письмами, но гораздо эффективнее найти время на личную встречу за чаем, и тогда сотрудничество станет прочнее.

Неважные, но срочные

Это вся текущая суета, которая создает видимость бурной деятельности, но мало приближает к целям. Чаще всего, сюда попадают чужие проблемы, внезапные просьбы, звонки, незначительные совещания, бесконечная переписка – все то, что требует нашего времени прямо сейчас, хотя объективно важность этих дел низкая. Такие дела часто навязываются извне (например, вам предлагают поучаствовать в каком-то мероприятии в последнюю минуту, вы мчитесь, хотя польза от него минимальна). Нужно **учиться распознавать и, по возможности, избегать** этой категории дел: делегировать их, сокращать время на них, говорить «нет» необоснованным требованиям.

Пример: *поехать на экстренное собрание, где полдня будут обсуждать, кто виноват в прошлой неудаче проекта – ситуация срочная (вас позвали срочно присутствовать), но едва ли важная (конструктивного результата не предвидится, это больше про эмоции и поиск виноватых, чем про решение проблемы).*

Неважные и несрочные

Это все те занятия, которые мы делаем по привычке или для удовольствия, но ни пользы, ни необходимости в них нет. Проще говоря – **пустая трата времени.** Бесконечный серфинг в интернете, залипание в социальных сетях, бессмысленные компьютерные игры, бесцельные прогулки по магазинам без намерения что-то купить, просмотр телевизора по 5 часов в день – у каждого свои «поглотители времени». Конечно, отдых и переключение важны, но эта категория – не здоровый отдых, а именно праздное сжигание жизни. С такими делами нужно бороться методом отсечения и замены: понимать, что они у вас в жизни есть, и стараться заменять их на более осмысленный отдых или сразу на важные дела.

Пример: *просматривать ленту социальных сетей по 2–3 часа ежедневно – ни для работы, ни для души пользы почти нет, а время уходит невозвратно.*

Можно изобразить эти четыре категории как матрицу:

	Срочное	Несрочное
Важное	**I. Кризисы, горящие задачи:** *срочно доставить еду или лекарства подопечному, экстренно решить конфликт, сделать работу к жесткому дедлайну.*	**II. Развитие, профилактика, планирование:** *обучение команды, поиск новых ресурсов, стратегическое планирование, духовный рост, налаживание отношений.*
Неважное	**III. Суета, ложные срочности:** *нескончаемые звонки, навязанные встречи, мелкие поручения, которые могли бы выполнить другие.*	**IV. Отвлечения, пустое времяпрепровождение:** *бесцельный интернет-серфинг, бессистемное чтение новостей, излишние развлечения, приводящие к прокрастинации.*

Главное правило эффективного управления временем: стремитесь как можно больше времени проводить в квадранте II – занимаясь важными, но не срочными делами. Именно там рождается развитие и успех. Планируйте их заранее, «бронируйте» время для важного, пока оно не стало срочным. Например, заблаговременно составьте график подготовки отчета за месяц до дедлайна, вместо того чтобы делать все в последний момент в авральном режиме (квадрант I). Или регулярно выделяйте утро пятницы под стратегическое планирование, не допуская, чтобы туда вклинились мелкие срочные просьбы.

Конечно, от кризисных дел (I) никуда полностью не деться – в нашем служении, да и в любой деятельности, в жизни, всегда будут форс-мажоры. А еще суета (III) тоже периодически прорывается. **Но идеал распределения времени лидера часто описывают так:**

- не более 20% времени – на пожаротушение (I);
- до 60% – на важное развитие (II);
- около 20% – на необходимые рутинные срочные задачи низкой важности (III), и то, по возможности, их надо делегировать;
- и почти 0% – на пустяки (IV).

Если вам удастся приблизить свой график к этой формуле, вы заметите резкий рост эффективности и удовлетворения от работы.

1.7. Принципы эффективного управления временем

Подводя промежуточный итог, сформулируем ключевые принципы управления временем для руководителя, особенно в сфере НКО и церковного служения. Эти принципы помогают не упустить главного.

Согласованность с миссией
Все дела соотносите с вашим призванием, ценностями и стратегическими целями. Ваша миссия – фильтр для задач: несоответствующие ей смело отсекайте. Помните, *«двоякодушный неустойчив во всех путях своих»* (Иак. 1:8) – нельзя гнаться сразу за всем, выбирайте то, что ведет к вашим главным целям.

Баланс ролей
Планируйте время так, чтобы развивать все важные роли: и духовную жизнь, и семью, и работу, и служение, и здоровье. Односторонняя нагрузка ведет к выгоранию. Разносторонность же, напротив, приносит свежесть: устав умственно – займитесь физическим трудом, насытившись социальными контактами – найдите время для уединенной молитвы. Баланс поддерживает вас как личность.

Фокус на важном
Учитесь говорить «нет» лишнему. Отказывать вежливо, но твердо – необходимый навык лидера. Если какая-то активность не соответствует приоритетам (неважна) – старайтесь не тратить на нее время, как бы срочно она ни выглядела. Помните: от добра добра не ищут, и от лишних «добрых дел» тоже стоит отказываться, чтобы выполнить главное добро. Например, можно отказаться от участия в десятой по счету конференции, чтобы посвятить это время добровольцам своей организации.

Гибкость и реализм
Как ни парадоксально, но строгий план тоже не должен стать идолом. Всегда оставляйте небольшие резервы времени и будьте готовы корректировать планы, если обстоятельства изменились или Бог явно указывает на другое. План ради человека, а не человек ради плана. Гибкость важна, чтобы не впадать в раздражение, когда что-то идет не по расписанию. Держите в уме альтернативные

варианты: «Если совещание сорвалось, я использую этот час на чтение нужного материала» и т.п.

Дисциплина и регулярность
Дисциплина – это мост между замыслами и результатами. Приучайте себя и команду к определенному ритму: например, ежедневно 10 минут – на обзвон ключевых людей, раз в неделю – планерка, раз в квартал – стратегическая сессия. Регулярность рождает устойчивость. Без нее все быстро рушится.

Пример, иллюстрирующий сочетание этих принципов
Один доброволец, молодой человек с горящим сердцем, посвятил себя помощи на церковном складе гуманитарной помощи. Он трудился там каждый вечер после работы, разбирая вещи для нуждающихся, таская коробки, – дело нужное и доброе. Однако он совсем упразднил молитвенное правило, пропускал воскресные службы (ведь в воскресенье у него тоже были дела на складе), забросил учебу в институте, да и с семьей почти не виделся. Через несколько месяцев энтузиазм угас, наш герой почувствовал опустошение, потерял смысл в изматывающем труде и... ушел из добровольцев. Склад опять опустел. Что произошло? Человек пренебрег принципом баланса и согласованности: в погоне за благим делом забыл и о Боге, и о личном развитии, и об отношениях.

Вывод: помогая другим, нельзя забывать питать свою душу и разум, заботиться о здоровье и близких. Иначе надолго вас не хватит. Работайте усердно, но не вынимайте фундамент из-под здания собственной жизни.

Еще один полезный принцип: еженедельное планирование. Мы уже частично об этом говорили, но повторим: старайтесь планировать не только день, но и неделю целиком (а на высоком уровне – и месяц, и год). Когда вы намечаете неделю, вписывайте в нее сразу важнейшие приоритеты. То есть зарезервируйте время на то, что для вас критически важно: молитва, выходной с семьей, стратегическая работа, учеба. И вокруг этих крупных блоков уже размещайте все мелкие дела. Большой плюс недельного планирования в том, что оно дает более целостный обзор, чем еже-

дневное. В рамках дня бывает трудно уместить что-то значимое, но если брать всю неделю, почти всегда можно найти окно, скажем, на два часа, чтобы поработать над важным проектом, или целое утро субботы посвятить семье. Планируя на неделю, вы становитесь хозяином своего времени, а не рабом обстоятельств.

1.8. Практические инструменты самоуправления

Подведем итог и перечислим инструменты, которые помогут вам управлять собой и своим временем эффективно.

Личная миссия
Напишите и постоянно пересматривайте заявление о вашем жизненном предназначении. Оно будет мотивировать и направлять вас, служить критерием при выборе дел.

Ясные ценности и принципы
Определите для себя основные ценности и принципы, на которых строите работу и жизнь. Озвучьте их команде. Например, ценность – доверие, принцип – честность и открытость в общении; ценность – милосердие, принцип – уважение к достоинству каждого человека. Придерживайтесь их твердо.

Анализ ролей и сфер жизни
Выпишите свои ключевые роли и убедитесь, что ни одна важная сфера не заброшена. Используйте роли при планировании целей на неделю, как мы рассмотрели выше.

Еженедельное планирование с приоритетами
Раз в неделю составляйте план, включающий главные задачи по всем важным направлениям. Дневник или цифровой календарь – выберите удобный формат. Главное, чтобы перед глазами была картина недели с акцентами на важном.

Ежедневные списки дел
На основе недельного плана формируйте каждый вечер (или рано утром) список дел на следующий день. Пометьте в нем приоритетные – те, что нужно сделать обязательно. И начинайте день с них, пока не погрузились в рутину.

Матрица «важное / срочное»
Регулярно просматривайте свои задачи через эту призму. Старайтесь планировать достаточное время на важное-несрочное. Отсекайте лишние срочные дела и бесполезные занятия. Это дисциплинирует мышление: уже принимаясь за какое-то дело, вы будете осознавать, к какому квадранту оно относится.

Привычка «сначала главное»
Развивайте в себе навык каждый день или неделю задавать вопрос: что наиболее важно сейчас? И посвящать этому первое и лучшее время. Например, утром – сначала молитва и стратегическая задача, а уже потом – проверка почты и текучка.

Отдых и духовное восстановление
Включайте в план время на отдых, молитву, творчество. Парадокс: именно запланированный отдых помогает сделать больше. Когда вы знаете, что в воскресенье у вас свободный вечер с семьей, вы продуктивнее работаете в остальные дни и избегаете переутомления. Господь заповедовал день покоя – не забывайте мудрость этой заповеди.

Самоанализ и корректировка
Раз в неделю или месяц оценивайте: что удалось, где были срывы плана, почему. Учитесь на ошибках. Например, если замечаете, что снова и снова тратите кучу времени на незапланированные встречи, может, стоит ввести правило: не соглашаться на встречи без предварительной повестки. Или если видите, что духовная жизнь страдает – твердо ставить ее пункты нерушимо в расписание.

Помните, что управление собой – это не жесткий контроль каждой минуты, а **умение направлять свою жизнь к важным целям**. В христианском понимании это еще и сотрудничество с Богом. Мы делаем, что можем, чтобы не зарыть талант времени в землю, а Бог благословляет наши труды и управляет обстоятельствами. Молитва должна сопровождать все наши планы. Как говорит мудрая пословица – без Бога ни до порога. Поэтому, составляя расписание, не забудьте включить туда Бога – время для Него, и оставьте место для Его действий в вашей жизни.

1.9. Делегирование: искусство отпускать и доверять

Один из важных навыков для руководителя – умение делегировать. Управляя собой, мы не должны попасть в ловушку «все контролировать лично». Наоборот, часть грамотного самоуправления – понимать, какие задачи можно и нужно поручить другим. Делегирование освобождает ваше время для более важных вещей (например, стратегического планирования) и одновременно развивает способности вашей команды.

Два основных стиля делегирования

Делегирование-исполнение
Руководитель точно знает, как должно быть сделано дело, и поручает исполнителю следовать четкой инструкции. По сути, он говорит: «Сделай вот это конкретно так и доложи о результате». Контроль высокий, творчества от подчиненного не требуется – только дисциплина. Этот метод хорош для рутинных или критически важных задач, где цена ошибки высока. Однако если применять его ко всему, участники служения будут чувствовать себя винтиками и быстро потеряют инициативу.
Пример. *Руководитель сестричества говорит помощнице: «Пожалуйста, съезди в магазин, купи вот по этому списку продукты для подопечной бабушки и принеси мне чек. Ничего лишнего не бери». Задача выполнена четко по инструкции, отчет предоставлен.*

Делегирование-руководство
В этом случае вы передаете человеку не только задачу, но и часть ответственности за способ ее выполнения. То есть обозначаете только желаемый результат, а как его достичь – предоставляете решить исполнителю. В такой модели важно оговорить рамки (сроки, бюджет, некоторые ключевые требования), но в остальном вы доверяете человеку. Например: «Нужно организовать праздник для подопечных: вот тебе сумма X, команда из пяти помощников – придумайте формат, программу и реализуйте, я верю, что вы справитесь». Этот способ делегирования мотивирует, развивает в людях лидерские качества, повышает их вовлеченность. Конечно, он требует, чтобы вы были готовы принять отличное от вашего видение исполнения – возможно, подчиненные сделают по-другому, и это тоже будет хорошо.

Пример. *Тот же руководитель ставит задачу: «Надо организовать питание для праздничной встречи наших подопечных на следующей неделе. Ты берешь на себя этот фронт. У нас примерно 20 человек будет, вот деньги на закупку и несколько добровольцев тебе в помощь. Устраивайте всё на ваше усмотрение, главное, чтобы всем всего хватило и было вкусно. Расскажешь мне потом, как прошло». Помощница сама планирует меню, распределяет добровольцев: кто закупит продукты, кто будет готовить, кто сервировать. В день праздника все проходит отлично, все сыты и довольны. И помощница чувствует гордость за проделанную работу и благодарность за оказанное доверие.*

Руководитель-христианин, помня о ценности каждой личности, должен стремиться по возможности чаще использовать делегирование с доверием. Это создает атмосферу сотрудничества и роста. Люди чувствуют: им доверяют дело, и они стараются оправдать доверие. Раскрывается их творческий потенциал, они привносят новые идеи. В итоге выигрывают все: руководитель разгружен и может заняться стратегией, а команда растет в опыте и ответственности.

Конечно, делегировать не означает пустить все на самотек. Надо правильно подбирать людей для определенных задач, предоставлять им необходимые ресурсы и давать знания, иногда мягко контролировать промежуточно. Но в целом принцип такой: доверь другому то, что он может сделать, и сосредоточься на том, что кроме тебя не сделает никто. В духовном служении это особенно верно: если руководитель завязнет в мелочах, кто же будет думать о развитии, молиться обо всем деле или проекте, искать новые пути помощи? Делитесь работой с соратниками. Это не только разгрузит вас, но и включит людей глубже в общее дело.

Помните притчу о талантах (Мф. 25:14–30): хозяин раздал деньги слугам, и лучшие из них преумножили полученное. Но ведь хозяин мог и сам попробовать распорядиться всеми деньгами! Однако он вверил ответственность другим. В результате общее богатство выросло. Так и вы, доверяя часть дел своим добровольцам, сотрудникам, приумножите плоды служения. А тот, кто хочет все контролировать сам, рискует зарыть потенциал команды в землю.

Наконец, в церковной организации есть уникальный аспект делегирования – доверие Богу. Порой, сделав все зависящее, надо суметь отпустить ситуацию и доверить результат Господу. Не пытаться собственными силами все исправить, а вовремя помолиться: «Господи, Твое дело – Тебе и управлять им, вразуми нас». Такое духовное «делегирование» выражает смирение лидера перед высшим Руководителем – Богом. Он управит там, где наши усилия бессильны.

Заключение

В этом разделе мы рассмотрели основы самоорганизации руководителя. Управление собой и временем – это фундамент, на котором строится все стратегическое управление. Лидер, не умеющий управлять собой, не сможет долго и успешно управлять организацией.

Христианский подход добавляет особую глубину этому вопросу: управляя собой, мы на самом деле стремимся подчинить свою жизнь высшей миссии, данной Богом. Это не деспотия над собой, а разумное, осознанное следование своему предназначению. Мы учимся не просто реагировать на обстоятельства, но проактивно творить свою жизнь по Божию призыву.

Когда личная дисциплина становится привычкой, а время тратится на главное, тогда руководитель ощущает удивительное чувство: он уже не раб бесконечных дел, а автор своей истории. Как говорят, не ветер решает, куда плыть кораблю, капитан, который отдает команды. С Божией помощью, применяя описанные принципы, каждый может стать таким умелым капитаном своей жизни и служения. Капитаном, который держит курс на главную цель, не сбивается штормами суеты и не теряет горизонт Царствия Божия.

В следующих разделах мы перейдем к тому, как управлять уже непосредственно командой, проектом, организацией, но всегда помня, что порядок во внешнем начинается с порядка в душе и в личном расписании. Пусть же наши добрые дела устрояются благоразумно, по слову апостола: *«Все пусть бывает благопристойно и чинно»* (1 Кор. 14:40), – тогда они принесут обильный плод и прославят Источник всех благ – Бога. Благословенных вам трудов и мудрости в управлении собой!

Практические задания к Главе 1

1. Личная миссия

Сформулируйте свое жизненное кредо или личную миссию в двух-трех предложениях. Постарайтесь отразить главную цель вашей жизни и служения, учитывая духовные ценности. Обсудите с духовником, как эта миссия влияет на ваши ежедневные выборы.

2. Анализ использования времени

В течение трех дней ведите дневник времени, записывая все свои дела и время, которое они заняли. Затем отметьте напротив каждого дела, насколько оно важно и срочно. Проанализируйте, сколько времени ушло на действительно важные задачи и сколько – на второстепенные или пустые. Сделайте выводы: от каких дел можно отказаться или сократить их, чтобы освободить время для более важных занятий.

3. Матрица Эйзенхауэра

Составьте список из 10–15 задач, которые стоят перед вами на ближайшую неделю. Разнесите их по четырем квадрантам матрицы Эйзенхауэра: важные срочные, важные несрочные, неважные срочные, неважные несрочные. Решите, какие задачи из III квадранта вы можете делегировать или не делать вовсе, а также что из II квадранта стоит запланировать в первую очередь.

4. Распределение ролей

Определите 5–7 своих основных ролей в жизни (например: верующий, родитель, руководитель, друг и т.д.). Запишите их и убедитесь, что каждая из этих сфер вы уделяете внимание. Сформулируйте по одной небольшой цели на предстоящую неделю для каждой роли (например: для роли «родитель» – провести вечер за совместной игрой с ребенком; для роли «профессионал» – завершить отчет по проекту и т.д.). В конце недели оцените, удалось ли вам выполнить поставленные цели по всем ролям.

5. Еженедельное планирование

Возьмите лист бумаги или планер и составьте план следующей недели. Впишите сначала главные блоки: время для молитвы и церкви, время для семьи, основные рабочие дела, время для отдыха.

Убедитесь, что в расписании сбалансированы разные сферы жизни. Затем распределите менее важные дела вокруг этих блоков. Повесьте план на видное место и старайтесь ему следовать.

6. Навык делегирования

Выберите одну из ваших текущих обязанностей, которую теоретически мог бы выполнить кто-то другой (например, рутинное поручение на работе или бытовое дело). Попробуйте на практике делегировать эту задачу: найдите подходящего человека, объясните ему суть задания и ожидаемый результат, передайте необходимые ресурсы. Проследите за выполнением (без мелочного контроля) и по завершении проанализируйте, насколько хорошо задача выполнена и что вы выиграли, освободив это время.

7. Отдых и профилактика выгорания

Запланируйте и проведите один полноценный выходной или хотя бы полдня отдыха без рабочих и служебных дел. Посвятите это время духовному и эмоциональному восстановлению: сходите в храм, погуляйте с семьей, займитесь хобби, хорошенько выспитесь. После такого отдыха запишите, как изменилось ваше самочувствие и мотивация. Подумайте, как вы можете регулярнее включать полноценный отдых в свой график, чтобы не допускать выгорания.

Глава 2

Управление благотворительной организацией (церковной НКО)

В этой главе мы рассмотрим принципы и практические аспекты управления церковной некоммерческой организацией (НКО). Особое внимание уделим роли руководителя, управленческому циклу и работе с командой добровольцев на всех этапах: от подбора и обучения – до совместного служения, развития и расставания. Глава проиллюстрирована примерами из деятельности церковных организаций, что поможет применить рекомендации на практике.

2.1. Роль руководителя в церковной НКО: духовная и организационная функция

Руководитель церковной НКО выполняет двойную роль: **духовного лидера и менеджера организации.** С одной стороны, он направляет команду в русло миссии Церкви, служит нравственным ориентиром и вдохновляет личным примером служения. С другой – берет на себя задачи планирования, координации и контроля работы организации.

Управление (менеджмент) – это совокупность действий руководителя, направленных на координацию усилий других людей (сотрудников, добровольцев и участников служения) для достижения общих целей организации. Иными словами, лидер церковной НКО стремится через труд команды выполнить миссию православного христианского милосердия или просвещения, ради которой создана данная НКО.

Основные задачи руководителя церковной организации
Формулирование целей и миссии
Лидер четко определяет, к каким результатам стремится организация, исходя из ее миссии. В церковной НКО цель всегда соотнесена с евангельскими ценностями и нуждами людей. Руководитель объясняет миссию команде так, чтобы каждый разделял эту высокую цель и понимал свое служение как часть общего дела Церкви.

Поиск и мобилизация ресурсов
Для реализации проектов необходимы ресурсы: люди (добровольцы и сотрудники), время, знания, материальные средства. Руководитель отвечает за то, чтобы найти и привлечь эти ресурсы. В церковной среде важнейшим ресурсом являются мотивированные люди, готовые трудиться во славу Божию и на благо ближних.

Подбор команды единомышленников
Руководитель формирует команду, подбирая участников служения, которые разделяют ценности организации и обладают нужными навыками. Важен принцип соответствия ценностей: новый доброволец или сотрудник должен понимать духовные основы деятельности и принимать их сердцем. Профессионализм также важен, но в церковной НКО нередко прежде всего смотрят на добросердечность, ответственность, готовность учиться. Руководитель лично проводит собеседование с новыми людьми, стараясь разглядеть их сильные стороны и лучшее применение в деле.

Построение отношений и командного духа
Лидер выстраивает доверительные отношения в коллективе. В церковной организации атмосфера любви, взаимопомощи и открытости особенно значима. Руководитель заботится о том, чтобы каждый доброволец чувствовал свою ценность и получал обратную связь. Важно поддерживать дух сотрудничества: мы не просто выполняем задачи, а совместно служим ближним и Богу. Руководитель, как пастырь, внимателен к духовному состоянию членов команды – где нужно, поддержит словом, советом, молитвой.

Самоменеджмент и пример для подражания
Лидер начинает управление с умения управлять собой. Дисциплина, организованность, умение рационально использовать время

и держать слово – все это показывает пример остальным. Руководитель церковной НКО, будь то священник или мирянин, своим трудолюбием и этичным поведением задает тон всей команде. А еще руководителю важно постоянно учиться и духовно возрастать вместе с командой.

Принятие решений и ответственность
В конечном счете, руководитель принимает ключевые решения и несет за них ответственность перед Богом, людьми и учредителями (например, церковным начальством или попечителями). Деспотизм неуместен, однако и полное отсутствие руководства недопустимо. Оптимальный стиль – твердая, но мудрая рука: тоталитарный режим недопустим, но определенная авторитарность, в хорошем смысле, нужна. Это означает, что лидер действует уверенно, требовательно относится к делу, при этом уважает людей, не подавляет их инициативу и не унижает достоинство. Авторитет руководителя строится на доверии: как сказано в Писании, «*будьте образцом для верных*». Так и в управлении: личный авторитет и доверие команды позволяют эффективно направлять ее деятельность.

Роль руководителя церковной НКО уникальна тем, что совмещает прагматичные управленческие навыки с духовным лидерством. Руководитель заботится и о результате (сколько людей получили помощь, насколько качественно проведено мероприятие), и о людях, которые этот результат обеспечивают. В церковном служении люди – это самое главное достояние организации. Каждого добровольца или сотрудника нужно ценить и развивать, помогая раскрыть Богом данные таланты. Если руководитель будет вкладывать время и душу в свою команду, то и команда продвинет вперед все начинания. В такой атмосфере служения общая миссия реализуется наиболее полно.

2.2. Управленческий процесс: планирование, организация, мотивация, контроль

Для успешного управления любым проектом требуется системный подход. Управленческий процесс можно представить как цикл взаимосвязанных этапов: планирование – организация – мотивация – контроль – анализ (обратная связь). В церковной НКО этот цикл также применяется, хоть и наполняется особым содержанием, связанным с ценностями служения.

1. Планирование
На этом этапе руководитель определяет, чего организация хочет достичь и как именно. Планирование начинается с постановки целей: они должны быть конкретными, измеримыми и ориентированными на миссию. В целях учитываются количественные показатели (например, скольким подопечным поможем, сколько мероприятий проведем), качественные критерии (насколько улучшится жизнь подопечных, качество преподавания в приходской школе и пр.), сроки выполнения и необходимые ресурсы.

Три уровня планирования

Ценностно-духовный уровень
Формулируется миссия организации, ее ценности и принципы деятельности. Например, миссия православной службы помощи бездомным может звучать как «являть любовь Христову через помощь нуждающимся». Эти принципы задают направление всем планам.

Стратегический уровень
Определяются видение и стратегия развития на длительную перспективу. Руководитель совместно с командой отвечает на вопросы: каким мы видим наше служение через несколько лет? Как расширим или углубим его? Стратегия может предполагать, например, открытие новых направлений помощи или охват новых групп людей.

Операционный уровень
Конкретное планирование текущей деятельности: составление годовых и месячных планов работ, расписания мероприятий, распределение задач между участниками. Здесь стратегия воплощается в конкретные проекты и задачи.

Пример: *стратегическая цель православного молодежного центра – вовлечение молодежи прихода в активную социальную работу. Операционные планы включают ежеквартальные благотворительные акции, паломнические поездки, создание учебных групп и т.д. Руководитель планирует каждое мероприятие: ставит цель (например, собрать определенное количество помощи), назначает срок (дату акции), ответственных, находит необходимые ресурсы (помещение, материалы, бюджет).*

2. Организация процесса
Этот этап включает структурирование деятельности и распределение ответственности. Руководитель создает понятную организационную структуру: кто за что отвечает, какие существуют направления работы (отделы или проекты) и как между ними налажено взаимодействие. В маленькой приходской НКО структура может быть простой (координатор и добровольцы), в более крупной появляются координаторы направлений, помощники и т.д. Главное – чтобы каждый знал свою зону ответственности.

Для четкой организации труда вводятся правила и регламенты. Например, могут быть разработаны положения для каждого направления служения, должностные инструкции для сотрудников, расписание мероприятий, даже дресс-код (особенно актуально при служении в храме или больнице, где внешний вид имеет значение). Регулярные рабочие встречи помогают поддерживать порядок: полезно проводить еженедельные планерки команды и ежемесячные совещания с координаторами или ответственными. Также практикуется предоставление отчетов о работе (например, полугодовой отчет о результатах служения для приходского собрания или попечителей), что повышает прозрачность и дисциплинирует команду.

Организация процесса тесно связана с распределением задач
Руководитель решает, что должен делать он сам, а что могут сделать другие. Здесь на помощь приходит грамотное делегирование (подробнее см. §2.7). Важный принцип: лидер не должен пытаться делать все самостоятельно, иначе рост организации застопорится. Вместо этого он доверяет часть задач своим помощникам, координаторам, добровольцам – согласно их компетенциям. Эффективное распределение обязанностей – залог того, что все направления служения будут охвачены.

3. Мотивация команды
Если в коммерческих организациях основной стимул – зарплата, то в церковной НКО **главным двигателем является внутренняя мотивация** добровольцев и сотрудников: их вера, убежденность в важности дела, желание послужить ближнему. Задача руководителя – поддерживать и усиливать эту мотивацию.

Как этого достичь? Прежде всего, через соучастие в миссии: когда каждый член команды ясно понимает духовный смысл своей работы и видит, что благодаря его труду совершается добро, у людей появляется вдохновение. Руководитель должен ставить перед командой значимые и в то же время реалистичные задачи. Максимального результата добиваются тогда, когда цели нелегко достигаются – преодоление вызова объединяет команду и дает чувство удовлетворения от достижения. Конечно, задачи не должны быть непосильными, но небольшой вызов и высокая планка качества труда стимулируют рост.

Другой аспект мотивации – признание и поддержка. Важно замечать вклад каждого: поблагодарить, подчеркнуть достижения. Регулярная обратная связь (см. §2.8) помогает людям понимать, что они делают хорошо, а что можно улучшить. Также мотивации способствует рост и обучение: если организация предлагает добровольцам обучение новым навыкам, мастер-классы, духовные беседы – люди чувствуют развитие и остаются вовлеченными (подробнее об обучении – §2.5).

Не стоит забывать и о духовной мотивации: совместная молитва перед началом дела, благословение священника на служение, участие в Таинствах – все это укрепляет дух команды. Руководитель, особенно если он священнослужитель, заботится о духовном состоянии коллектива: проводит духовные беседы, напоминает о евангельских целях, поддерживает в случаях выгорания. Наставничество и душепопечение – часть лидерской роли в Церкви (подробнее о наставничестве – §2.4).

4. Контроль и оценка

Контроль не носит карательного характера, но необходим для того, чтобы убедиться: планы выполняются, помощь доходит до адресатов, задачи решаются. Руководитель устанавливает методы мониторинга: например, получает регулярные отчеты от координаторов, проверяет ключевые показатели (например, число проведенных занятий в воскресной школе, качество мероприятий, отзывы подопечных). Контроль может быть формальным (отчеты, собрания) и неформальным (личные встречи, наблюдение в поле, общение с подопечными).

Важно контролировать не только что сделано, но и как работает команда. Например, если в службе милосердия добровольцы посещают больницу, координатор может поинтересоваться у медперсонала и самих больных, все ли проходит этично, нужна ли корректировка подхода. Такой обратной связи руководитель тоже добивается, чтобы при необходимости скорректировать процесс.

Одной из форм контроля качества служения является оценка удовлетворенности самих участников и получателей помощи. В церковной среде можно проводить опросы, собирать устные отзывы. Главное – создать атмосферу, в которой честная обратная связь приветствуется, а промахи рассматриваются как уроки, а не повод для наказания.

5. Анализ и обратная связь

Завершающий этап цикла – подведение итогов, анализ результатов и извлечение уроков. Здесь руководитель вместе с командой отвечает на вопросы: достигли ли мы поставленных целей? Что получилось особенно хорошо, а что можно улучшить? Какие трудности возникли и почему?

Особое внимание уделяется обратной связи от участников служения (о ней детально – в §2.8). Проанализировав мнения и результаты, лидер фиксирует успешные практики, которые стоит продолжать, и проблемные места, над которыми нужно поработать. Например, анализ полугодовой работы приходской социальной службы может показать, что охват нуждающихся вырос, но добровольцы стали выгорать – значит, нужно усилить поддержку и ротацию. Или выяснится, что мало обратной связи от подопечных – значит, стоит наладить механизм сбора отзывов.

Анализ служит отправной точкой для нового цикла планирования. Таким образом, управленческий процесс является непрерывным циклом. Постоянное планирование, организация, мотивация, контроль и обратная связь позволяют церковной НКО адаптироваться, учиться на собственном опыте и все более эффективно выполнять свою миссию.

2.3. Подбор команды: привлечение добровольцев и сотрудников

Формирование команды – один из самых ответственных шагов в управлении. От того, какие люди придут в организацию, во многом зависит успех всего дела. Руководитель должен уметь находить и привлекать добровольцев и (при необходимости) оплачиваемых сотрудников, подходящих по духу и компетенциям.

Где искать добровольцев

Добровольцев можно найти практически повсюду – было бы желание искать. Важно помнить: люди охотнее откликаются на личное живое приглашение к конкретному делу, а не на абстрактные призывы. То есть вместо общего объявления «нам кто-нибудь нужен для помощи» эффективнее напрямую обратиться к потенциальным помощникам, объяснив, какая именно помощь нужна и почему. Ниже перечислены основные способы привлечения добровольцев.

Прихожане и «захожане» храма
Самый очевидный резерв добровольцев – это люди, которые уже приходят в храм (регулярно или эпизодически). Эффективные методы: объявление настоятеля с амвона после службы с призывом помочь в конкретном деле, распространение информационных буклетов в церковной лавке, заметки на приходских стендах, а также личные беседы. Можно пригласить человека по принципу: «Приди хотя бы один раз, помоги в конкретном деле». Практика показывает, что люди, находясь в атмосфере храма и доверяя слову священника, часто соглашаются попробовать себя в новом служении. При этом важно избегать слишком общих фраз: чем конкретнее озвучена потребность, тем лучше отклик.

Дружеские встречи и чаепития
Неформальное общение – хороший способ вовлечения. Организация дружеских чаепитий позволяет познакомиться с потенциальными добровольцами ближе. За чашкой чая действующие помощники могут поделиться личными историями своего служения, рассказать, какую радость и пользу они получают. Услышав живые свидетельства и почувствовав атмосферу единства, новички

охотнее присоединяются. В конце такой встречи можно ненавязчиво пригласить всех желающих поучаствовать в ближайшей благотворительной акции или добровольческом проекте.

Социальные сети, мессенджеры и СМИ

Используйте современные коммуникационные каналы, чтобы информация о наборе добровольцев вышла за пределы стен храма. Размещайте посты в соцсетях, делитесь объявлениями в мессенджерах и на приходском сайте. По возможности давайте объявления на местном радио, в газетах и других СМИ. Важно четко указать, какая именно помощь требуется и как к вам присоединиться: объявления с конкретной информацией дают более высокий отклик, чем расплывчатые. Для удобства можно добавить возможность онлайн-записи (например, ссылку на форму или QR-код для регистрации).

Образовательные учреждения и молодежные сообщества

Молодежь обладает огромным волонтерским потенциалом: у студентов и школьников много энергии, они любят участвовать в общественно полезных делах. Поэтому имеет смысл идти в школы, колледжи, вузы, а также в молодежные клубы и организации. По договоренности с преподавателями или студсоветами можно провести презентации о добровольческом служении: рассказать о миссии и делах прихода, показать, какую пользу приносит помощь людям. Можно предложить студентам поучаствовать в разовой акции (например, помочь в сборе гуманитарной помощи, организовать праздник для детей-сирот и т.п.) – в формате активного отдыха или практического занятия. Во многих учебных заведениях волонтерские часы идут в зачет внеучебной активности, что служит дополнительным стимулом.

Личные связи и «сарафанное радио»

Один из самых эффективных каналов привлечения – это прямое приглашение через знакомых. Попросите каждого активного участника вашего служения порекомендовать дело своим друзьям или родственникам. Многие люди готовы помочь, просто им нужно, чтобы их лично попросили знакомые им люди. Не стесняйтесь напоминать команде, что «приглашение друга» – вполне естественный и действенный способ расширить ряды помощников. Также не забывайте о бывших помощниках, которые по тем или иным

причинам отошли от дел: иногда достаточно вновь позвать человека – и он с радостью вернется к служению.

Обучающие программы

Хороший способ привлечения и отбора мотивированных добровольцев – организация краткосрочных вводных курсов или школ добровольцев. Это могут быть одно-двухдневные семинары, цикл лекций либо практических занятий, где опытные специалисты рассказывают об основах социального служения, духовных мотивациях, правилах и задачах добровольцев. На таких встречах потенциальные помощники знакомятся с вашей миссией и ценностями, узнают, какие есть направления работы и требования к участникам. В конце обучения обязательно предложите желающим заполнить анкету или сразу записаться в конкретный добровольческий проект. К примеру, в епархиях проводятся «Школы милосердия», курсы по уходу за больными – после нескольких занятий слушатели уже понимают, подходит ли им такое служение, и самые мотивированные пополняют ряды добровольцев.

Онлайн-платформы для волонтеров

Воспользуйтесь специальными интернет-ресурсами для поиска помощников. Существуют крупные волонтерские платформы (например, федеральный портал Добро.рф), где объединены миллионы добровольцев по всей стране. Разместив там информацию о своем проекте, можно привлечь людей, которые ранее не были связаны с вашим приходом. По данным на июль 2025 года, на платформе Добро.рф зарегистрировано более 8,4 миллиона потенциальных волонтеров – это колоссальный ресурс. В объявлении важно прямо указать, что речь идет о церковном служении, описать его духовную основу и ценности, чтобы откликнулись именно те, кто разделяет такие убеждения. Этот канал особенно выручает, если требуется много людей на разовое мероприятие или нужны добровольцы с особыми навыками – в интернете легче найти нужных кандидатов по интересам и опыту.

Партнерство с организациями и компаниями

Еще один путь – искать поддержку у крупных компаний, некоммерческих организаций и местного бизнеса. Многие работодатели сегодня поощряют корпоративное волонтерство своих сотрудников

как часть социальной ответственности бизнеса. Можно напрямую обратиться в организации, расположенные рядом с приходом, или к благотворителям, которые уже помогают церкви, с предложением участвовать в совместных благотворительных инициативах. Например, презентовать ваше добровольческое служение на корпоративном мероприятии или через отдел по работе с персоналом. Сотрудники компаний нередко откликаются на возможность сделать доброе дело вместе с коллегами – это укрепляет командный дух и удовлетворяет стремление помогать обществу. Также налаживайте связи с благотворительными фондами, волонтерскими объединениями и другими приходами: совместные акции и обмен волонтерами помогут всем сторонам. Рассылая информацию о поиске добровольцев партнерским организациям, вы расширяете охват аудитории. Не бойтесь просить поддержки у всех, кто есть в вашем списке контактов: часто через межорганизационное взаимодействие находятся новые люди, готовые включиться в вашу миссию.

Массовые мероприятия и волонтерские форумы

Наконец, добровольцев можно встретить там, где они сами проявляют активность – на различных акциях и слетах волонтеров. Региональные форумы добровольцев, городские благотворительные марафоны, ярмарки некоммерческих организаций – все эти события могут стать площадкой для привлечения помощников. Участвуйте в подобных мероприятиях от лица прихода: ставьте информационный стенд, распространяйте листовки, общайтесь с гостями. Люди, уже интересующиеся волонтерством, охотно рассматривают новые возможности. Расскажите им о ваших проектах, оставьте координаты для связи. Массовые события также полезны для обмена опытом и установления связей с другими организаторами добровольчества. Чем более заметным будет ваше присутствие (яркие баннеры, фотоотчеты, отзывы подопечных), тем больше шанс, что к вам после мероприятия обратятся желающие помочь. Помните совет: простым языком рассказывайте о своих делах и показывайте живые примеры – это привлекает людей лучше всяких официальных отчетов.

При подборе новых людей важно проводить **личное собеседование.** Руководитель или координатор встречается с кандидатом: узнает мотивы, рассказывает подробно о требованиях служения. Совпадение ценностей – главный критерий: человек должен

разделять цели и ценности организации. Если, например, деятельность построена на православных ценностях милосердия, добровольцу нужно быть лояльным к Церкви, уважать ее учение. Необязательно кандидат должен быть церковным человеком, но он должен понимать, что служение совершается во славу Божию.

Конечно, учитываются и навыки: медицинские знания для сестричества милосердия, педагогические способности для воскресной школы, организационные – для координатора и т.д. Однако практика показывает, что мотивация и сердце, горящее желанием помогать, важнее формального опыта. Навыкам можно обучить (для этого есть система адаптации и обучения, см. §§2.4–2.5), а вот искреннее сострадание и ответственное отношение привить сложнее.

Привлечение сотрудников

Иногда церковная НКО помимо добровольцев набирает штатных сотрудников (например, бухгалтера, менеджера проектов, социального работника), особенно если грантовые средства предполагают оплату труда. Каналы поиска тут схожи: часто штатными работниками становятся проверенные добровольцы, проявившие себя и желающие посвятить делу больше времени. Также сотрудников ищут через объявления в интернете, профессиональные сообщества, по личным контактам. В отличие от добровольца, к сотруднику могут предъявляться более четкие профессиональные требования, но ценностное соответствие команде остается не менее важным критерием. Небольшой сплоченный коллектив единомышленников гораздо эффективнее, чем случайные люди, пусть даже с высокой квалификацией.
Практический пример: *на приходе при храме решено организовать службу помощи многодетным семьям. Настоятель объявлял об этом несколько воскресений подряд, также на информационном стенде повесили красочные листовки. В результате откликнулись около десяти прихожан – от студента до пенсионерки. Руководитель проекта провел с каждым беседу: узнавал, почему человек хочет помочь, чем может быть полезен. Одна женщина оказалась детским врачом, и ее знания пригодились для консультаций семьям; студент умел работать с соцсетями – ему поручили вести страницу проекта. Так сформировалось ядро команды из пяти человек. Позже, когда потребовался водитель с машиной для развоза*

гуманитарной помощи, координатор разместил объявление в группе прихода ВКонтакте – и нашелся доброволец-автомобилист. Таким образом комбинировались разные каналы поиска, но всех новых людей объединяло одно: желание послужить ближнему.

Вывод: эффективный подбор команды опирается на ясную формулировку миссии (чтобы притянуть тех, кому она близка), активное информирование и личный подход к каждому кандидату. Набрав команду, руководителю важно сразу задуматься о следующем шаге: как этих людей удержать, обучить и вдохновить, о чем речь дальше.

2.4. Адаптация новых участников: ввод в служение и наставничество

Когда новые добровольцы или сотрудники присоединились к организации, важнейшая задача – адаптировать их, то есть помочь плавно влиться в работу и культуру команды. Правильно организованная адаптация с самого начала повышает вовлеченность человека и снижает вероятность того, что он быстро разочаруется и уйдет.

Несколько составляющих адаптации

Наставничество
Одним из лучших способов введения новичка в служение является прикрепление к нему более опытного наставника. Наставник (куратор) берет над ним шефство на первое время: знакомит с правилами и традициями организации, обучает необходимым навыкам на практике, отвечает на вопросы. Например, если человек пришел помогать на склад гуманитарной помощи, его на сменах первое время сопровождает старший доброволец, показывая, как сортировать вещи, общаться с подопечными, вести учет. Наставничество важно и с духовной стороны: наставник заражает нового участника смыслом служения, рассказывает истории, передает культуру милосердия, которая сложилась в организации.

Беседы с руководителем или духовником
Полезно, чтобы сам руководитель (директор центра, настоятель или координатор) лично пообщался с каждым новичком в начале пути.

В такой беседе можно еще раз проговорить миссию и ценности организации, ожидания от добровольца, ответить на возникшие вопросы. Важна и духовная беседа: например, настоятель говорит с добровольцами о смысле их служения с точки зрения Евангелия. Это помогает новому человеку почувствовать значимость того, к чему он присоединился, и установить личный контакт с лидером.

Обучение и вводный инструктаж

Каждый вступающий в команду должен получить необходимые знания и навыки для работы. Поэтому организуют вводные тренинги, инструктажи. Они могут быть формальными (например, однодневный семинар для всех новых добровольцев: правила техники безопасности, этика общения с подопечными, алгоритмы действий в разных ситуациях) и неформальными (наставник на месте все расскажет и покажет). Иногда выдают памятки или небольшие пособия для новичков, особенно если служение специфическое (например, уход за тяжелобольными). Обучение часто включает элемент духовной подготовки: совместную молитву перед началом служения, обсуждение притч или примеров святых, помогавших людям, – чтобы настроить сердца добровольцев.

Совместные мероприятия и включение в жизнь коллектива

Новый человек быстрее освоится, если почувствует себя частью дружной команды. Помогают в этом неформальные встречи: чаепития после смен, общие выезды, празднование дней рождения, посещение храмовых праздников вместе. Например, пригласите новичка участвовать в ежегодном собрании всех добровольцев службы – там он увидит широкий масштаб деятельности, познакомится с ветеранами, проникнется духом общей семьи. Необходимо, чтобы у новичка был доступ к коммуникациям команды: его добавляют в общий чат, группу в мессенджере, знакомят со всеми ключевыми людьми. Тогда он не останется один на один со своими задачами.

Хорошо зарекомендовала себя **практика испытательного срока** для добровольцев: например, первые 1–2 месяца человек считается стажером. Это неформальный статус, но он помогает и добровольцу, и организации понять, подходят ли они друг другу. В этот период наставник особенно близко с ним работает. Если по истечении срока все довольны, новичка поздравляют с полноправным

вступлением в ряды добровольцев – это можно обыграть как маленькое событие, что тоже способствует вовлечению.
Практический пример: *в православной службе помощи бездомным каждый новый доброволец проходит через «Школу милосердия» – цикл из трех встреч. На первой встрече координатор рассказывает об истории и миссии службы, показывает фильм о подопечных, раздает памятку с правилами (например, как общаться с бездомными уважительно, чего не делать). На второй – опытные добровольцы демонстрируют, как раздавать еду, оказывать первую помощь, работают с группой над типовыми ситуациями (ролевые игры). На третьей встрече присутствует священник, который говорит о духовной стороне дела, отвечает на вопросы новичков и дает напутствие. После этого новички выходят на первые дежурства, где за каждым закреплен наставник из числа старших добровольцев. Благодаря такому комплексному введению почти все прошедшие «Школу» остаются в службе надолго, чувствуя поддержку и понимание задач.*

Итак, **адаптация** – **это инвестиция времени в новое поколение команды.** Потратив силы на наставничество и обучение вначале, руководитель сбережет намного больше ресурсов в будущем: люди будут работать увереннее, допускать меньше ошибок, быстрее станут самостоятельными. А главное – у них возникнет чувство причастности к делу и лояльность к организации. Дружеское рукопожатие и теплое включение новичка в команду церковной НКО соответствует духу христианской любви, когда каждого принимают радушно.

2.5. Обучение и развитие команды: рост компетенций и предотвращение выгорания

Непрерывное обучение – один из ключевых факторов повышения вовлеченности и эффективности команды. В коммерческих структурах говорят о развитии персонала, но и в некоммерческой организации обучение так же актуально. Ведь добровольцы часто не имеют специальной подготовки, а задачи могут стоять непростые: уход за больными, педагогика, организация мероприятий. Кроме того, через обучение люди получают новые смыслы и избегают рутины, что предотвращает эмоциональное выгорание.

Формы обучения

Семинары и тренинги

Периодически организуйте для команды обучающие встречи. Темы могут быть практическими (например, основы первой помощи, уход на дому за лежачим больным, психологические аспекты работы с просителями) и духовно-мотивационными (например, беседа о православном понимании милосердия, встреча с известным священником или психологом на тему сострадания и границ в помощи). Хорошо, если удается привлекать специалистов: врач научит навыкам ухода, психолог – общению с кризисными людьми, педагог – работе с трудными детьми и т.п.

Обмен опытом и наставничество

Обучение – это не только формальные курсы. Внутри команды можно наладить обмен знаниями, чтобы опытные добровольцы делились лайфхаками с новичками и после периода адаптации. Полезно проводить круглые столы, где участники рассказывают о случаях из практики, вместе их разбирают и делают выводы. Например, раз в квартал встречаться всей командой и обсуждать: у кого что произошло сложного или интересного, как поступили, что можно улучшить. Таким образом обучение становится непрерывным процессом внутри сообщества.

Самообучение и внешние ресурсы

Поощряйте добровольцев и сотрудников учиться самостоятельно: читать книги и статьи по нужной тематике, смотреть вебинары, посещать конференции. Можно устроить мини-библиотеку: собрать подборку литературы по социальной работе, добровольчеству, духовному окормлению, чтобы каждый мог взять и почитать. Полезно также направлять людей на внешние обучения: например, курсы повышения квалификации, семинары в профильных центрах, стажировки в других организациях. Пусть потом делятся приобретенными знаниями с командой.

Предупреждение выгорания

Обучение тесно связано с профилактикой эмоционального выгорания. Когда человек ощущает развитие, новизну, рост компетенций-монотонность снижается, появляется чувство движения вперед.

Кроме того, в обучении люди получают поддержку: чувствуют, что организация вкладывается в них, ценит их, хочет их роста. Это повышает мотивацию и удовлетворенность. Важный аспект – учить навыкам саморегуляции: как справляться со стрессом, предотвращать выгорание. Для этого можно проводить тренинги по эмоциональной разгрузке, духовные беседы о смысле жертвенности, приводить примеры святых и подвижников.

Таким образом, **развитие команды – это постоянная забота руководителя. Учиться новому и учить других – девиз успешной организации.** В церковном понимании служение – это тоже школа любви, где каждый – ученик и учитель одновременно. Руководитель, инвестируя в обучение своих добровольцев и сотрудников, приумножает потенциал миссии и качество помощи. А внимательное отношение к эмоциональному состоянию людей сохранит команду дееспособной и вдохновленной надолго.

2.6. Совместное служение и командная эффективность

Когда команда сформирована и обучена, важно наладить гармоничную совместную работу так, чтобы усилия каждого складывались в единое дело, приумножая результат. Особое значение имеет понятие совместного служения: трудимся вместе во славу Божию, помогая друг другу и тем, кому служим. Правильно выстроенная командная работа повышает эффективность организации и приносит радость участникам. Рассмотрим условия, при которых команда достигает максимального результата (по опыту многих проектов).

Единые цели и ценности

Все участники должны ясно понимать и принимать цели, задачи и принципы работы. Когда все «на одной волне», не возникает противоречий в приоритетах. Поэтому руководитель регулярно напоминает о миссии, обсуждает с командой план и распределение ролей. Если возникают новые задачи, их совместно проговаривают. Например, в православной службе милосердия добровольцы ежемесячно встречаются, и координатор рассказывает, каких подопечных удалось поддержать, кого еще надо посетить – цель (помочь нуждающимся) очевидна и разделяется всеми.

Открытость и доступность руководителя

Лидер, который участвует в жизни команды, всегда готов выслушать и поддержать, значительно повышает сплоченность. В церковной среде руководитель часто воспринимается как наставник. Если же он будет далеким и закрытым, доверие ослабнет. Поэтому важно практиковать политику открытых дверей: доброволец знает, что может обратиться с идеей, вопросом, даже критикой – и его услышат. Руководитель может лично работать «на земле» вместе с командой (на выезде, на раздаче, на занятиях) не каждый день, но регулярно, это очень вдохновляет людей.

Высокие стандарты и требовательность к результату

Команда работает эффективнее, когда перед ней **ставят достойные задачи и ожидают качественного исполнения.** Руководитель, конечно, поддерживает людей, но и спрашивает строго за дело. Если служба опаздывает с выполнением проекта, руководитель напоминает: подвести нельзя, ведь живые люди ждут помощи. Требовательность должна сочетаться со справедливостью: все понимают, что труд каждого важен, и халатность недопустима. Когда есть дисциплина и высокая планка, добровольцы тоже растут над собой. Они видят, что задача серьезная, и стараются соответствовать. В итоге организация приобретает репутацию надежной и ответственной, что тоже вдохновляет: каждому приятно быть частью дела, которое делают хорошо.

Видимый положительный эффект от работы

Ничто так не воодушевляет команду, как реальные плоды их трудов. Руководитель должен помогать участникам видеть результат: организовать встречи с теми, кому помогли, сообщать о достигнутых показателях, рассказывать истории успеха. Например, после окончания сбора пожертвований на лечение ребенка координатор сообщает всем добровольцам: «Мы собрали 500 тысяч рублей, операция прошла успешно, ребенок идет на поправку, родители передают огромную благодарность!». Услышав это, каждый причастный чувствует глубокую радость и смысл своих стараний. Когда труд не пропадает впустую, а дает плод, к тому же признанный, энтузиазм команды растет.

Постоянная коммуникация и обратная связь

Командная работа требует налаженной коммуникации: обмена информацией, идеями, проблемами. Используйте чаты, созвоны, собрания – форма может быть любая, лишь бы никто не оставался в информационном вакууме. Если доброволец столкнулся с трудностью на месте служения, он должен знать, кому сразу позвонить. Если у кого-то возникло предложение, найдут время выслушать его на планерке. Руководитель поощряет обмен мнениями. Обратная связь здесь двусторонняя. Это создает атмосферу доверия и вовлеченности: люди ощущают, что в организации учитывается их мнение, они сами влияют на процесс. Например, координатор молодежного лагеря после смены собрал в кружок всех вожатых (добровольцев) и спросил: «Что было хорошо, а что можно сделать по-другому в следующую смену?», выслушал всех, записал идеи. Затем часть из них реально воплотил. В результате вожатые увидели, что их опыт ценен, и на следующий год многие вернулись вновь с еще большей отдачей.

Пример: *в одном городском православном благотворительном фонде, помогающем инвалидам, руководитель (он же священник) внедрил традицию раз в полгода проводить «дни открытых дверей» для команды. В этот день все добровольцы и сотрудники вместе выезжают навещать нескольких подопечных семей. Взаимно делятся впечатлениями, вместе молятся о больных, поют тропари. Затем устраивают общий обед, где в неформальной обстановке обсуждают итоги работы. На последней такой встрече добровольцам показали ролик с благодарностями от семей, которым фонд помог в течение года, и у многих добровольцев выступили слезы радости. После обеда священник поблагодарил каждого лично, отметив их вклад. Такие совместные выезды и встречи укрепляют командный дух: добровольцы видят результат помощи своими глазами и ощущают себя частью одной дружной семьи, объединенной верой.*

Таким образом, совместное служение – это больше, чем просто коллективная работа. Это единство в духе и цели. Руководитель поддерживает единство, сочетая открытость и требовательность, сотрудничество и личное участие, дисциплину и вдохновение. При этих условиях команда церковной НКО способна достигать поистине выдающихся результатов, потому что «единством и любовью спасемся» – эта истина о Церкви приложима и к малой общине служения.

2.7. Делегирование полномочий: доверие и ответственность

Умение делегировать – одно из важнейших управленческих умений руководителя. Особенно в НКО, где ресурсов мало, а дел много, лидер физически не может и не должен выполнять все задачи сам. Делегирование означает передачу части своих полномочий и задач другим членам команды с предоставлением им достаточной ответственности и свободы действий. Для церковной организации грамотное делегирование еще и воспитывает новых лидеров, дает возможность добровольцам проявить себя, вырасти в служении.

Почему руководителям бывает трудно делегировать? Часто из лучших побуждений лидер привык все контролировать лично, опасаясь, что другие сделают хуже. Иногда мешает перфекционизм: «Мне проще сделать самому, чем объяснять». В церковной среде добавляется момент личного подвига: кажется, что руководитель должен больше всех трудиться, «нести крест» один. Однако такая стратегия ведет к перегрузке лидера, тормозит развитие команды (люди чувствуют недоверие и не проявляют инициативу) и ограничивает масштаб работы.

Поэтому важно преодолеть страх делегирования и начать доверять команде. Конечно, доверие разумное: передав задачу, нужно обеспечить необходимые условия для ее выполнения и определить, как потом проконтролировать результат. Ни в коем случае нельзя понимать делегирование как «сбросить работу на других и забыть». Это именно управленческий процесс, требующий подготовки.

Алгоритм (шаги) эффективного делегирования задачи подчиненному или добровольцу

1. Четко сформулировать суть задания и ожидаемый результат

Лидер должен сам понять, чего он хочет добиться, и объяснить это исполнителю. Что конкретно нужно сделать? К какому сроку? Какой итог считается успешным? Например: «Нужно организовать благотворительную ярмарку к 1 сентября, цель – собрать не менее 100 тысяч рублей на канцтовары для детдомовцев». Это ясная постановка задачи.

2. Объяснить контекст и значение задания (зачем оно нужно)

Исполнитель лучше справится, если будет видеть общую картину. Расскажите, как эта задача вписывается в миссию и планы

организации. Например: «Эта ярмарка – часть нашей программы поддержки детей, мы проводим ее ежегодно, от ее успеха зависит укомплектованность школьных наборов для 50 детей-сирот». Понимая важность дела, человек проникнется и отнесется ответственнее.

3. Определить, как будет оцениваться выполнение и каковы последствия

Нужно проговорить критерии успеха (количественные и качественные) и неудачи, если задача не будет выполнена. В НКО нет жестких наказаний, но ответственность может быть моральной: «Если не соберем 100 тысяч, часть детей останется без помощи, и нам придется сокращать списки, что очень нежелательно». Также договоритесь, как будете понимать по ходу работы, все ли идет правильно: «Давай обсудим, как будем отслеживать подготовку. Например, ты будешь еженедельно писать мне краткий отчет о проделанном или созваниваться». Это введет элемент контроля (о нем – следующий пункт), но и покажет серьезность дела.

4. Предоставить необходимые полномочия

Это ключевой момент: когда вы делегируете, дайте человеку право принимать решения в рамках задачи. Проговорите, что он может решать сам, а с чем нужно обращаться к вам. Например: «Ты сам формируешь команду для ярмарки, решаешь вопросы с реквизитом, местом и рекламой. Если понадобится расход денег сверх оговоренного бюджета или столкнешься с проблемами в разрешениях – тогда подключай меня». Исполнитель должен почувствовать, что ему доверили власть действовать, а не просто нагрузили ответственностью без рычагов.

5. Обеспечить ресурсами и поддержкой

Убедитесь, что у человека есть все необходимое для выполнения задания: бюджет, материалы, информация, доступ к контактам, обучение. Скажите прямо: «Что тебе понадобится для работы? Как я могу помочь? Вот тебе контакт прошлогодних организаторов, бюджет в 50 тысяч рублей и ты всегда можешь попросить совета у бухгалтерии по отчетности. Если будут нужны добровольцы – объявим в группе, поможем найти». Такое предложение ресурсов и помощи показывает: вы не бросаете человека одного, вы разделяете с ним обязанности, хотя и в роли помощника. Руководитель – как наставник, готовый подстраховать, но не вмешиваться без нужды.

6. Убедиться в понимании и получить согласие
В завершение обсуждения узнайте у исполнителя, как он понял задачу и согласен ли взяться. Важно, чтобы человек принял задачу, взял на себя обязательство. Можно спросить: «Расскажи, как ты видишь план действий? Правильно ли я понял, ты начинаешь с ...?» – так выявятся возможные разногласия в понимании. Если все ясно, установите контакт для связи и поощрите человека: «Я на тебя рассчитываю, верю, что справишься. В конце обсудим, что получилось и что можно улучшить». Теперь задача делегирована.

Следуя этим шагам, руководитель минимизирует риски. Многие проблемы при делегировании возникают из-за неясности ожиданий или недостатка полномочий / ресурсов у исполнителя. Четкий алгоритм помогает этого избежать.

Выбор задач для делегирования

Стоит отдельно сказать о том, что именно делегировать. Общий совет: делегируйте все, что могут сделать другие, оставляя за собой лишь то, что действительно требует именно вашего участия (например, стратегические решения, духовное окормление, представление организации вовне). Хороший вопрос: «Если человек выполнит задачу не так, как сделал бы я, но приемлемо – готов ли я с этим жить?» Если да – смело делегируйте. Не делегируются только ключевые для миссии вещи, требующие ваших уникальных полномочий. Например, только настоятель может решать богослужебные вопросы или финальный отбор сотрудников. Все остальное, при желании, можно передать с соответствующим контролем.

Полезно делегировать не только мелочи, но и значимые участки работы. Многие руководители совершают ошибку: дают подчиненным только рутинные или технические задания, а важные оставляют себе. Это ограничивает рост людей. Попробуйте доверить кому-то руководство небольшим проектом или направлением – это испытание, но и мотивация. Конечно, уровень свободы должен соответствовать опыту: новичку – задачи проще, проверенному координатору можно поручить и серьезное дело.

Важно: после делегирования не вмешиваться постоянно
Дайте человеку шанс проявить инициативу. Контроль должен быть, но не превращайтесь в микроменеджера. Помните, что делегируете задачу не самому себе! Если требовать от подчиненного, чтобы он сделал все точно так, как сделали бы вы, – это не настоящее делегирование, а скрытая форма диктата, что демотивирует исполнителя. Пусть выполняет творчески, своим стилем. Возможно, результат приятно удивит. Многие проблемы при делегировании происходят от недоверия или неспособности руководителя отпустить контроль. Но практика показывает: когда лидер начинает делегировать грамотно, организация сразу выигрывает: повышается общая продуктивность, растет инициативность команды, сам руководитель освобождается для стратегических задач.

Итак, **делегирование – это искусство баланса контроля и доверия.** Для церковного руководителя особое значение имеет умение видеть в помощнике образ Божий, уважать его свободу и потенциал. Делегируя, мы говорим: «Я доверяю тебе важное дело». А когда мы доверяем ближнему – через это учимся доверять и Богу, вверять Ему успех общего дела.

2.8. Обратная связь и оценка результатов: корректируем курс

Обратная связь – необходимый элемент управления командой и проектами. Для церковной организации, где ценятся открытость и личностный подход, обратная связь должна быть регулярной и конструктивной. Она включает и оценку работы (чтобы люди понимали, насколько хорошо справляются), и обсуждение удовлетворенности самих участников (чтобы руководитель понимал настроение команды).

Как давать эффективную обратную связь сотрудникам и добровольцам: основные принципы

Сбалансированность
Обратная связь должна включать и позитивные, и негативные аспекты – своеобразный баланс похвалы и критики. Если говорить только о недостатках, человек почувствует себя неценным и впадет

в уныние. Если только хвалить, он не узнает о своих зонах роста. Например, по итогам благотворительной акции можно сказать добровольцу: «Ты здорово общался с детьми, у тебя талант – они к тебе тянутся. Единственное, обрати внимание: когда раздавал подарки, их несколько ребят в тот момент не получили. Нужно было следить за списком внимательнее. Но в целом мероприятие прошло благодаря тебе очень тепло, большое спасибо!» Здесь и похвала, и указание на ошибку, и снова позитивное подкрепление.

Объективность

Оценка должна опираться на факты, а не слухи или субъективные мнения. Необходимо приводить конкретные примеры действий или результатов. Не «ты всегда все делаешь в последний момент» (это обобщение и оценка личности), а «за последний месяц два отчета были сданы позже дедлайна на 3–4 дня». Факты не обижают, с ними сложно спорить, и разговор идет по существу. Объективность также означает справедливость и беспристрастность: не выделять любимчиков, не относиться предвзято. «*Не судите по лицу, судите судом праведным*...» – принцип из Евангелия применим и тут: оцениваем дела, а не личности.

Конкретность

Обратная связь должна быть конкретной, без расплывчатых формулировок. Избегайте слов «всегда», «никогда», «как обычно, ты...». Вместо этого говорите четко о конкретной ситуации: «На последней встрече с подопечными ты перебивал их, хотя мы стараемся выслушивать – помни о важности дать им высказаться» вместо «ты постоянно груб с подопечными». Конкретное замечание легче принять: оно не воспринимается как тотальное порицание личности, а указывает на исправимый момент.

Уместность (своевременность и формат)

Обратную связь важно давать вовремя: по горячим следам, пока ситуация свежа в памяти и можно что-то скорректировать. Бесполезно ругать за мероприятие полугодовой давности: человек уже не помнит деталей и не может ничего изменить. Однако есть нюанс: негативную обратную связь лучше давать наедине, чтобы не унизить человека перед другими. Похвалу же можно и публично – это даже полезно для мотивации всей команды. Тактика: «ругать

лично, хвалить публично». Кроме того, выбирайте спокойный тон. Соблюдение этих принципов делает обратную связь не страшным разносом, а нормальной частью рабочей культуры. Люди будут не бояться, а сами хотеть узнать, как работают, чтобы стать лучше. В церковной НКО, где отношения более душевные, позитивная и доброжелательная манера особенно важна. Здесь уместно вспомнить апостола Павла: «*в любви назидая*» – то есть исправлять из любви, желая блага.

Кроме обратной связи, адресованной людям, руководитель проводит и оценку эффективности самой деятельности. Как мы отмечали в управленческом цикле, важно анализировать, достигнуты ли цели, и на основе этого принимать решения. Вовлекайте команду в обсуждение результатов: это тоже форма обратной связи – уже от них вам. Спрашивайте добровольцев: «Как вы оцениваете прошедшую акцию? Что вам понравилось, а что нет?» – и внимательно слушайте. Такая двусторонняя коммуникация создает атмосферу сотрудничества.

Иногда полезно применять более формализованные методы оценки в НКО:

- анкетирование добровольцев (анонимно или открыто) о том, довольны ли они условиями работы, что их мотивирует / демотивирует, какие есть предложения;
- оценочные листы после мероприятий, где участники ставят баллы организации, программе и пр.;
- интервью с ушедшими добровольцами. Если кто-то решил уйти, узнать причину – это ценная обратная связь для улучшения управления.

Пример: *в православном центре реабилитации наркозависимых руководитель раз в месяц проводит собрание, где каждый сотрудник и доброволец рассказывает о своих успехах и трудностях. Один из наставников поделился, что испытывает выгорание: много смен подряд, устает. Прямо на собрании решили дать ему неделю отпуска, а его смены распределить между остальными, благо те согласились подменить. Руководитель отметил, что наставник честно озвучил проблему (за что похвалил), и сделал*

вывод для всех: «Друзья, спасибо, что делитесь такими вещами. Нам важно знать, когда кому тяжело, чтобы поддержать. Мы – команда». В итоге наставник вернулся с новыми силами, а в центре завелось правило: если чувствуешь выгорание – говори сразу, за это не осудят. Открытая обратная связь улучшила климат в коллективе.

Подобные истории показывают, что культура обратной связи повышает эффективность и человечность управления. Руководитель должен сам подавать пример: спокойно принимать критику, признавать ошибки, благодарить за любые отзывы. Тогда и команда будет честна с ним.

Обратная связь – завершающий и одновременно начальный этап цикла управления. Получив обратную связь, лидер снова начинает планировать с учетом новых знаний. Благодаря открытой коммуникации, церковная НКО может постоянно корректировать курс и совершенствоваться, оставаясь верной своей миссии.

2.9. Истории расставания и завершения служения

Неотъемлемая часть жизни организации – расставание с некоторыми участниками. Важно уметь провести этот процесс достойно. Например, если доброволец перестал разделять ценности команды или постоянно нарушает правила, руководитель после попыток изменить ситуацию может принять решение о прощании. Это тяжелый шаг, но иногда необходимый для сохранения общего духа. Важно провести беседу лично, с любовью, объяснить причины. Внутри команды объявить нейтрально, без очернения ушедшего. Христианский подход – помолиться за него, поблагодарить за вклад и отпустить с миром.

Бывает и позитивное расставание – когда человек уходит по уважительным причинам (семья, переезд, переход на другое служение). Тут стоит поддержать его, поощрить, организовать проводы – благодарственные слова, подарок, благословение. Это укрепляет остальных: видно, что ценится вклад каждого, даже если он уже не с нами.

Главное – сохранить христианское отношение.
Помолиться за ушедшего, не держать зла, даже если он подвел. Возможно, через время он осознает и вернется или поможет где-то еще.

Наша задача – сделать так, чтобы помощник ушел с миром. А для команды – подчеркнуть, что ценим вклад каждого, пусть даже небольшой.

Таким образом, **расставание – часть жизни организации.** Оно может быть болезненным, но если действовать мудро, то даже уход человека может послужить на благо: другим наука, самому человеку опыт. А иногда расставание – просто смена этапов: люди приходят и уходят, а миссия продолжается. В церковном мировоззрении мы доверяем людей промыслу Божию. Руководитель делает, что может, а дальше – пусть человек идет своим путем, а организация найдет новые руки.

Заключение

Во второй главе мы рассмотрели основы управления церковной некоммерческой организацией. **Резюмируя, можно сказать, что управление – это цикл, внутри которого – команда, совершающая служение ради исполнения миссии.**

Роль руководителя в этом процессе ключевая: он задает направление (миссию и цели), организует движение (планирование, распределение задач), поддерживает команду (мотивация, обучение, наставничество) и контролирует, чтобы усилия действительно приводили к результату (оценка, обратная связь). Особенность церковной НКО в том, что руководитель сочетает административное мастерство с духовным лидерством, помня, что главная цель – не прибыль, а служение Богу и людям.

Управленческий цикл – планирование, организация, мотивация, контроль, анализ – совершается непрерывно, позволяя адаптировать деятельность к новым вызовам. А работа с командой пронизывает каждый этап этого цикла. Мы подробно разобрали «жизненный путь» участника команды: его прихода (как искали и нашли добровольцев), адаптации (ввод в служение через наставничество), обучения и развития (рост компетенций, поддержка, профилактика выгорания), через налаживание совместной работы (сплочение вокруг общих ценностей, делегирование задач, взаимная

поддержка) до этапа расставания (который можно пройти достойно и с пользой для организации).
Все эти стадии – звенья одной цепи. Пропусти одно звено – пострадает вся цепь. Например, плохо подберешь людей – команда не сложится; не обучишь – качество служения упадет; не делегируешь – захлебнешься в делах; не дашь обратной связи – люди не будут расти; неправильно расстанешься – потеряешь доверие оставшихся. Поэтому системный подход очень важен.

Однако самое сердце управления в церковной НКО – это командная работа во имя миссии. Команда – не просто рабочая группа, а община, объединенная духом совместного служения. Если руководитель строит управление на принципах христианской любви, уважения к личности, но и ответственности перед общим делом, то команда становится по-настоящему сильной. Такая команда способна реализовать любые проекты – от приходской школы до масштабного благотворительного фонда, потому что действует как единый организм.

Не случайно апостол Павел сравнивал Церковь с телом, у которого много членов, и у каждого свое служение. В церковной НКО – то же: успех рождается из гармоничной работы всех членов под руководством «головы» – лидера. А голова поддерживает и заботится о членах, чтобы они действовали слаженно.

Подводя итог, подчеркнем: **управленческий цикл и командная работа – два краеугольных камня управления церковной организацией.** Цикличность управления (планировать – делать – проверять – улучшать) обеспечивает эффективность и развитие, а командная работа, основанная на доверии, совместном служении и любви, обеспечивает живое выполнение миссии.

Благодаря грамотному управлению и вдохновленной команде церковная НКО может воплотить в жизнь заповедь о любви к ближнему самым действеном образом. Руководитель, пройдя со своей командой полный круг – от призвания людей к служению до достижения результатов и обновления целей – тем самым вносит свой вклад в общее дело Церкви, где каждый труд во славу Божию важен и ценен.

Практические задания к Главе 2

1. Формулирование миссии команды

Напишите краткую миссию вашей организации или церковного проекта (1–2 предложения). Убедитесь, что она отражает евангельские ценности и главную цель служения. Затем представьте, что вы объясняете эту миссию новому добровольцу. Какие слова вы подберете, чтобы вдохновить его?

2. Оргструктура на практике

Нарисуйте схему структуры вашей команды или организации. Укажите роли и ответственность каждого участника. Например: настоятель – духовное окормление; координатор проекта – общее управление; доброволец по работе с подопечными – посещения и помощь подопечным; ответственный за сбор пожертвований – коммуникация с благотворителями и т.д. Обсудите, нет ли у кого-то перегрузки и какую задачу руководитель мог бы делегировать уже сейчас.

3. План действий для привлечения добровольцев

Составьте простой план набора новых добровольцев. Выберите три канала привлечения (например: объявление в храме, пост в соцсетях, личные приглашения через друзей) и опишите конкретные шаги: кто и когда это сделает, какой текст или подход использовать. Подумайте, как вы представите свое служение, чтобы вдохновить потенциальных помощников.

4. Наставничество

Если бы в вашей команде появился новичок, кто мог бы стать его наставником? Продумайте программу ввода: какие 2–3 встречи или беседы нужно провести с новичком в первую неделю? Что обязательно объяснить (правила безопасности, духовные аспекты, практические обязанности)? Кого из опытных добровольцев вы могли бы попросить опекать нового участника?

5. Обучающий мини-семинар

Придумайте тему короткого обучения (на 1–2 часа) для своей команды. Это может быть практический навык (например, оказание первой помощи или эффективное общение с подопечными)

или духовная беседа (например, о милосердии в Евангелии). Опишите, кого вы пригласите в качестве спикера (или проведете сами), какие основные вопросы раскроете. Как будете мотивировать команду прийти на обучение?

6. Разбор конфликтной ситуации

Представьте, что в команде возникло напряжение или конфликт (например, один доброволец систематически опаздывает, другие недовольны). Опишите, как бы вы получали обратную связь: поговорили с участниками, выяснили суть проблемы. Затем опишите свой план решения: личная беседа с нарушителем, напоминание общих правил, может быть, временное отстранение или поиск компромисса. Как вы донесете решение до всей команды, чтобы сохранить доверие?

7. Празднование успеха

Команда успешно провела большое мероприятие (например, благотворительную ярмарку). Предложите идею, как вы отметите этот успех вместе: скажете речь, приведете статистику результатов, устроите совместное чаепитие или подготовите личные благодарственные письма участникам? Спланируйте небольшое событие или жест признания – что именно вы сделаете, чтобы каждый почувствовал ценность своего вклада?

Глава 3

Стратегическое планирование и управление в НКО

В предыдущих главах мы рассмотрели базовые принципы управления некоммерческой организацией и способы вовлечения персонала в ее деятельность. Теперь пришло время перейти к стратегическому планированию и управлению – ключевому процессу, который определяет долгосрочный успех организации. Это особенно важно для НКО, в том числе церковных, где миссия и ценности стоят во главе угла. Стратегическое планирование помогает ответить на вопросы: куда движется организация, как она туда попадет и как измерить прогресс по пути. В данной главе мы разберем понятие стратегии, отличие стратегии от тактики, основные этапы стратегического планирования, роль руководства и команды, инструменты планирования (SWOT-анализ, дерево проблем, матрица Эйзенхауэра, KPI), связь между стратегическим, тактическим и операционным уровнями, а также значение гибкости и адаптации стратегий.

3.1. Определение стратегии и стратегического планирования в НКО

Стратегия НКО

Это общее направление развития организации, путь от текущего состояния к желаемому будущему, ориентированный на реализацию миссии. Проще говоря, стратегия задает вектор движения из точки А (где организация находится сейчас) в точку Б (где она хочет быть). Хорошо сформулированная стратегия помогает НКО –

будь то благотворительный фонд или церковный проект – понять, на чем сконцентрировать силы и ресурсы для достижения своей цели. Например, для церковной благотворительной организации стратегией может быть расширение помощи малоимущим семьям на новые регионы.

Стратегическое планирование

Это процесс разработки самой стратегии, то есть плана действий по переходу организации из настоящего в желаемое будущее. В литературе стратегическое планирование определяется как процесс создания плана перехода организации из текущего состояния в ожидаемое состояние в будущем. Такое планирование включает в себя выбор наиболее реальных целей и способов их достижения в заданный период, чтобы продвинуться в направлении миссии организации. Иными словами, стратегический план служит ориентиром для принятия решений – своеобразным «зонтиком», под которым объединяются все ключевые направления развития НКО.

Для некоммерческих организаций стратегическое планирование так же необходимо, как и для бизнеса. НКО часто работают в условиях ограниченных ресурсов и нестабильного окружения, поэтому четкая стратегия позволяет им действовать проактивно, а не просто реагировать на обстоятельства. В церковных НКО стратегия увязывает духовные ценности с практическими целями. Например, развитие приходской общины через социальные проекты должно строиться на стратегическом видении, согласованном с миссией Церкви.

Разница между стратегией и тактикой

Понимание отличий между стратегией и тактикой позволяет руководителям не путать долгосрочный курс с краткосрочными мерами. **Стратегия** – это долгосрочный план достижения главных целей организации, определяющий куда двигаться. **Тактика** – это конкретные краткосрочные шаги и действия, определяющие как именно двигаться к цели. Стратегия отвечает на вопрос «что мы хотим изменить и в каком направлении?», тогда как тактика – «что нужно сделать прямо сейчас и вскоре, чтобы приблизиться к цели?».

Например, *если стратегия НКО – повысить уровень образования в общине, то тактические шаги могут включать организацию*

ежемесячных тренингов, привлечение добровольцев-наставников или проведение разовой благотворительной акции.

Стратегия создает рамки для решения, а тактика – конкретные действия в этих рамках. Важно помнить, что любые тактические решения должны согласовываться с избранной стратегией, а не противоречить ей. Как отмечают эксперты, в принятии решений нужно руководствоваться верной стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями. Другими словами, стратегическое видение помогает не распылять ресурсы на действия, не ведущие к реализации миссии, каким бы срочными они ни казались.

Стратегия и тактика дополняют друг друга. Тактика без стратегии подобна блужданию без направления, а стратегия без тактики остается нереализованной мечтой. Успешная НКО формирует большую цель и путь к ней (стратегию), после чего разбивает путь на управляемые отрезки и шаги (тактики). В повседневной работе это означает баланс: уделять внимание не только текущим задачам, но и удерживать фокус на долгосрочных приоритетах организации.

3.2. Этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование в НКО – это цикличный процесс, состоящий из нескольких этапов. Рассмотрим основные этапы последовательно.

1. Формулирование миссии и видения
На первом этапе организация уточняет свою миссию (ради чего она существует) и видение успеха (какого будущего состояния она стремится достичь). Миссия – духовно-ценностная основа, особенно важная для церковных организаций, где она может формулироваться как служение ближним во имя Христа. Четкая миссия задает ориентир для всех дальнейших планов.

2. Анализ внешней и внутренней среды
Далее проводится оценка текущей ситуации: внутренних ресурсов и потенциала НКО, а также внешних условий. Внутренний анализ включает изучение сильных и слабых сторон организации: кадры, финансы, экспертиза, материальная база и т.д. Внешний анализ –

изучение возможностей и угроз во внешней среде: социально-экономическая ситуация, законодательство, благотворители, потребности целевой аудитории, конкурирующие или партнерские организации. На этом этапе часто применяется SWOT-анализ: выявление Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) для НКО.
Например, *результатом SWOT может быть вывод, что сильная сторона – мотивированные помощники, слабая – нехватка стабильного финансирования, возможность – грантовый конкурс от фонда, угроза – появление новых требований в законе об НКО.*

3. Постановка стратегических целей и задач
Опираясь на миссию и результаты анализа среды, руководство формулирует стратегические цели, то есть ключевые изменения или результаты, которых НКО планирует достичь в долгосрочной перспективе (через 3–5 лет). Цели должны быть значимыми и достижимыми. Для каждой цели обычно определяются несколько задач (этапных результатов), решающих что конкретно нужно сделать.
Например, *стратегическая цель церковной НКО – увеличить охват социальной помощью при храме вдвое за три года. Задачи для этого могут быть такими: открыть новый гуманитарный центр при приходе, наладить партнерство с городским приютом, увеличить число добровольцев на 50%.*

4. Разработка стратегии (выбор путей достижения целей)
На этом этапе организация генерирует и оценивает различные варианты, как достигнуть поставленных целей. Рассматриваются альтернативные подходы, программы, проекты. Выбирается оптимальная стратегия – набор приоритетных направлений и инициатив.
Например, *чтобы увеличить охват помощи, можно сравнить варианты: развитие существующих служб vs открытие новых направлений vs сотрудничество с другими организациями. Оцениваются ресурсы и риски каждого пути, затем принимается решение: на чем сосредоточить усилия.*

5. Разработка стратегического плана
После выбора общей стратегии составляется собственно стратегический план – документ, описывающий, какие конкретные шаги и проекты понадобятся для достижения стратегических

целей, с указанием сроков, ответственных, ресурсов. Стратегический план обычно включает 3–5 ключевых направлений (стратегий) и перечень проектов / инициатив по каждому.
Например, *стратегия – расширение помощи пожилым. Тогда план может быть таким: направление 1 – развить патронажную службу (проекты: обучение сиделок, запуск выездной бригады); направление 2 – открыть церковную социальную столовую (проекты: ремонт помещения, сбор средств, найм персонала) и т.д.*

6. Реализация стратегического плана
После утверждения стратегии наступает самый ответственный этап: воплощение ее в жизнь. Стратегический план раскладывается на конкретные программы, проекты и действия. Здесь стратегическое планирование переходит в тактическое и операционное управление. Разрабатываются годовые планы (тактические планы), распределяются ответственные, ресурсы и сроки по задачам. Каждый подраздел организации понимает свою зону ответственности в общей стратегии. Для эффективной реализации важно, чтобы сотрудники и волонтеры были мотивированы поддерживать стратегические инициативы. Руководитель обеспечивает необходимые ресурсы – материальные, финансовые, человеческие – для выполнения планов. Также налаживается координация: регулярные совещания, отчеты, обмен информацией, чтобы все части организации двигались согласованно в стратегическом направлении.

7. Мониторинг и корректировка
Стратегический план не является раз и навсегда застывшим документом. НКО должна отслеживать выполнение стратегических целей и при необходимости вносить коррективы. Мониторинг включает сбор данных по ключевым показателям (о них ниже) и сравнение фактических результатов с плановыми. Контроль реализации планов – одна из основных функций управления наряду с планированием, организацией и мотивацией. Обычно руководитель и команда ведут мониторинг исполнения стратегии, регулярно отчитываясь перед высшим руководящим органом (например, правлением или попечительским советом). Если обнаруживаются отклонения или произошли изменения во внешней среде, стратегию корректируют: пересматривают цели, обновляют планы действий. Такой цикл «план – действие – анализ – коррекция»

повторяется постоянно, обеспечивая непрерывность стратегического управления. В результате стратегический план остается актуальным и эффективным, а организация учится на собственном опыте.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой цикл из взаимосвязанных этапов – от определения миссии до оценки результатов, позволяющий НКО целенаправленно двигаться к долгосрочным целям. Ни один из этапов нельзя опускать: без миссии нет направления, без анализа – реальности, без четких целей приоритетов, без реализации – результатов, без мониторинга – улучшения. Рассмотрим подробнее некоторые аспекты стратегического управления в НКО, начиная с роли лидера и команды.

3.3. Роль руководителя и команды в стратегическом управлении

Роль руководителя

Ключевая роль в стратегическом процессе. Руководитель (лидер) НКО выступает инициатором и гарантом стратегического процесса. От него во многом зависит, будет ли у организации ясное видение будущего и согласованная стратегия. У руководителя в стратегическом управлении есть задачи: формулировать вдохновляющую миссию и ставить конкретные стратегические цели; находить и распределять необходимые ресурсы; подбирать сильную команду единомышленников; выстраивать отношения внутри коллектива и с внешними партнерами. Успешный лидер НКО понимает, что люди – самое главное: персонал и добровольцы – это главный ресурс, в который нужно вкладываться. В контексте церковной НКО руководитель (наставник, настоятель, духовник) также должен сочетать духовное лидерство с менеджерскими навыками: вдохновлять сотрудников миссией служения и одновременно управлять проектами профессионально.

Лидер отвечает за то, чтобы стратегия не осталась на бумаге. Он организует процесс планирования (например, проводит стратегические сессии), мотивирует команду на достижение долгосрочных целей и контролирует ключевые вехи. При этом эффективный руководитель делегирует часть ответственности, вовлекая команду

в стратегическое управление, в разработку и реализацию стратегии путем делегирования полномочий и ответственности. Это означает, что сотрудники разных уровней участвуют в обсуждении стратегии, берут на себя руководство отдельными направлениями работы, выступают с инициативами. В результате повышается их мотивация и ощущение сопричастности к миссии организации.

Роль команды не менее важна. Команда НКО – штатные сотрудники, добровольцы, актив – играет важную роль в стратегическом управлении. Во-первых, они являются источником ценной информации и идей на этапе анализа среды и генерирования стратегии. Каждый, кто работает «на земле», может подсказать, какие проблемы наиболее остры у благополучателей, что не работает в текущей деятельности, где есть возможности для роста. Во-вторых, когда команда вовлечена в процесс планирования, стратегия становится общей, разделяемой всеми. Это создает чувство ответственности и повышает доверие внутри организации. Доверие в НКО во многом зависит от того, насколько сотрудники и добровольцы вовлечены в принятие решений и стратегическое планирование и чувствуют свою значимость. Если люди понимают стратегические приоритеты и свою роль в их достижении, они работают с большим энтузиазмом и осознанностью.

Таким образом, **стратегическое управление – это не только задача руководителя или правления, но и коллективный процесс.** Лидер задает тон и обеспечивает условия (время, формат, ресурсы) для стратегической работы, но результат будет лучше, если это работа команды. В частности, в церковных организациях важно сочетать принцип единоначалия (духовного руководства настоятеля) с соборностью – совместным обсуждением и планированием, чтобы стратегия отражала и миссию Церкви, и реальные потребности общины.

Наконец, руководство отвечает за обучение и развитие команды в области стратегического мышления. Полезно проводить тренинги, семинары, знакомить сотрудников с инструментами планирования. Когда каждый член команды, от руководителя проекта до добровольца, понимает стратегию и владеет базовыми методами (например, теми же SWOT или постановкой KPI), организация получает множество «глаз и рук», способных и принять участие в разработке стратегического плана, и реализовать его.

3.4. Инструменты стратегического планирования НКО

В распоряжении некоммерческой организации есть ряд методических инструментов, облегчающих стратегический анализ и планирование. Рассмотрим некоторые из наиболее популярных и полезных.

SWOT-анализ

Этот инструмент стратегического анализа позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы. SWOT-анализ обычно оформляется в виде матрицы 2x2. В клетках фиксируются: Strengths (внутренние сильные стороны, которые помогают миссии), Weaknesses (внутренние слабости, мешающие развитию), Opportunities (внешние факторы, которые можно использовать во благо), Threats (внешние факторы, несущие риски).

Например, *для НКО сильной стороной может быть сплоченная команда или доверие со стороны общины; слабостью – недостаток устойчивого финансирования; возможностью – новая государственная грантовая программа; угрозой – экономический кризис или рост числа конкурирующих НКО в регионе.*

SWOT-анализ помогает стратегической группе понять, на что опираться и что улучшать внутри организации, а также какие внешние шансы не упустить и к каким опасностям подготовиться. Результаты SWOT ложатся в основу формулирования целей и стратегий.

Метод «дерево проблем» и «дерево целей»

Дерево проблем – удобный визуальный инструмент для анализа сложной ситуации. Он применяется на этапе анализа среды или при планировании проектов. Суть в том, чтобы структурировать все проблемы, причины и следствия в виде дерева: ствол – центральная проблема; корни дерева – основные причины этой проблемы; выше – последствия проблемы (ветви). Нарисовав такое дерево, команда НКО лучше понимает, почему существует исходная проблема и какие следствия она влечет. Затем дерево проблем превращают в дерево целей: каждую проблему заменяют на позитивную цель, означающую решение этой проблемы.

Например, *если в дереве проблем стволом была низкая компьютерная грамотность пенсионеров, а причинами-корнями – отсутствие доступа к обучению и мотивации учиться, то в дереве целей главной целью, стволом будет повышение компьютерной грамотности пенсио-*

неров, а цели-решения – организовать курсы и мотивировать, показывая пользу.
Такой анализ помогает НКО сформулировать четкие стратегические цели и пути их достижения, учитывая все взаимосвязанные аспекты проблемы.

Матрица Эйзенхауэра (приоритизация задач)
Хотя матрица Эйзенхауэра чаще известна как инструмент личной эффективности, она также полезна для стратегического управления временем и ресурсами организации. Суть – разделение всех задач на четыре категории по двум критериям: срочность и важность. В результате получается матрица:

1) важные и срочные задачи (ими нужно заняться немедленно – «пожары»);
2) важные, но не срочные (стратегические задачи – их надо планомерно выполнять, не откладывая в долгий ящик, но и не в авральном режиме);
3) неважные, но срочные (их желательно, по возможности, делегировать, чтобы не отвлекали от важного);
4) неважные и не срочные (их минимизируют или отказываются от них).

В НКО использование матрицы Эйзенхауэра помогает команде не утонуть в текущей рутине, а уделять достаточно времени важным, но не срочным делам – именно в этой категории часто находятся стратегические задачи (например, разработка нового проекта, обучение персонала, поиск партнеров). Регулярно оценивая свой список дел через эту матрицу, руководитель и сотрудники учатся расставлять приоритеты в пользу реализации стратегии.

KPI и другие показатели эффективности
KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности – служат для измерения прогресса в достижении целей. В коммерческих компаниях KPI давно стали нормой, но и в НКО они все активнее используются.
Пример. *Ключевые показатели для НКО могут быть количественными (например, число благополучателей, охваченных программой; сумма привлеченных пожертвований; количество проведенных мероприятий) и качественными / социальными (степень*

изменения ситуации у целевой группы: улучшение здоровья, повышение уровня знаний, процент подопечных, успешно трудоустроенных и т.п.). НКО обычно отслеживают ряд показателей своей деятельности: от прямых результатов (количество мероприятий, волонтеров, публикаций в СМИ) до социальных эффектов (позитивные изменения в жизни благополучателей). Правильно подобранные KPI позволяют судить, насколько организация продвигается к своим стратегическим целям и миссии.
Например, *стратегическая цель – улучшить качество жизни бездомных в городе – может измеряться через KPI: сколько бездомных получили жилье и работу в результате программ. Внедрение системы показателей дисциплинирует команду и делает успехи и проблемы более прозрачными для руководства, жертвователей и других стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Важно ограничиться разумным числом показателей по каждой цели и регулярно их мониторить.*

Перечисленные инструменты – далеко не полный список. Существуют также **PEST-анализ** (оценка политических, экономических, социальных, технологических факторов среды), **метод сценариев** (прогнозирование будущего в нескольких вариантах), **балансированная система показателей (BSC)** и др. Выбор инструмента зависит от размеров НКО, сложности стоящих задач и квалификации команды. Главное – использовать их не ради формальности, а для повышения качества планирования. Например, небольшой церковный благотворительный проект может обойтись простым SWOT и парой KPI, в то время как крупный фонд проведет всесторонний анализ и разработает десятки показателей. В любом случае, инструменты – это помощь мышлению, но не замена живого обсуждения и творчества команды.

3.5. Стратегический, тактический и операционный уровни управления

Управление НКО традиционно делят на несколько уровней – стратегический, тактический и операционный. Каждый из них отвечает за разные горизонты планирования и принятия решений, но все уровни должны быть взаимосвязаны и согласованы между собой.

Стратегический уровень

Это уровень высшего руководства и долгосрочных решений. На стратегическом уровне формулируются миссия, видение и стратегия организации – те самые направления и цели, о которых шла речь выше. Решения принимаются, как правило, высшим органом управления НКО: советом директоров, правлением, собранием учредителей или настоятелем (для церковной общины). Стратегический уровень определяет что делать, исходя из миссии и анализа среды.

Например, *правление благотворительного фонда утверждает стратегический план на 5 лет, устанавливает приоритетные программы и политики развития. Высший руководящий орган НКО контролирует приверженность миссии и утверждает стратегию и политику организации.*

Таким образом, стратегия – зона ответственности номер один для лидеров НКО.

Тактический уровень

Тактика связывает воедино стратегию и ежедневную работу. Тактический (оперативно-тактический) уровень – это уровень среднего руководства, менеджеров проектов, отделов. Здесь разрабатываются и реализуются краткосрочные планы, обычно на год или квартал, которые детализируют стратегию. Тактические планы отвечают на вопрос: как реализовать стратегию на практике в ближайшей перспективе. Примеры тактических решений: годовой план фандрайзинга, календарный план мероприятий, бюджет на год, план работы конкретного отдела. Руководители тактического уровня переводят абстрактные стратегические цели в конкретные задачи для команд и отдельных сотрудников. Они же адаптируют стратегию к реалиям: если стратегия требует расширить охват помощи, тактический план определит, где именно открыть новые точки помощи, когда провести набор добровольцев, какие ресурсы привлечь. Тактический уровень все еще про управленческие решения, но более конкретные и часто коллегиальные. Его горизонт – среднесрочный (от нескольких месяцев – до года). В НКО нередко роль тактического управления выполняет основной руководитель и руководители проектов, а в коммерческих организациях оперативно-тактические решения остаются за исполнительными органами (исполнительным директором).

Операционный уровень

Это уровень повседневных, текущих действий – непосредственное исполнение планов «на земле». Операционный (его еще называют оперативным) уровень охватывает кратчайший период – дни, недели. Здесь решаются вопросы ежедневной организации работы: распределение задач на неделю, проведение конкретного мероприятия, оформление отчетности, взаимодействие с конкретным подопечным и т.д. Операционное управление чаще всего осуществляется линейными руководителями (координаторами, бригадирами) и самими сотрудниками / волонтерами. Операционные планы имеют характер расписаний, чек-листов, подробных инструкций. Этот уровень отвечает на вопрос: что делается сегодня / на этой неделе. Операционный план в НКО может включать, например, график дежурств на складе гуманитарной помощи, расписание тренингов на месяц, список задач добровольцев на мероприятие. Операционный уровень должен полностью подчиняться тактическим и стратегическим приоритетам. Если стратегическая цель – повысить квалификацию команды, то в операционном плане на неделю может стоять конкретное действие: провести во вторник обучающий семинар для персонала.

Важно понимать, что все три уровня планирования – стратегический, тактический, операционный – тесно связаны и вытекают друг из друга. Стратегия задает рамки для тактики, тактика направляет операционную деятельность. В хорошо управляемой НКО наблюдается логическая взаимосвязь целей и задач проектов, программ и всей организации в целом – это и означает согласованность уровней. Например, на духовно-ценностном уровне у церковной организации есть миссия: нести милосердие людям; на стратегическом – цель: открыть три центра помощи за 5 лет; на тактическом – план открытия одного центра в этом году и сбор средств на него; на операционном – текущие шаги по ремонту помещения, обучению персонала, проведению кампании сбора пожертвований.

Если же уровни разорваны, возникают проблемы: сотрудники заняты оперативной работой, не понимая стратегического смысла; или, наоборот, руководство пишет красивые стратегии, которые не доходят до исполнения. Поэтому руководителю нужно обеспечивать «перевод» стратегии вниз и обратную связь снизу вверх. Практика

показывает, что демократичность управления и адаптивность решений – важные принципы стратегического менеджмента в НКО. Это значит, что высшее руководство должно прислушиваться к информации с поля при разработке стратегии, а исполнители – понимать логику верхнеуровневых решений.

В завершение, отметим еще один уровень – **духовно-ценностный**. Он включает миссию, ценности и принципы организации. Для церковных НКО этот уровень особенно значим: миссия и духовные принципы (любовь к ближнему, сострадание, служение) лежат в основе всего. Духовно-ценностный уровень является фундаментом, на котором строится стратегия. Без него стратегия рискует потерять нравственный компас. Поэтому любая тактика и операция в церковной организации должна соответствовать ее духовной миссии. Связь уровней можно представить так:

Миссия →
→ стратегические цели
→ тактические планы
→ операционные действия

При таком «выравнивании» каждое ежедневное дело, даже небольшое, приближает организацию к ее большой миссии.

3.6. Гибкость стратегии и адаптация к изменениям

В современном мире изменения происходят стремительно, и любая организация подвергается влиянию внешних факторов. Гибкость и умение адаптировать стратегию под новые условия – жизненно важное качество для устойчивости НКО. Стратегический план не должен восприниматься как догма: это рабочий документ, который следует пересматривать, если изменилась ситуация.

Причины корректировки стратегии
Изменения во внешней среде
Например, вышел новый закон, касающийся деятельности НКО или церковных организаций; произошел экономический кризис

или, наоборот, открылся источник грантов; возникла чрезвычайная ситуация (пандемия, военный конфликт, стихийное бедствие), потребовавшая смены приоритетов. Так, пандемия COVID-19 заставила многие НКО пересмотреть свои стратегии оказания услуг: перейти в онлайн-формат, сделать акцент на дистанционной поддержке. Те организации, которые смогли быстро адаптироваться, продолжили эффективно работать, тогда как негибкие столкнулись с проблемами. Гибкая стратегия позволяет учесть новые угрозы или возможности и скорректировать курс, не теряя из виду миссию.

Изменения во внутренней среде

Стратегию могут пересмотреть при значительных внутренних переменах: смена руководства, резкие колебания бюджета, рост или сокращение команды, появление нового ключевого партнера. ***Например,*** *если церковная благотворительная община получила в дар новое помещение, имеет смысл обновить стратегический план с учетом этого ресурса – возможно, расширить виды помощи. Или если ключевой донор прекратил поддержку, нужна новая финансовая стратегия.*

Достижение (или недостижение) промежуточных целей

В ходе мониторинга может выясниться, что некоторые стратегические цели уже достигнуты раньше срока – тогда организация может поставить новые амбициозные задачи. Либо наоборот, цель оказывается недостижимой выбранным способом – тогда стратегия корректируется, задачи перерабатываются на более реалистичные. Важно регулярно задавать себе вопросы: насколько мы продвинулись? что мешает? что можно сделать по-другому? Такой критический взгляд помогает избегать застоя.

Гибкость стратегии не означает бездумного метания из стороны в сторону. Речь идет об управляемой адаптации: когда на основе данных мониторинга или новых фактов руководство сознательно меняет план. Хорошей практикой является ежегодный стратегический обзор – собрание, на котором команда оценивает актуальность стратегии и, при необходимости, вносит изменения. Также нужно иметь план действий на случай непредвиденных обстоятельств (так называемый план B). Например, если стратегическое развитие НКО сильно зависит от одного источника

финансирования, должна быть альтернатива на случай его потери.

Культура организации играет роль: если ценятся инновации и учеба на ошибках, коллектив легче воспринимает изменения курса. Организации, для которых доверие и открытость – базовые ценности, обычно легче растут и внедряют инновации, поскольку сотрудники менее болезненно воспринимают перемены и готовы содействовать им. Руководитель должен говорить об изменениях прозрачно и открыто: объяснять, почему необходимо скорректировать планы, как это отразится на работе каждого, и как изменение стратегии все равно служит исходной миссии.

Особенно гибкость важна для церковных социальных проектов, которые часто зависят от добровольцев и пожертвований. Внешние обстоятельства (например, количество прихожан, готовых помочь, или ситуация в местном сообществе) могут меняться, и стратегия прихода должна это учитывать. Однако изменение методов работы не должно приводить к изменению ценностей: гибкость стратегии должна идти вместе с верностью миссии. Баланс стабильности (верность основам, принципам) и адаптивности (готовность менять формы деятельности) – признак зрелой некоммерческой организации.

Заключение

Стратегический план – это не раз и навсегда написанный сценарий, а живая карта, которую периодически переписывают по мере того, как открываются новые пути или преграды. Гибкость и адаптация превращают стратегическое планирование из одноразового упражнения в постоянный управленческий процесс. «Ничего не делать опаснее, чем ошибаться», – гласит принцип управления. Поэтому НКО лучше пересмотреть стратегию, чем упорно следовать неработающему курсу. При разумной гибкости организация остается устойчивой перед лицом перемен и продолжает эффективно двигаться к своей стратегической цели – исполнению миссии.

Практические задания к Главе 3

1. Стратегия для вашего проекта

Представьте, что вы руководитель небольшой некоммерческой организации (например, приходского социального проекта). Пройдите ключевые этапы стратегического планирования для вашей организации.

· **Сформулируйте миссию**
В одном-двух предложениях напишите, какую социальную проблему решаете, ради чего вы существуете.

· **Проведите упрощенный SWOT-анализ**
Выпишите по крайней мере по два пункта в категории сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз для вашей организации. ***Например:*** *сильные стороны – сплоченная команда добровольцев, поддержка прихода; слабые – недостаток стабильного финансирования, нехватка опыта в менеджменте; возможности – интерес местных властей к сотрудничеству, рост числа прихожан; угрозы – экономический спад, конкуренция со стороны госучреждений.* На основе SWOT сделайте вывод: в каком направлении организации лучше всего развиваться?

· **Определите одну стратегическую цель на следующий год**
Цель должна соответствовать миссии и учитывать результаты вашего анализа. Постарайтесь сформулировать цель конкретно.
Например: *увеличить число подопечных, получающих помощь, со 100 до 150 человек. Или: открыть новую столовую для бездомных в соседнем районе.*

· **Придумайте тактические шаги для достижения этой цели**
Перечислите 3–5 конкретных мероприятий или задач, которые нужно выполнить в ближайшие месяцы. Укажите, кто будет ответственным и какой срок исполнения каждого шага.

· **Предложите KPI (показатель),** по которому вы оцените успех выбранной стратегии через год. Что именно будете измерять?
Например: *количество оказанных услуг, процент повторных обращений за помощью, сумма собранных пожертвований и т.д., в зависимости от цели.*

Оформите результаты письменно. Это упражнение поможет вам применить знания главы на практике и лучше понять, как рождается и реализуется стратегический план НКО.

2. Различие стратегии и тактики

Опишите на примере некоммерческого проекта разницу между стратегическим и тактическим подходом.

Например, *возьмите ситуацию: ваша цель – улучшить поддержку малоимущих семей в вашем районе. Приведите примеры одного стратегического решения (например, запустить программу помощи по всем приходам епархии в течение 5 лет) и нескольких тактических шагов, следующих из него (например, в этом году провести четыре ярмарки в двух приходах, привлечь 20 волонтеров, собрать X рублей на продукты).*

Объясните, почему важно не подменять стратегию срочными тактическими мерами.

3. Дерево проблем / целей

Выберите типичную проблему, с которой сталкивается ваша организация (например, «низкая посещаемость кружка для пожилых» или «мало волонтеров для адресной помощи»). Постройте короткое «дерево проблем»: выпишите главную проблему, 2–3 причины этой проблемы и 2–3 ее последствия. Затем преобразуйте это в «дерево целей»: сформулируйте соответствующую позитивную цель (например, «увеличить посещаемость кружка на 50%») и несколько подцелей-решений, устраняющих указанные причины. Это поможет структурированно подойти к планированию решения проблемы.

4. Приоритизация задач (матрица Эйзенхауэра)

Составьте список из 8–10 задач, которые стоят перед вами или вашей организацией на ближайший месяц. Распределите эти задачи по четырем квадратам матрицы Эйзенхауэра: a) важные и срочные; b) важные, но не срочные; c) срочные, но не важные; d) неважные и несрочные. Теперь проанализируйте: все ли задачи из квадранта A действительно нельзя было предотвратить? Какие задачи из квадранта C можно делегировать или сократить? Какие дела из квадранта D стоит вообще исключить, чтобы освободить время? Сформулируйте для себя правило, как перераспределить время в пользу квадранта B (важных, но не срочных дел, связанных со стратегией).

5. Индикаторы успеха
Предложите три конкретных показателя (KPI) для оценки эффективности работы вашей организации в текущем году. Проследите, чтобы они покрывали разные аспекты.
Например: *1) объем помощи (сколько людей получили поддержку); 2) качество / эффект (например, процент подопечных, улучшивших свое состояние); 3) развитие организации (например, рост числа волонтеров или партнеров).*
Объясните, как вы будете собирать данные по каждому индикатору и как часто их анализировать.

6. Тренировка гибкости
Составьте памятку для команды из 3–5 пунктов: что делать, если обстоятельства нарушают ваш стратегический план.
Например: *регулярно мониторить внешнюю среду, не бояться предлагать изменения плана, сохранять верность миссии, советоваться с попечителями или духовником при серьезных корректировках и т.д.*
Эта памятка должна помочь команде понять, что корректировка курса – не поражение, а часть жизни организации.

7. Стратегическая сессия
Спланируйте небольшое стратегическое обсуждение для вашей команды (длительностью, скажем, 2–3 часа). Опишите, кто будет участвовать (например, настоятель, координатор, активные добровольцы), какой основной вопрос вы вынесете (например, «Где мы хотим видеть наш проект через 3 года?»), и какие методики будете использовать (SWOT-анализ на флипчарте, мозговой штурм идей новых направлений, голосование стикерами за приоритеты и т.п.). Продумайте, как задействовать всех участников и как потом оформить результаты сессии в виде чернового плана.

Заключение

Стратегическое управление некоммерческой организацией – это непростой, но увлекательный путь, ведущий к реализации высокой миссии. Мы рассмотрели, как ключевые элементы – миссия и ценности, сплоченная команда, продуманная стратегия и гибкое планирование – сочетаются, чтобы обеспечить устойчивое развитие доброго дела.

Послесловие. Главные мысли пособия

Стратегия связывает идеалы и дела

Без стратегического подхода даже самые благие намерения могут распылиться или погрязнуть в суете. Ясная миссия, цели и план помогают направлять ресурсы (время, силы, средства) на самое важное ради ближних.

Самоорганизация лидера – фундамент управления

Руководитель, умеющий управлять собой, своим временем, показывающий личный пример дисциплины и верности ценностям, способен вести за собой команду. Управлять другими конструктивно и результативно невозможно без внутреннего порядка в душе и жизни.

Команда – сердце организации

Подбор, воспитание и вдохновение команды добровольцев и сотрудников – приоритетная задача руководителя. В атмосфере доверия, единства и открытости рождаются инициативы, реализуются самые смелые проекты, преодолеваются трудности.

Управленческий цикл непрерывен

Планирование, организация, мотивация, контроль, анализ – эти этапы повторяются снова и снова, позволяя учиться на опыте и непрестанно улучшать служение. Обратная связь – дар Божий для развития, если принимать ее смиренно и с благодарностью.

Стратегическое планирование направляет в будущее

Церковная НКО думает не только о сегодняшней помощи, но и о завтрашнем дне. Стратегия отвечает на вопрос: как сделать наше служение устойчивым и плодотворным на годы вперед? Инструменты планирования – от SWOT до KPI – помогают увидеть картину целиком и принять верные решения.

Гибкость и верность миссии

Мы планируем, а Бог управляет. Потому любые планы нужно держать в руках легко, быть готовым изменить методы, сохранив неизменной цель – любовь к Богу и людям. Стратегия жива, пока она служит миссии; как только условия меняются, не бойтесь корректировать курс, молясь о помощи Божией.

Последнее пожелание читателю: пусть это пособие станет для вас настольным советчиком в вашей организационной деятельности

Возвращайтесь к его разделам по мере практической работы: когда набираете команду, когда садитесь писать план, когда ищете причины неудач или думаете, как не выгореть. Спрашивайте себя: есть ли у меня стратегия или я плыву по течению? Что важного можно сделать сегодня, чтобы завтра приблизиться к большой цели?

Стратегическое управление благотворительной организацией – это искусство сочетать кропотливый труд земной с упованием на волю Небесную. Мы делаем все возможное, планируя, организуя, вдохновляя – а Бог преумножает наши малые усилия, даруя им благодать и успех. Доверяйте Ему, но и не пренебрегайте наукой управления. Как сказал преподобный Серафим Саровский: «Молись Богу, и от себя делай что можешь».

Желаем вам мудрости в стратегии и любви в сердце. Пусть все ваши добрые дела, по слову апостола Павла «*будут благопристойно и чинно устрояемы*» (1 Кор. 14:40), принося обильный плод – во славу Бога и на радость людям!

Список литературы

Духовная литература

Библия. Ветхий и Новый Завет в русском синодальном переводе.

Святитель Василий Великий. Творения : в 2 т. – М.: Правило веры, 2009. – Т. 2. (Содержит наставления о христианском труде и служении).

Святитель Иоанн Златоуст. Толкование на Второе послание к Тимофею // Творения : в 12 т. – СПб.: 1905. – Т. 11. – С. 320–330 (комментарии о роли труда и порядке в жизни христианина).

Святитель Николай Сербский (Велимирович). Миссионерские письма. – М.: Феофания, 2006. – 288 с. (Послания святителя Николая о христианской жизни, миссии и служении ближним.)

Сандерс Дж. Освальд. Духовное руководство: основы успеха каждого христианина. – СПб.: Мирт, 2005. (Книга о принципах христианского лидерства, важного для руководителя церковной организации.)

Управленческая литература

Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / пер. с англ. О. Кириченко. – М.: Альпина Паблишер, 2022.

Друкер П. Ф. Менеджмент организации в некоммерческой сфере: принципы и практика / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. – М.: Вильямс, 2014. (Классическая работа по основам менеджмента, применимая и в некоммерческом секторе.)

Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

Соколова А. Управление командой: вебинар // Центр развития социального предпринимательства и волонтерства, 2016.

В. В. Кулаков [и др.]: Некоммерческая организация: учебное пособие для вузов – М.: Юрайт, 2023.

Брайсон Дж. М. Стратегическое планирование для государственных и некоммерческих организаций. – 4-е изд. – Сан-Франциско: Jossey-Bass, 2018. – 576 с.

Прикладная литература

Основы социальной концепции Русской Православной Церкви. – Издательство Московской Патриархии, 2000. – (Официальный документ, определяющий миссию Церкви и принципиальные принципы служения)

Как организовать службу для добровольцев: учебник для начинающих / под ред. И. Карпова, Е. Маца́н, Е. Савостьянова. – М.: Лепта-Книга, 2018. – 336 с. – (Отдел по церковной благотворительности и социальному служению.)

От прихода к общине: беседы с настоятелями о жизни общины, отношениях с прихожанами, социальном служении / сост. И. Карпова; предисл. еп. Пантелеимона (Шатова), послесловие протоиерея Евгения Попиченко. – М.: Капитал-Пресс, 2021. – 184 с. – (Отдел по церковной благотворительности и социальному служению).

Обучение служением: методическое пособие / под ред. О. В. Решетникова, С. В. Тетерского. – М.: Ассоциация волонтерских центров, 2020. – 216 с.

Митрофанова А. В. Социальная работа православных некоммерческих организаций: направления, цели, типология // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2013.

Лункин Р. Н. Русское православие перед лицом социальных вызовов: волонтерство и христианская реабилитация групп риска // Вестник Пермского университета. Политология. 2018.

Л. И. Якобсон, И. В. Мерсиянова, О. Н. Кононыхина и др. Гражданское общество в модернизирующейся России: аналитический доклад Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора.

Мерсиянова, И. В., Якобсон, Л. И. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности. 2007.

Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга I. – М.: МСоЭС, 2002. (Методическое пособие по базовым аспектам управления некоммерческой организацией.)

Управление человеческими ресурсами НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга II. – М.: МСоЭС, 2002. (Специализированное пособие по работе с персоналом и добровольцами в НКО.)

Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю. – СПб.: Центр развития НКО, 2008.

Методические рекомендации по организации добровольческой деятельности на приходе. Синодальный отдел по благотворительности, 2015. (Сборник советов и правил для церковных добровольческих служб, содержащий практические примеры.)

Материалы АНО «Эволюция и филантропия». Код доступа: https://ep.org.ru/ (Статьи, обзоры и методические материалы по управлению НКО, опубликованные аналитическим центром.)

Внутренние презентации и учебные материалы проекта «Управление Милосердием» (Казань, 2025). (Накопленный опыт и рекомендации, разработанные в рамках церковного проекта по улучшению управления социальным служением.)

Методические пособия: Миссия и стратегия НКО; Лидерство, руководство и управление НКО (АНО «Эволюция и филантропия», 2016). (Серия учебно-методических материалов для руководителей НКО)

Приложения

В данном разделе представлены практические материалы и шаблоны, упомянутые в пособии. Они помогут читателю применить изложенные концепции на практике.

Приложение 1

Лист планирования по Стивену Кови
(матрица Эйзенхауэра и недельное планирование ролей)

Матрица Эйзенхауэра: разделение дел по важности и срочности
Эта матрица поможет вам расставлять приоритеты в делах. Разделите список задач на четыре категории.

Квадрант I – важное и срочное: критические задачи, требующие немедленных действий (например, кризисные ситуации, горящие дедлайны).
Квадрант II – важное, но несрочное: стратегические дела, развитие, профилактика проблем (планирование, обучение, укрепление отношений). Сюда нужно стремиться вкладывать основное время.

Квадрант III – неважное, но срочное: суета, навязанные извне срочные дела, которые не дают большого результата (рутинные запросы, отвлекающие звонки). Их стоит делегировать или ограничивать.

Квадрант IV – неважное и несрочное: «поглотители времени» – бессмысленные занятия, отдых сверх меры. Время на это нужно минимизировать.

Регулярно анализируйте свои дела с помощью этой матрицы. Старайтесь сокращать Квадрант III и практически исключать Квадрант IV, чтобы освободить больше времени на Квадрант II – для важного, но несрочного.

Еженедельное планирование по ролям (шаблон)
Приведенный ниже упрощенный шаблон, который предложен Стивеном Кови, поможет вам планировать дела на неделю с учетом разных жизненных ролей.

Роли на эту неделю	Цель / важный результат	Конкретные шаги (дела)
Верующий (духовная жизнь)	укрепить молитвенное правило	– совершать утреннее и вечернее правило ежедневно; – прочитать одну главу Евангелия в день
Семьянин (семья)	улучшить общение с семьей	– устроить вечер без гаджетов с супругой; – сходить с детьми на прогулку
Профессионал (работа / служение)	продвинуть ключевой проект	– подготовить отчет благотворителям; – провести встречу с партнером
Доброволец / служитель	помочь конкретному подопечному	– навестить больного подопечного; – участвовать во встрече добровольцев
Личное развитие и здоровье	поддерживать форму	– 3 раза пробежка по 30 мин; – начать чтение профессиональной книги

Заполните таблицу: впишите 4–7 основных ролей вашей жизни, для каждой сформулируйте одну цель на неделю и несколько шагов для ее достижения. Затем используйте этот план при составлении ежедневных дел.

Совет: в начале каждой новой недели сверяйтесь с вашими ролями и ценностями. Убедитесь, что в расписании найдется место для того, что действительно важно: для души, для семьи, для развития, а не только для срочных обязанностей. Такой холистический подход поможет избежать перекосов и выгорания.

Приложение 2

Пример должностной инструкции добровольца

Должностная инструкция добровольца – это документ, помогающий организации и волонтеру понимать взаимные ожидания. Ниже приведена типовая структура с примерами формулировок.

1. Общие положения

• Доброволец [название организации] – физическое лицо, осуществляющее благотворительную деятельность в форме безвозмездного выполнения работ и оказания услуг.

• Доброволец действует добровольно, руководствуясь православными ценностями милосердия, принципами устава организации и настоящей инструкцией.

• В своей работе доброволец подчиняется координатору проекта [название проекта] и сотрудничает с другими членами команды.

• Доброволец ознакомлен с инструкцией перед началом деятельности; волонтер подтверждает свое согласие с ее положениями.

2. Основные обязанности добровольца

• Участвовать в [описание направления деятельности] организации. Например: посещать подопечных (бездомных / пожилых / инвалидов) согласно графику, предоставлять им предусмотренную помощь (раздача еды, общение, помощь по хозяйству и пр.).

• Следовать установленным правилам техники безопасности, этическим нормам общения с подопечными и стандартам организации. Быть пунктуальным, ответственным и заботливым при выполнении поручений.

• Вести необходимые записи или отчеты о проделанной работе (например, заполнять журнал посещений, информировать координатора о результатах выездов).

• Участвовать в обучающих встречах, инструктажах и духовных беседах, организуемых для добровольцев, с целью повышения компетентности и сплоченности команды.

• Бережно относиться к имуществу организации и пожертвованным средствам, использовать их строго по назначению в рамках служения.

• Незамедлительно информировать координатора о любых проблемных ситуациях, происшествиях, конфликтах или затруднениях, возникших во время добровольческой деятельности.

3. Права добровольца

• Получать необходимую информацию, инструкции и обучение для успешного выполнения обязанностей (вводный инструктаж, наставничество, методические материалы).

• Обращаться за поддержкой и советом к координатору или наставнику по всем вопросам, связанным со служением.

• Предлагать свои идеи и инициативы по улучшению работы проекта, участвовать в обсуждениях, вносить конструктивные предложения.

• Отказаться от выполнения задания в случае, если оно противоречит личным убеждениям, угрожает жизни или здоровью добровольца либо выходит за рамки согласованных обязанностей (при этом доброволец должен сообщить координатору причину отказа).

• Получать моральное поощрение и признание за свой вклад (слова благодарности, рекомендации, участие в награждениях и т.п.). При необходимости – получать справки / характеристики о своем волонтерском труде.

4. Ответственность добровольца

• Доброволец несет ответственность за добросовестное выполнение обязанностей перед Богом, перед организацией

и подопечными. Он обязан действовать честно, уважительно и благоразумно.

• В случае нарушения норм инструкции, правил техники безопасности или этических стандартов доброволец может быть приглашен к беседе с руководством. Систематические или грубые нарушения могут повлечь прекращение сотрудничества с добровольцем.

• Доброволец обязуется соблюдать конфиденциальность в отношении личной информации подопечных и внутренней информации организации, ставшей ему известной в ходе служения (не разглашать данные о подопечных без разрешения, не публиковать фото / видео без согласия координатора).

• Доброволец несет личную ответственность за сохранность доверенных ему материальных ценностей (например, оборудования, средств на покупки для подопечных) и обязуется вернуть / отчитаться за них в полном объеме.

5. Заключительные положения

• Настоящая должностная инструкция не является трудовым договором и не предполагает оплату труда добровольца. Волонтер действует из добрых побуждений, разделяя миссию организации.

• Инструкция может быть пересмотрена или дополнена руководством организации при изменении условий деятельности или появлении новых направлений работы.

• Доброволец подтверждает, что ознакомлен с данной инструкцией, понимает ее положения и согласен их выполнять.

(Подпись добровольца, дата)
(Подпись координатора/руководителя, дата)

Приложение 3

Форма обратной связи и оценки работы добровольца

Данная форма предназначена для периодической оценки удовлетворенности добровольцев и качества их опыта в организации, а также для оценки их вклада координатором. Форма может использоваться как опросник для волонтера и как бланк для обратной связи от координатора.

Часть А. Самооценка добровольца (заполняется добровольцем)

ФИО добровольца: _____
Проект / направление: _____
Период участия: _____

1. Что для Вас было наиболее удовлетворительным в вашей добровольческой деятельности за последнее время?
(Например: смогли помочь конкретному человеку, получили новый опыт, почувствовали себя частью команды и т.п.)

2. С какими трудностями или неудобствами Вы столкнулись?
(Например: нехватка времени, трудные ситуации с подопечными, недостаток инструкций, эмоциональное выгорание.)

3. Получаете ли Вы достаточно поддержки и информации от координаторов / наставников?
(Ответьте развернуто: что было полезно, чего не хватало.)

4. Есть ли у Вас предложения, как улучшить работу организации или добровольческого проекта?
(Ваши идеи по организации процесса, обучению, коммуникации в команде и др.)

5. Оцените по шкале 1–5, насколько Вы согласны со следующими утверждениями (1 – не согласен, 5 – полностью согласен):

• Я понимаю миссию организации и чувствую свою причастность к ней.

• Объем и характер моего добровольческого труда мне подходит.

• В команде царит доверительная и дружелюбная атмосфера.

• Я хотел(а) бы продолжать волонтерскую деятельность здесь в ближайшем будущем.

• (дополнительно) Готовы ли Вы взять на себя новые задачи или роли, если будет такая возможность?
(Например: стать наставником для новичков, помогать в координации акций, освоить новую функцию.)

(Дата, подпись добровольца) _____

Часть В. Отзыв координатора / руководителя о добровольце (заполняется координатором, обсуждается с добровольцем)

Имя добровольца: _____ Период оценки: _____

1. Результативность и надежность

Доброволец выполнил _____ (количество) дежурств / задач.
Появлялся вовремя, ответственно относился к поручениям.
(Отметьте, если были пропуски / опоздания, и их причины.)

Качество работы: справлялся с обязанностями на хорошем уровне / есть некоторые недочеты (указать какие).
Итог: _____

2. Навыки и отношение

В общении с подопечными волонтер проявляет (доброту / терпение / умение выслушать и т.д.).

Работа в команде: активно взаимодействует с другими, готов помочь / держится обособленно (нужна ли коррекция?).

Инициативность: предлагает новые идеи / выполняет только указанные задачи.
Итог: _____

3. Соблюдение правил и ценностей

Волонтер следует правилам техники безопасности: да / нет (примеры нарушений, если были).

Разделяет ценности организации: да, видно в действиях / есть моменты (указать).

Этика и коммуникация: уважителен к подопечным, конфиденциальность соблюдает / были инциденты (описать).
Итог: _____

4. Рекомендации и план развития

• Поощрить за: _____ (например, верность графику, отзывчивость, качество работы).

• Обратить внимание на: _____ (например, навыки общения, прохождение дополнительного обучения).

• Рекомендации: можно поручить более ответственные задачи / предложить отдохнуть во избежание выгорания / провести дополнительный тренинг по _____

План обсужден с волонтером? Да / Нет.
Комментарии добровольца:

_____

5. Решение

Продолжаем сотрудничество на тех же условиях / расширяем роль добровольца / временно приостанавливаем участие / иное:

_____

(Дата, подпись координатора) _____

Важно: такую оценку целесообразно проводить, например, раз в полгода или год, или по запросу самого добровольца. Это не формальность, а инструмент роста и поддержания открытого диалога.

Приложение 4

Матрица делегирования (RACI)

Матрица RACI – инструмент распределения ответственности в проекте. Аббревиатура RACI расшифровывается как:

• R (Responsible) – исполнитель (кто непосредственно выполняет задачу).
• A (Accountable) – ответственный за результат (принимает конечное решение, «держит ответ»; обычно один человек).
• C (Consulted) – консультант (эксперт, чье мнение учитывается; дает советы).
• I (Informed) – информируемый (тот, кого ставят в известность о ходе и результатах).

Чтобы построить матрицу RACI, выпишите горизонтально ключевые задачи проекта, а вертикально – основных участников / роли. На пересечении ставьте буквы R, A, C, I по роли каждого в данной задаче (можно несколько букв, но у каждой задачи должен быть хотя бы один R и обязательно один A).

Далее пример матрицы RACI для проекта «Церковная благотворительная ярмарка.

Пример матрицы RACI для распределения ролей в проекте

Роли на эту неделю	Координатор проекта	Бухгалтер	Настоятель и / духовник	Группа волонтеров	PR-специалист
Планирование концепции ярмарки	A (разрабатывает план, утверждает) R (составляет программу)	I (получает план)	C (советует, благословляет)	I (будут исполнять)	C (советует поводу формата)
Сбор пожертвований и закупка товаров	R (координирует сбор средств) A (утверждает бюджет)	C (консультирует по учету)	I (в курсе итогов)		I (получает информацию о результатах)

Роли на эту неделю	Координатор проекта	Бухгалтер	Настоятель и / духовник	Группа волонтеров	PR-специалист
Организация волонтеров на локациях	R (распределяет добровольцев)		I (в курсе происходящего)	A (каждый волонтер ответственно исполняет свою роль) R (выполняют задачи)	I
Реклама мероприятия	C (дает вводные, утверждает материалы		I		A (разрабатывает стратегию) R (ведет соцсети, расклейка афиш)
Проведение ярмарки (день X)	A (руководит проведением) R (решает оперативные вопросы)		I (может посетить, посмотреть)	R (каждый на своем участке)	I
Подведение итогов, отчет	A (финальный отчет) R (собирает данные, готовит отчет)	R (финансовый отчет) C (проверяет цифры)	I (получает отчет, одобряет)	I (узнают результаты)	I

Пояснения к примеру

Координатор проекта несет основную ответственность (A) за многие задачи, особенно планирование и проведение: он принимает решения. Конкретные же исполнения (R) распределены: волонтеры «Responsible» за ведение точек продажи на ярмарке, PR-специалист – за информационную кампанию и т.д.

Бухгалтер скорее «Consulted» по финансовым вопросам,
Настоятель – «Consulted» при планировании (духовный аспект) и просто «Informed» по ходу дела, чтобы знать ситуацию.

Важно, что у каждой строчки есть ровно один «A» – кто отвечает головой, и как минимум один «R» – кто реально делает.

Как использовать матрицу RACI

Соберите команду и перечислите все значимые задачи и этапы проекта. Затем впишите имена или роли всех вовлеченных. Разберите, кто какую роль играет. Обсудите неясности: не остались ли задачи без «R», нет ли двух «A» в одном деле (это плохо, нужна четкость). Итоговую матрицу зафиксируйте и раздайте всем участникам: это станет «дорожной картой» ответственности, помогающей избежать хаоса и недопонимания.

Примечание: в церковной среде RACI следует применять гибко, учитывая, что духовное руководство всегда остается за настоятелем / духовником, даже если формально он «Informed». Впрочем, и настоятель может делегировать «Accountability» по организационным вопросам мирянину-координатору, оставляя за собой общее благословение.

Приложение 5

Дерево проблем

1. Структура дерева проблем (шаблон)

2. Пример дерева проблем по теме проекта: помощь ветеранам и их семьям

Центральная формулировка

Недостаточная системная поддержка ветеранов и их семей в приходских общинах региона.

3. Как использовать дерево проблем

1. Преобразуйте в дерево целей.
Каждую негативную формулировку переведите в позитивную:
- «Недостаток спецзнаний» → «Повышена квалификация специалистов»
- «Нет маршрутов» → «Создан и внедрен стандарт сопровождения»

2. Привяжите меры и показатели.
Для каждой причины укажите:
- конкретную меру воздействия (обучение, регламент, партнерство, ИТ-система и др.);
- показатель результата (например, процент обученных, число партнеров, время реагирования);
- источник верификации (журнал, отчет, CRM, акт сотрудничества).

4. Критерии качественного построения дерева проблем

- Есть **одна центральная проблема**, конкретная и подтверждаемая данными.

- Причины отражают **управляемые факторы**, эффекты — **значимые последствия.**

- Формулировки нейтральны, без решений («нет / нужно построить» заменяется на «отсутствует»).

- Каждая подпричина подкреплена наблюдениями, статистикой или цитатами из интервью.

Приложение 6

Оперативное планирование

Задачи	Мероприятия / даты	Ответственные лица	Ресурсы		Ожидаемые результаты	Что может помешать
			имеющиеся	требующиеся		
Задача А	1. 2.					
Задача Б	1. 2.					

Приложение 7

Шаблон публичного отчета НКО

Публичный отчет – важный документ, повышающий прозрачность и доверие к некоммерческой организации. Его можно публиковать ежегодно для жертвователей, прихода, грантодателей и всех заинтересованных. Вот типовая структура и содержание такого отчета.

Годовой отчет НКО

Название организации

Отчет о деятельности _____ за 20____ год

1. Фотография и вступительное обращение руководителя

Фото руководителя или команды.
Текст-приветствие от руководителя (2–3 абзаца о смысле работы, благодарность за поддержку, приглашение к совместным делам).

2. Миссия и краткая справка

Кратко: ради чего существует организация, с какого года работает, при какой структуре действует, на какие средства живет.

Пример: *Наша миссия – помогать бездомным обрести шанс на новую жизнь, организуя питание, лечение и духовную поддержку. Фонд основан в 2010 году при храме Святителя Николая, действует на пожертвования и как волонтерская инициатива.*

3. Основные события прожитого года и планы на следующий

• Ключевые достижения (новые проекты, открытия, крупные акции).
• Основные планы и приоритеты на предстоящий год.

4. Ключевые проекты и результаты

Опишите основные направления работы, приведите соответствующие цифры.

Пример:
• Столовая «Милосердие»: роздано 12 000 горячих обедов, открыты 2 новых точки раздачи.

• Приют «Теплый дом»: 35 подопечных получили ночлег, 10 восстановили документы, 4 устроились на работу.

• Медицинская помощь: 200 человек получили помощь, 15 направлены в больницы.

Обязательно вставьте историю конкретного подопечного с фото и цитатой.

5. Статистика деятельности (лучше в виде инфографики)

• Количество благополучателей: _____
• Команда волонтеров: _____ (рост в процентах к прошлому году)
• Проведено благотворительных акций: _____

• География: _____
Вставьте графики:

• Круговая диаграмма расходов
• График роста подопечных
• Фото мероприятий

6. Финансовый отчет (суммарно)

Доходы:
• Частные пожертвования: _____ руб. (___%)
• Гранты: _____ руб. (___%)
• Приходская касса: _____ руб. (___%)
• Прочее: _____ руб. (___%)
Итого доходов: ____ руб.

Расходы:
• Прямая помощь: _____ руб. (___%)
• Содержание приюта: _____ руб. (___%)
• Административные расходы: _____ руб. (___%)
• Акции и привлечение средств: _____ руб. (___%)
• Резерв: _____ руб. (___%)
Итого расходов: ____ руб.

7. Слова благодарности
Перечислите партнеров, жертвователей, приходы, компании, волонтеров.
Пример. *Благодарим настоятеля о. Иоанна и общину храма за поддержку; фонд «Просто Люди» за грант; компанию ООО «Доброхлеб» за хлеб; каждого волонтера — без вас чудо милосердия невозможно!*

8. Наша команда
Фотографии ключевых сотрудников и волонтеров. Подписи: должности, функции, вклад.

9. Контактная информация
Адрес, телефон, e-mail, сайт, соцсети, ФИО руководителя.
Укажите, где можно найти полный финансовый отчет и как связаться, если будут вопросы.

Желательно, чтобы отчет был быть красочным, с фотографиями подопечных (с их согласия), добровольцев в процессе служения, диаграммами. Язык – доступный, искренний. Такой отчет можно распространить среди прихожан, выложить на сайте, отправить благотворителям – это укрепит доверие и привлечет новых помощников.

Настоящее учебно-методическое пособие разработано для руководителей и активистов церковных социальных проектов и НКО. Применяйте его рекомендации с молитвой и рассуждением. Помните слwова Писания: *«Итак, смотрите, поступайте осторожно, не как неразумные, но как мудрые, дорожа временем»* (Еф. 5:15–16). Пусть мудрое управление поможет вам совершать дела любви еще более эффективно во славу Божию!

Казань
Милосердие
Православная служба помощи
Православие ярдәм хезмәте

ПОДДЕРЖИТЕ
НАШИ ПРОЕКТЫ

Варганова Ольга Сергеевна

УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Дизайн, верстка С. Сомова
Подписано в печать 20.10.2025

Формат 60x84 / 16. Печать офсетная
Гарнитура Montserrat
Объем 7 п.л. Тираж 1000 экз.
Заказ №