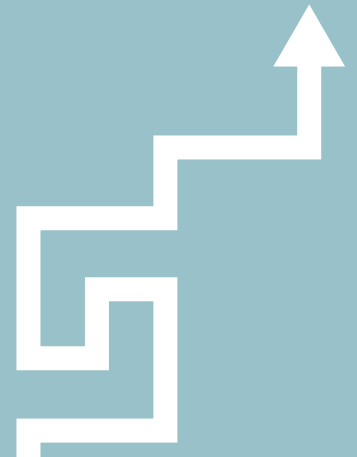






# ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОСТОЮ МОВОЮ

ПОСІБНИК  
ДЛЯ ПРАКТИКІВ



Текст, упорядкування: **Максим Ключар**

Загальна редакція: **Олена Урсу**

Особлива подяка за поради щодо публікації: **Айдер Халілов**

Переклад з англійської: **Михайло Корюкалов**

Дизайн та верстка: **Юлія Мадінова**

**ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ (ПРООН)** розвиває партнерство із органами влади, громадянським суспільством, бізнесом та громадами для розбудови країн, які можуть зберігати сталість під час криз і підтримувати зростання, що підвищує якість життя кожного і кожної. В Україні робота ПРООН зосереджується на питаннях демократичного врядування, екології та енергетики, а також відбудови та миротворення. Нині Україна має одну з найбільших програм ПРООН у регіоні Європи та СНД.



[www.ua.undp.org](http://www.ua.undp.org)

Портал практик: [dhrp.org.ua](http://dhrp.org.ua)

**ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОСТОЮ МОВОЮ: Посібник для практиків. – Київ, 2017. – 84 с.**

ISBN:

© Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні, 2017.

*Жодну частину цієї публікації не можна відтворювати, зберігати у пошуковій системі або передавати у будь-якому вигляді та будь-яким способом, зокрема, електронним, механічним, фотокопіюванням, записом чи іншим без попередньої письмової згоди. Думки, висновки чи рекомендації належать авторам чи упорядникам видання та не обов'язково відображають погляди Міністерства закордонних справ Данії, Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй чи інших агентств ООН.*

ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ  
РОЗВИТОК  
ПРОСТОЮ МОВОЮ

ПОСІБНИК ДЛЯ ПРАКТИКІВ



# СКОРОЧЕННЯ

KCB	Корпоративна соціальна відповідальність
ОГС	Організація громадянського суспільства
ООР	Оцінка організаційного розвитку
ОР	Організаційний розвиток
ПРООН	Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
CSDR	Проект ПРООН «Громадянське суспільство для розвитку демократії та прав людини», 2017 – 2022 рр.
Danida	Програма співпраці для розвитку Міністерства закордонних справ Данії
DHRP	Проект ПРООН «Демократизація, права людини і розвиток громадянського суспільства в Україні», 2013 – 2016 рр.
MHGO	(Міжнародні) неурядові громадські організації
PEST	Політичний, економічний, соціальний та технологічний (аналіз)
SWOT	Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
MiO	Моніторинг та оцінка
ПСОР	Партисипативна самооцінка, орієнтована на результат
ППЛ	Підхід, який базується на правах людини
CEDAW	Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації проти жінок (the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women)
ОНCHR	Управління Верховного комісара ООН з прав людини (the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights)
УПО	Універсальний періодичний огляд
НІПЛ	Національні інституції з прав людини



# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА ТА СТРУКТУРА</b>	<b>9</b>
<b>1. ВСТУП. ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ. ІНДИКАТОРИ СТАЛОСТІ. ЧОТИРИ ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ППЛ</b>	<b>11</b>
<b>2. ПОВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЦИКЛ. ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПРООН І РОБОЧИЙ ЦИКЛ ОР</b>	<b>15</b>
<b>3. ОСНОВОПОЛОЖНІ ЗАСАДИ: ЧІТКІСТЬ І ТОЧНІСТЬ, КОНСТРУКТИВНЕ АНКЕТУВАННЯ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ПОЗИТИВНИХ АСПЕКТІВ, ПЕРЕХРЕСНА ПЕРЕВІРКА ДАНИХ. ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ</b>	<b>20</b>
<b>4. ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ ООР «ТРЬОХ КІЛ» ПРООН В УКРАЇНІ. ПОРАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ</b>	<b>25</b>
<b>5. ІНСТРУМЕНТИ ТА ПОРАДИ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ</b>	<b>30</b>
Індикатор 1: Забезпечення демократичного, підзвітного, прозорого внутрішнього врядування. Принцип ППЛ – підзвітність	32
Індикатор 2: Посилення ролі членів, прихильників діяльності організації і волонтерів. Принцип ППЛ – участь і недискримінація	35
Індикатор 3: Забезпечення фінансової сталості, мобілізація національних ресурсів і зменшення залежності від зовнішніх донорів. Принцип ППЛ – прозорість	38
Індикатор 4: Вдосконалення адвокаційної політики та забезпечення конструктивного діалогу з владою. Принципи ППЛ – участь, недискримінація, підзвітність	38
<b>6. СТИМУЛЮВАННЯ ТА ВІДСЛІДКОВУВАННЯ ДОСЯГНУТОГО ПРОГРЕСУ ТА ЗРОБЛЕНИХ ВИСНОВКІВ. ЗРАЗОК ТАБЛИЦІ СТРОКІВ ПРОГРАМИ ОР</b>	<b>40</b>



# ЗМІСТ

<b>7. КОРИСНІ ЗРАЗКИ, ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЙ І КОНТРОЛЬНІ СПИСКИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ</b>	<b>44</b>
Перелік стратегій і документів, які можуть просити надати для проведення ООР	44
Елементи стратегічного плану	45
Зразок операційного (щорічного робочого) плану	47
Структура комунікаційної стратегії	48
Зразок плану комунікаційної діяльності	48
Зразок матриці ризиків	49
Зразок плану організаційного розвитку	50
Елементи стратегії фандрейзингу + план фандрейзингу	50
Елементи антикорупційної стратегії / стратегії з дотримання етичних принципів	51
Елементи гендерної політики	52
Етапи процесу змін	57
Теорія змін: коротка презентація та деякі ключові елементи	59
Інструменти оцінки: SWOT, PEST(LE)+G, матриця зацікавлених сторін	61
Додаток 1: Виклики ОР на різних етапах життєвого циклу організації	64
Додаток 2: Виміри спроможності за методом восьмикутника	65
Додаток 3: Сфери для розбудови спроможності, які оцінюються за SATT / OSS	66
Додаток 4: Потенціал організації за «трьома колами» (ПСОР)	67
Додаток 5: Якісні індикатори для оцінки потенціалу у трьох колах	68
Додаток 6: Зразок програми організаційної оцінки	77
Додаток 7: Зразок запитань для інтерв'ю	78
<b>8. КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ І ДЖЕРЕЛА</b>	<b>82</b>





# ПЕРЕДМОВА ТА СТРУКТУРА

З часу свого заснування у 1965 р. Програма розвитку ООН (ПРООН) співпрацює з різними суб'єктами у країнах, об'єднуючи їх зусилля задля розбудови сталих громад та вирішення гострих соціальних та стратегічних питань їхнього розвитку. Наразі на глобальному рівні ПРООН має три основні напрямки співпраці з неурядовим, громадським сектором. Основні стратегічні документи ПРООН із питань співпраці з неурядовим сектором також побудовані на основі цих трьох принципів<sup>1</sup>.

- ПРООН підтримує організації громадянського суспільства (ОГС) та ширше залучення громадськості шляхом розбудови сприятливого середовища для громадянського суспільства. ПРООН підтримує та співпрацює з громадянським суспільством для оптимізації своєї стратегічної діяльності та посилення здатності та можливостей ООН/ПРООН встановлювати зв'язки з ширшим спектром неурядових суб'єктів, що може сприяти позитивним соціальним змінам і більшій активності громадськості.
- ПРООН підтримує громадянські ініціативи щодо демократичного управління та розвитку. ПРООН також допомагає організаціям визначити, які кроки має здійснити громада для забезпечення розвитку на місцях. ПРООН забезпечує поширення, використання та оновлення найкращих практик і стандартів.
- Насамкінець, ПРООН посилює залучення громадськості для поширення багатостороннього підходу та людського розвитку. Це здійснюється за допомогою партнерства ПРООН і громадянського суспільства у сфері людського

розвитку, а також шляхом використання механізмів діалогу між ООН/ПРООН і громадянським суспільством на національному, регіональному та глобальному рівнях для забезпечення інклюзивності процесів розвитку. Важливу роль має співпраця відповідно до Цілей сталого розвитку, визначених Порядком денним на період до 2030 р.

Підтримка українського громадянського суспільства почалася з моменту відкриття представництва ПРООН в Україні у середині 1990-х років. Із стратегічними змінами та соціальними трансформаціями розвивались і партнерські відносини з третім сектором. Однією з перших насправді широкомасштабних програм, спрямованих переважно на підтримку третього сектору, стала Програма розвитку громадянського суспільства, започаткована у 2009 році. Ця програма була впроваджена за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Данії. Вона реалізовувалась у рамках кластеру демократичного управління Представництва ПРООН в Україні та тривала до 2012 року.

Збір і аналіз досвіду співпраці з громадянським суспільством допоміг чіткіше усвідомити потребу у розвитку комплексного підходу до посилення не лише програмних аспектів співпраці з ОГС, але й її інституційних основ.

Упродовж перших кількох років ґрунтовної співпраці з ОГС найбільшою мірою застосовувався принцип «навчання через практику». Тобто, питання організаційного розвитку врегульовувались переважно тоді, коли вони виникали в ході вирішення програмних проблем/завдань. Наприклад, якщо відсутність деяких принципів і підходів шкодила ефективній

<sup>1</sup> Цими двома основними стратегічними документами є Стратегія ПРООН щодо громадянського суспільства та залучення громадськості (UNDP Corporate Strategy on Civil Society and Civic Engagement) (2012), і ПРООН і організації громадянського суспільства: стратегія залучення (UNDP and Civil Society Organizations: A Policy of Engagement) (2001).



програмній роботі, це питання вирішувалось відповідно до наявної потреби. Проте з часом стало зрозуміло, що деякі такі проблеми мають системний характер. Звідси виникла потреба у більш структурованому та, одночасно, практичному підході до реагування на них.

У результаті врахування напрацювань емпіричних знань ПРООН в Україні та широко розповсюджених і найбільш ефективних практик у сфері організаційного розвитку (ОР) ОГС у рамках програми «Демократизація та права людини» 2013-2016 рр. підходи були переглянуті. Відповідно до цієї ініціативи, ПРООН в Україні розробила комплексний підхід до ОР та провела перший етап програми з ОР для мережі середніх за розміром організацій громадянського суспільства - регіональних лідерів. У результаті цієї програми було отримано цінний досвід та інформацію. Із їх урахуванням поступово стало зрозуміло, що на певному етапі потрібно буде проаналізувати попередню діяльність, інструменти та особливості їх застосування.

Так почалась історія цього посібника. Ідея його створення виникла з необхідності зберегти отримані знання на майбутнє, а також підсумувати підходи, які виявились дієвими, із зазначенням особливостей процесу ОР. Посібник також був потрібний для того, щоб описати широкий спектр інструментів, які ПРООН в Україні та її партнери застосовували разом. Це допоможе українським партнерам ПРООН у сфері розвитку та організаціям громадянського суспільства краще зрозуміти особливості отриманого досвіду. Бажано, щоб посібник допоміг їм прискорити власний прогрес, уникаючи перепон на цьому шляху.

Посібник пояснює повний цикл процесів ОР, які здійснюються відповідно до підходу ПРООН в Україні та упроваджуватимуться в рамках нового проекту ПРООН «Громадянське суспільство для розвитку демократії та прав людини» (CSDR) у 2017-2022 рр. за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Данії.

Спочатку в посібнику пояснюються деякі основні **принципи** організаційного розвитку, потім презентуються чотири

**індикатори** для вимірювання організаційної спроможності партнерських ОГС. Також аналізується застосування підходу, який базується на правах людини (ППЛ), до діяльності організації, пояснюються чотири основні виміри ППЛ, які застосовуються до внутрішньої діяльності організації. Наступна частина посібника присвячена одній із **моделей**, за допомогою якої можна охарактеризувати ОГС, і **циклу ОР**, який пояснює кроки, зроблені у рамках програми або ініціативи з ОР. Кожен крок коротко аналізується, показується його зв'язок із наступними кроками, що допомагає зрозуміти циклічний процес розвитку організації. Одним із ключових елементів процесу ОР є **базова оцінка рівня організаційного розвитку**. Така оцінка висвітлює сильніші та слабші сторони організації, сфери з потенціалом до вдосконалення та системних змін. Цей посібник надає короткий огляд трьох інструментів для оцінки рівня організаційного розвитку, які використовували інші партнери у сфері розвитку. Після цього представляється та пояснюється інструмент, обраний ПРООН в Україні, – ПСОП (цей інструмент більш відомий за назвою «система «трих кіл»»). Надаються основні висновки щодо застосування ПСОП. Далі йде мова про **розвиток обраних організаційних спроможностей**. Вони аналізуються за чотирма основоположними індикаторами ОР і відповідними принципами ППЛ. Також надаються короткі практичні поради щодо підходів до вдосконалення цих сфер. В останній частині наводяться корисні **прикладні документи і керівництва**, про потребу в яких ПРООН повідомляла партнерські ОГС. Кожна частина завершується підсумком її основних положень та висновками на майбутнє.

Цей посібник не претендує на статус всеохоплюючого. ПРООН в Україні сподівається, що це видання допоможе її партнерам і колегам у секторі розвитку ефективно обговорити, «що працює» в організаційному розвитку. Також важливо, щоб посібник підвищив інтерес до теми ОР у секторі, який надає підтримку громадянському суспільству України.



# ВСТУП. ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ. ІНДИКАТОРИ СТАЛОСТІ. ЧОТИРИ ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ППЛ

Під організаційним розвитком (ОР) розуміють структурований процес зміцнення сталості організаційних структур в урядовому, неурядовому та бізнес-секторах, а також їхньої готовності протистояти викликам. Наука про ОР має довгу історію. І, як показує практика, існує безліч підходів до підтримки ОР.

Підходи до ОР неурядових організацій почали активно розроблятися відносно нещодавно, а саме в останній чверті ХХ століття. Але перші експериментальні дослідження організаційної поведінки, аналітика з питань лідерства, ієрархії, організаційної культури, мотивації та інших складових поняття ОР з'явилися уже на початку ХХ століття. Вони пов'язані з Хоторнськими експериментами<sup>2</sup> кінця 1920-х – початку 1930-х років і наступними подібними дослідженнями. Важливу роль мають академічні та практичні дослідження Курта Левіна, Еріка Тріста, Дугласа МакГрегора й інших соціологів середини ХХ століття. Вони заклали основу сучасного розуміння організаційного розвитку та допомогли зробити цю сферу окремим предметом наукових досліджень і професійної практики.

Незважаючи на значні напрацювання щодо ОР – або, можливо, саме через це – складно сформулювати одне загальноприйняте визначення цього підходу. Більше того, різні школи соціології доводять прийнятність або, навпаки, неприйнятність різних поглядів, елементів, технік і інструментів для організаційного розвитку.

Для цього практичного посібника та роботи проекту ПРООН «Громадянське суспільство для розвитку демократії та прав людини в Україні» на 2017-2022 рр. можна прийняти наступне визначення: *«Організаційний розвиток – це комплексне застосування та використання знань із поведінкових наук з метою забезпечення запланованого розвитку, покращення та посилення стратегій, керівництв, структур і процесів, які впливають на ефективність роботи організації»<sup>3</sup>.*

## АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ПОГЛЯД НА ВИЗНАЧЕННЯ ОР

«Виходячи з (1) системи цінностей, переважно гуманістичних; (2) застосування положень поведінкових наук; і (3) теорії відкритої системи, організаційний розвиток є цілісним процесом запланованих змін, спрямованих на покращення загальної ефективності організації за рахунок глибшої гармонізації таких ключових компонентів роботи організації, як зовнішнє середовище, місія, керівництво, культура, структура, система поширення інформації та оплати праці, а також робочі практики та процедури».

*Цитується за: Девід Л. Бредфорд і В. Ворнер Берк, «Визначаючи організаційний розвиток: нові підходи до змін в організаціях» (Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations), Pfeiffer, 2005, <http://bit.ly/2vScpvb>*

<sup>2</sup> Див. Фредерік Дж. Ротлісбергер, «Хоторнські експерименти» (Hawthorne Experiments) у «Класичні праці щодо організаційної поведінки» (Classic Readings in Organisational Behaviour), 2008, Вадсфорт, Cengage Learning.

<sup>3</sup> Див. Томас Дж. Каммінгз, Крістофер Дж. Ворлі, «Організаційний розвиток і зміна» (Organization Development and Change), 2005, Thomson/South-Western.



Таке визначення допомагає виявити складові процесів, які підтримуються за рахунок партнерства між ПРООН в Україні й обраними ОГС. Згідно з цим визначенням, ПРООН у своїй співпраці з організаціями громадянського суспільства дотримується цілісного підходу до ОР для посилення різних аспектів діяльності організації, зважаючи на організаційну культуру, історію та людський вимір.

Методи й інструменти для посилення організацій-партнерів та забезпечення їхнього сталого розвитку ретельно добирались і випробовувались упродовж 2013-2017 рр. Такі



## 10 ОСНОВНИХ КОМПОНЕНТІВ ОР ВІДПОВІДНО ДО ПІДХОДУ ПРООН В УКРАЇНІ

- 1 Метою організаційного розвитку є не просто посилення здатності організації працювати з наявними питаннями або вирішувати її поточні проблеми. Організаційний розвиток також посилює вміння організації реагувати на виклики у майбутньому;
- 2 ОР розвиває здатність організацій навчатися;
- 3 Для цілей ОР організації розглядаються як цілісні системи взаємопов'язаних компонентів, у ході ОР робота ведеться з групами, а не лише з індивідами;
- 4 В ОР багато уваги приділяється організаційній культурі;
- 5 В основі ОР – свідомі, а не випадкові зміни;
- 6 ОР включає процес оцінки, яка надається шляхом співпраці щодо вивчення діяльності;
- 7 У фокусі ОР знаходяться люди, а не матеріальні ресурси;
- 8 Для ОР використовуються мікро- та все частіше макро-ініціативи;
- 9 ОР базується на тривалих процесах, а не короткострокових ініціативах;
- 10 ОР покликаний підвищити ефективність організації відповідно до того, як сама організація її визначає.

*Цитується за «Формування оцінки рівня організаційної спроможності та розвиток ОГС в Україні, Молдові та Білорусі. Посібник з організаційного розвитку (ОР)». Розроблено INTRAC для DHRP ПРООН*

методи та інструменти відбирались на основі найкращих практик організаційної психології та поведінкової науки. Іншими словами, у своєму підході ПРООН в Україні використовує інструменти, дієвість яких доведена як експериментальними науковими дослідженнями, так і їх застосуванням в українському контексті.

Важливою характеристикою ініціатив ПРООН в Україні щодо ОР, які здійснюються в рамках проекту «Громадянське суспільство для розвитку демократії та прав людини» (CSDR) у 2016-2021 рр., є застосування планування бажаних змін. Дійсно, як буде продемонстровано у цьому посібнику далі, ОР поєднує науковий та творчий підходи (зокрема, дозволяючи необхідний ступінь гнучкості та певні спонтанні модифікації). Проте важливою ознакою підходу, обраного ПРООН, є саме акцент на бажаних змінах і чітка структура ОР.

Нарешті слід зазначити, що в основі підходу, який реалізується в рамках CSDR і його партнерства з ОГС, лежать три елементи успішної організації. Зокрема, це: стратегії (та операційні інструменти, які забезпечують їхню реалізацію), структурні питання (які включають, але не обмежуються питаннями організаційної архітектури, процесів прийняття рішень, призначення наглядових і виконавчих органів, членства, участі волонтерів та інших способів залучення громадян, а також – у деяких випадках – питаннями внутрішнього оздоблення офісу) та процеси (тобто внутрішні процедури, як формально визначені, так і не оформлені у вигляді окремих документів).

Одним із останніх елементів, які не включені до наведеного визначення, проте варті уваги, є організаційна культура. Дійсно, цей проект ПРООН в Україні не має на меті змінити організаційні структури як такі (оскільки це вважатиметься несумісним із обраним підходом до партнерства). Проте проект допомагає ОГС виокремити проблемні питання або такі питання, які гальмують роботу. Проект також допомагає партнерам оцінити, наскільки певні питання пов'язані з поширеними в них нормами організаційної культури. У деяких випадках, які стосуються, зокрема, підвищення прозорості, усунення конфліктів інтересів

або відповідальності перед громадянами, CSDR пропонує ОГС концепції, інструменти та підходи для розробки основоположних норм організаційної культури або посилення вже існуючих.



Як видно із наведеного визначення, основна мета процесу ОР – допомогти організації стати ефективною у своїй роботі (програмний аспект, тобто «діяльність»), у своїй внутрішній організації, у виборі інструментів для своєї діяльності (системний аспект, тобто «організація») та у своїй здатності спілкуватися та співпрацювати із зовнішніми зацікавленими сторонами (аспект відносин, тобто «відносини»).

Єдиних шляхів досягнення організаційної ефективності та сталості не існує. Тому основні індикатори організаційної сталості були визначені на основі деяких пріоритетних сфер (щодо різних аспектів організаційної спроможності), обраних на початку попереднього проекту ПРООН з організаційного розвитку «Демократизація, права людини і розвиток громадянського суспільства в Україні» (DHRP). Відповідні індикатори включають такі:

1. Посилення ролі членів, прихильників діяльності організації та волонтерів;
2. Забезпечення демократичного, підзвітного, прозорого внутрішнього врядування;
3. Посилення фінансової сталості, мобілізація національних ресурсів і зменшення залежності від зовнішніх донорів;
4. Вдосконалення адвокаційної політики та забезпечення конструктивного діалогу з владою.

Окрім перерахованих чотирьох індикаторів, на першому етапі програми ОР приділялася увага підвищенню ефективності діяльності партнерських ОГС (так звані «регіональні хаби ОГС» або просто «хаби») у питаннях демократизації та прав людини в їхніх відповідних макрорегіонах (початково для цієї мети визначали дві чи три області), а також забезпеченню відповідного планування, впровадження та моніторингу виконання малих проектів. В основі теорії змін 2013-2017 рр. було припущення, що якщо ОГС-партнери отримують необхідні ресурси, настанови та підтримку для роботи над досягненням чотирьох індикаторів упродовж тривалості програми з ОР, то їхня сталість й ефективність їхньої діяльності як регіональних лідерів значно підвищаться, оскільки покращення згаданих індикаторів вважається вагомим фактором організаційного зростання в українському контексті. Перераховані чотири індикатори використовуватимуться в роботі ПРООН в Україні і надалі. По-перше, це дозволить порівняти результати роботи хабів першої «хвилі» та організацій, які приєднуються до проекту на другому етапі. По-друге, це забезпечить спільні вихідні критерії та послідовність у підходах DHRP і CSDR.

Нарешті, слід зазначити, що розвиток ОГС у рамках CSDR передбачає необхідність перевірити, що організація-партнер знає про чотири принципи, які лежать в основі підходу, який базується на правах людини (ППЛ), і максимально дотримується їх у своїй внутрішній роботі та, за можливості, у своїй програмній діяльності у сфері демократизації та прав людини. Оскільки використання ППЛ як основного виміру діяльності

вимагає окремого детального роз'яснення<sup>4</sup>, слід зазначити, що застосування ППЛ складається з двох аспектів. Підхід може застосовуватися: а) виключно до зовнішньої діяльності організації, б) лише до внутрішніх робочих принципів і операцій, і в) як до внутрішніх, так і до зовнішніх аспектів діяльності організації. Оскільки організаційний розвиток переважно спрямований на внутрішню діяльність (хоча їхні результати, беззаперечно, проявляються і в програмній роботі), чотири основні принципи ППЛ розглядаються у цьому посібнику лише у їхньому «внутрішньому» вимірі, тобто в контексті їхнього застосування до власних стратегій, процедур, практик і організаційної культури організації, а не до її зовнішніх проектів і програм.

Принципи ППЛ, які застосовуються до внутрішнього зростання та розвитку, можуть тлумачитись наступним чином:

Принцип ППЛ	Внутрішнє застосування в організації
Участь	Бенефіціари організації чи зацікавлені сторони залучаються до внутрішньої діяльності організації. Участь клієнтів і громадян заохочується.
Недискримінація	Рівне (без дискримінації) поводження з персоналом, клієнтами та громадянами є важливою внутрішньою цінністю організації, що не тільки декларується, але й реалізується на практиці.
Прозорість	Інформація про плани та рішення (стратегії, плани дій, бюджет, джерела фінансування) організації доступна для громадськості.
Підзвітність	Якщо хтось помітив, що співробітник/-ця організації порушує будь-яке право людини, такий співробітник/-ця має бути притягнутим до відповідальності за свої дії. Організація відповідає за свої дії, якщо вони призводять до порушень прав людини (усвідомлено чи ненавмисно).

Цитується за: «Регіональне дослідження та практичний посібник із застосування ППЛ організаціями громадянського суспільства»

<sup>4</sup> Див., наприклад, вичерпне джерело «Підхід, заснований на дотриманні прав людини, у Білорусі, Молдові та Україні: регіональне дослідження та практичний посібник із застосування ППЛ організаціями громадянського суспільства», DHRP ПРООН, 2016, режим доступу: <http://bit.ly/2haVfmH>; та посібник для ОГС «Застосування підходу, заснованого на дотриманні прав людини: вступне керівництво для громадянського суспільства» (Applying a rights-based approach: An inspirational guide for civil society), Данський інститут з прав людини, 2007, режим доступу: <http://bit.ly/2v56ExD>



## ОСНОВНІ ВИСНОВКИ:

*Розуміння організаційного розвитку ПРООН в Україні, представлено у цьому керівництві, ґрунтується на комплексному підході до організаційної діяльності, культури, внутрішніх правил і традиційних підходів до реалізації тих чи інших речей, а тому автори прагнуть взяти до уваги перераховані елементи для посилення партнерських інституцій і підвищення їхньої сталості.*

*За цим підходом сталість ґрунтується на: а) більшому залученні громадян, волонтерів і членів, б) відкритих, прозорих та демократичних структурах врядування, в) посиленні фінансової сталості, та г) вдосконаленні адвокаційних навиків та конструктивних відносинах із владою.*

*У ході розвитку своєї спроможності та підвищення своїх показників за чотирма основними індикаторами організації у своїй внутрішній діяльності повинні постійно дотримуватись чотирьох принципів ППЛ.*

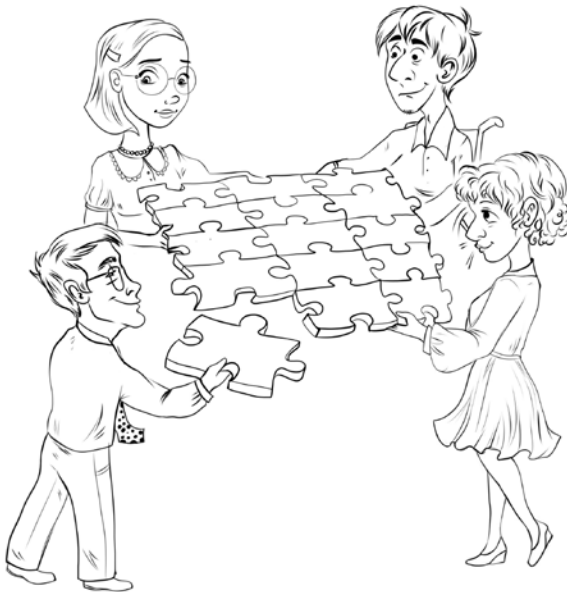
*Це означає, що в процесі організаційного розвитку (розробки планів і процедур, стратегічного й операційного планування або роботи над планом із залучення фінансування) організації-партнери та CSDR повинні дотримуватись принципів підходу, заснованого на дотриманні прав людини, а саме принципів а) участі, б) недискримінації, в) прозорості та г) підзвітності.*

# 2

## ПОВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЦИКЛ. ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПРООН І РОБОЧИЙ ЦИКЛ ОР

Поведінкові науки пропонують багато підходів до аналізу діяльності організацій (зокрема, «організації як живі організми», «організації як машини» та «організації як джунглі»). ПРООН в Україні у своєму підході розглядає організацію крізь наведену призму їхнього розвитку.

етапи можуть мати різну тривалість. Вони можуть бути доволі довгими, якщо організація залишається у своїй зоні комфорту. Також організація необов'язково проходить усі стадії. Інколи зростання або спад можуть бути настільки інтенсивними, що деякі етапи пропускаються. Приблизне розуміння стадії, на



Як видно з діаграми, організація може розвиватися циклічно. За час свого існування організація проходить вісім етапів, на кожному з яких вона стикається з різними викликами та проблемами зростання. Також варто зазначити, що такі

### ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ



За матеріалами з «Формування оцінки організаційної спроможності та розвитку ОГС в Україні, Молдові та Білорусі. Посібник з організаційного розвитку (ОР)». Розроблено INTRAC для DHRP ПРООН



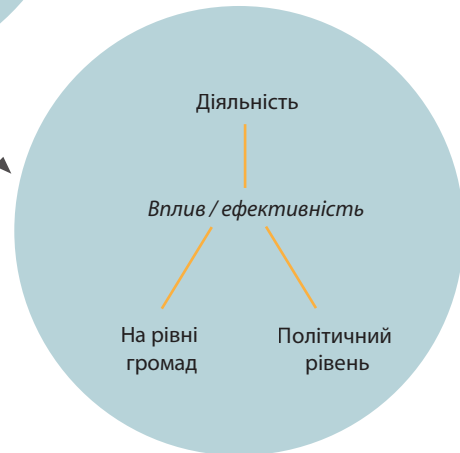
**ВНУТРІШНЯ ОРГАНІЗАЦІЯ («організація»)**



**ЗОВНІШНІ ЗВ'ЯЗКИ («відносини»)**



**ВИКОНАННЯ ПРОГРАМ («діяльність»)**



СТАЛИЙ  
РОЗВИТОК  
ПОКРАЩУЄ  
НАШЕ ЖИТТЯ

*За матеріалами «Пілотна методологія оцінки рівня організаційного розвитку ОГС», Розроблено ПРООН в Україні, 2013*

якій зараз перебуває організація-партнер, важливе. Воно допомагає належним чином провести процес оцінки рівня організаційного розвитку і, таким чином, побудувати точніший алгоритм організаційного розвитку. Команда, яка проводить оцінку або співпрацює з організацією над розробкою плану організаційного розвитку, його виконанням, моніторингом і оцінкою, може звірити свої висновки із таблицею найпоширеніших проблем, що виникають на різних етапах організаційного розвитку, надану у Додатку 1.

У своєму підході ПРООН в Україні розглядає організацію-партнера як уособлення взаємопов'язаних функцій, складових вимірів і аспектів. У попередній частині вище вже згадувались три основні елементи моделі, а саме: а) програмний аспект, тобто «діяльність», б) системний аспект, тобто «організація», в) аспект зовнішніх зв'язків, тобто «відносини». Така організаційна модель називається моделлю трьох кіл. Вона використовувалась у роботі з ОР, яка проводилася ПРООН в Україні у рамках програми DHRP

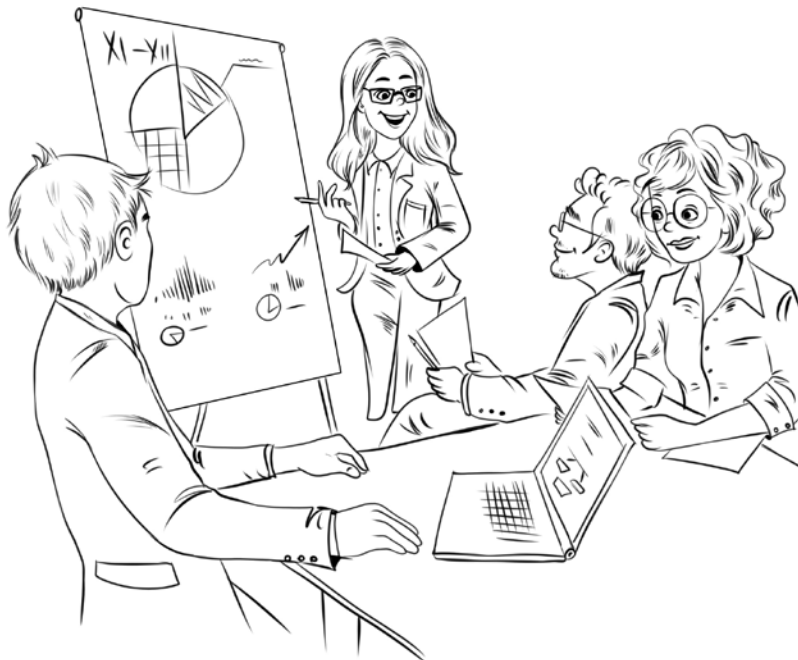


із інституціями-партнерами у 2013-2017 рр. Вона також взята за основу для діючого підходу ПРООН в Україні, який надає рівний пріоритет усім трьом компонентам (колам) для забезпечення зростання за чотирма індикаторами. Натомість чотири принципи ППЛ насправді можуть застосовуватись до кожного із трьох кіл для перевірки, чи достатньо уваги організація приділяє засадам ППЛ.

Як було визначено вище, партнерська ОГС може бути представлена як поєднання трьох основних елементів, які всі разом забезпечують досягнення сталого розвитку організації та поліпшення життя цільової аудиторії / клієнтів ОГС. За аналогією зі стільцем із трьома ніжками, організація є настільки сильною, наскільки це дозволяє її найслабша опора. Тому упродовж оцінки рівня організаційного розвитку і розбудови спроможності організації необхідно приділяти увагу всім трьом основним аспектам. Безперечно, рівень такої уваги залежить від особливостей кожної

конкретної організації. Одразу після прийняття рішення про участь ОГС у програмі ОР, цей процес можна розглядати як такий, що має багато спільного із стратегічним плануванням, розробкою політик або пошуком прийнятних варіантів вирішення проблем. Упродовж цього циклу підхід ПРООН в Україні передбачає безперервну комунікацію та звітність про досягнутий прогрес між партнерською ОГС, яка проходить трансформацію, та ресурсною організацією, що надає їй підтримку, індивідуальні консультації та експертний супровід.

Рішення про початок процесу ОР є першочерговим важливим кроком уперед із багатьма наслідками. Важливо, щоб організація-партнер приймала таке рішення свідомо та з розумінням, що програма ОР допоможе їй не лише отримати фінансову або експертний супровід, підтримку, але й – у випадку її повноцінного впровадження – може стати потужним фактором змін всередині організації та допомогти



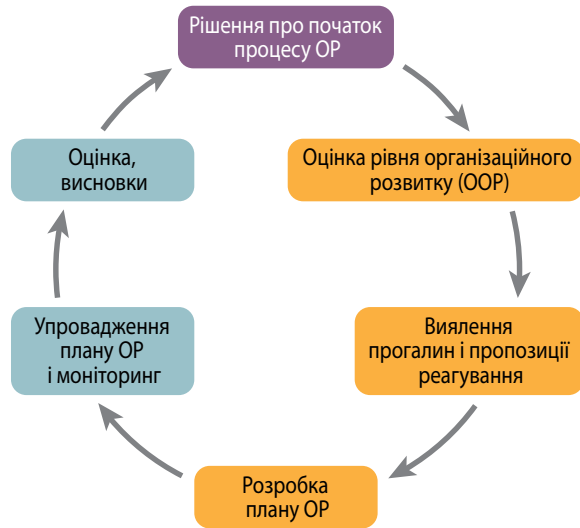
вивести її на новий рівень розвитку. Партнерські ОГС, які вперше візьмуть участь у програмі, повинні будуть своєю командою приймати рішення, необхідні для усвідомлених і цілеспрямованих змін. Проте ті ОГС, які вже брали участь хоча би в одному етапі програми ОР, скоріше за все, будуть більш відкритими до пропозицій змін. Також вірогідно, що останній категорії організацій буде легше реінтегруватися в процес ОР. При застосуванні підходу до ОР, обраному для CSDR, важливо від самого початку поступово ознайомлювати попередньо відібрані партнерські ОГС із основними положеннями конструктивного анкетування для виявлення позитивних аспектів (див. Розділ 3) і контролю за змінами. Знання про «ключові» та «факультативні» аспекти програми ОР та встановлення адекватних очікувань від процесу ОР (які мають враховувати відчуття незручностей від виходу із зони комфорту) допоможуть партнерським ОГС, які ще не брали участь у програмі ОР, легше пройти адаптаційний період і почати бачити зміни.

Процес оцінки рівня організаційного розвитку та інструменти, які можуть для цього використовуватись (у тому числі інструмент «трьох кіл», а також інші дієві інструменти), коротко описані у Розділі 3, а також у публікації DHRP ПРООН «Пілотна методологія оцінки рівня організаційного розвитку ОГС»<sup>5</sup>. З цього моменту для попередньо відібраних партнерських ОГС починається більш проактивна фаза оцінки своїх можливостей. Потім проводиться перехресна перевірка даних, отриманих за результатами такої оцінки, та інформації, отриманої від фасилітаторів CSDR і зовнішніх зацікавлених сторін. Оцінка рівня ОР повинна завершуватись детальним переліком погоджених оцінок кількох основних аспектів діяльності організації. Наприкінці оцінки рівня ОР також повинні зазначитись основні проблеми, з якими стикається організація в своїй роботі.

На наступному етапі **встановлюються прогалини** та визначаються ті з них, які потребують **пріоритетного реагування**. Після цього організація та її партнер або ментор починають обирати інструменти, які підійдуть для усунення

прогалин, або визначають, які питання можуть швидко поліпшити роботу організації та є найменш проблемними з точки зору ресурсів, необхідних для їхнього вирішення.

#### РІШЕННЯ ПРО ПОЧАТОК ПРОЦЕСУ ОР



**Розробка плану ОР**, який був би а) усеохоплюючим, проте достатньо реалістичним, б) конкретним і таким, який можна оцінити, в) ґрунтувався би на якісних джерелах інформації і мав би чітко визначені пріоритети, може видатись окремим непростим завданням. Проте складання такого плану є чи не найважливішим підготовчим етапом процесу ООР. У деякій мірі можна стверджувати, що написання, редагування та погодження плану вже є діяльністю з організаційного розвитку, оскільки усі зазначені дії вимагають узгодження необхідних змін, оцінки власних ресурсів і можливостей, а також формулювання запланованих і бажаних змін. Приклад плану з ОР наведений у Розділі 7. Він містить корисну ілюстративну інформацію та ідеї щодо часто вживаних інструментів.

<sup>5</sup> Режим доступу до публікації: <http://bit.ly/2eFG32r>

Впровадження плану ОР (у поєднанні з одночасним моніторингом) є найдовшим етапом процесу ОР і залежить від тривалості погодженої програми ОР. Є багато методів, які можна використовувати упродовж реалізації плану ОР для вдосконалення визначених показників і усунення прогалин. Такі інструменти включають: обмін інструментами між партнерами, техніки управління інформацією, вправи з менторства та тренерства, тренінги та заходи з вдосконалення навичок, а також тематичні консультаційні послуги.

На заключному етапі циклу проводиться оцінка досягнень (бажано, щоб це було поєднання самооцінки за однією з наведених нижче методик і зовнішнього оцінювання). Головним на цьому етапі є зберегти максимальну неупередженість і провести чесний аналіз наявних досягнень, що стосуються майбутнього організаційного розвитку. Навички, отримані в ході цього циклу, є основоположними для продовження більш ефективного вдосконалення спроможності організації у майбутньому. Ці навички також важливі для того, щоб партнерська ОГС стала прикладом для інших організацій, які могли би вчитись у неї та покладатись на неї.



#### ОСНОВНІ ВИСНОВКИ:

*Існує багато підходів до вивчення й аналізу роботи організації. За одним із них організації розглядаються як такі, що проходять різні етапи життя – від народження та раннього дитинства до зрілості та смерті. Кожен етап має свої перепони для ОР. Саме тому визначення (хоча би приблизне) етапу, на якому наразі перебуває ОГС у своєму розвитку, має велике значення. Тим не менш, на будь-якому етапі свого існування організація може розглядатись як поєднання трьох взаємопов'язаних системоутворюючих основ. Такими основами є: «організація» (системний аспект, внутрішня діяльність організації), «діяльність» (програмний аспект, проекти, заходи, оперативна робота*

*організації), і «відносини» (зв'язки, співпраця, партнерство). Межі між трьома основами у моделі ПРООН в Україні не завжди чіткі та незмінні, а організація – це завжди щось більше, аніж просто сума її складових частин. У той же час модель із трьох кіл є корисною як для розуміння суті організації та роботи ОГС, так і для оцінки її елементів (як буде продемонстровано у наступних розділах). Модель циклу ОР, яка використовується у підході ПРООН в Україні, побудована на класичному «циклі стратегічної діяльності» і складається із шести основних етапів. На першому етапі, який передує всім подальшій роботі, приймається свідоме та конкретне рішення про початок процесу ОР. Бажано, щоб таке рішення приймалося після ознайомлення партнерської ОГС з основами управління змінами та можливими очікуваннями від неї у ході процесу ОР. Таке ознайомлення дозволить забезпечити реалістичні очікування та мінімізує випадки виходу відібраних ОГС із процесу. Наступний етап передбачає три елементи, а саме: проведення оцінки рівня організаційного розвитку, виявлення прогалин і проблем у роботі організації та визначення переліку інструментів / заходів, які можуть бути використані для їх усунення, та розробку плану ОР. Реалізація такого плану має бути прив'язана до конкретних часових періодів, план повинен визначати ресурси, необхідні для його втілення. Також план має бути укладений таким чином, який дозволяв би контролювати його реалізацію. Реалізація плану на практиці повинна супроводжуватись постійним моніторингом. І, нарешті, на етапі аналізу висновків важливо забезпечити атмосферу, в якій учасники зможуть чесно висловити свою думку про здобутки, досягнуті вдосконалення й інформацію, отриману в ході ОР ОГС, яку варто поширювати серед інших організацій, зацікавлених в ОР.*



# 3

## ОСНОВОПОЛОЖНІ ЗАСАДИ: ЧІТКІСТЬ І ТОЧНІСТЬ, КОНСТРУКТИВНЕ АНКЕТУВАННЯ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ПОЗИТИВНИХ АСПЕКТІВ, ПЕРЕХРЕСНА ПЕРЕВІРКА ДАНИХ.

### ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ

Перш ніж представляти інструментарій для проведення оцінки рівня організаційного розвитку, необхідно коротко пояснити різницю між двома поняттями в моніторингу й оцінці, які часто плутають. Мова йде про «чіткість» і «точність».

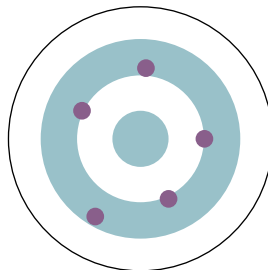
Перший термін допомагає зрозуміти, чи ми вимірюємо саме те, що бажали виміряти. Тобто, чи цілячись у мішень, ми влучаємо в її серцевину. Другий термін використовується для пояснення, чи характеристики інструментів, які ми використовуємо, є належними для отримання надійного результату у майбутньому. Тобто, чи наші вистріли в мішень влучають один біля одного. Чіткість допомагає нам виміряти те, що нам потрібно. Точність показує, що скільки разів ми би не проводили вимірювання, результати будуть однаковими або дуже близькими до вже отриманих показників.

Наведене коротке пояснення необхідно надати до аналізу інструментів оцінки, адже надто часто можна спостерігати значні спроби досягти точних (до десятків) результатів, нехтуючи чіткістю. Проте для роботи з організаційного розвитку значно важливіше досягти чіткості, нехай і з певними розбіжностями в точності (тобто у пріоритеті влучити у серцевину, а не отримати математично правильні розрахунки порівнюваних пострілів), аніж отримати точність, поступаючись для цього чіткістю (досягти бажаних правильних математичних показників без потраплення у ціль).

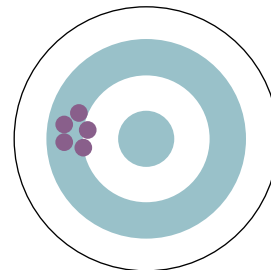


#### КОНЦЕПЦІЯ «ЧІТКІСТЬ» І «ТОЧНІСТЬ»

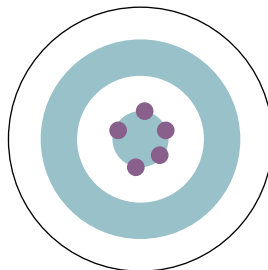
**А.** Низька чіткість,  
низька точність



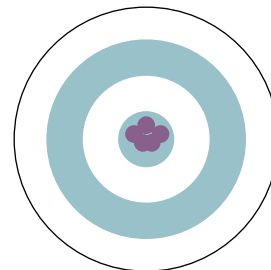
**В.** Низька чіткість,  
висока точність



**С.** Висока чіткість,  
низька точність



**Д.** Висока чіткість,  
висока точність



Для зменшення описаного ризику підхід ПРООН в Україні використовує деякі принципи конструктивного анкетування для виявлення позитивних аспектів, і перехресної перевірки даних, отриманих із різних джерел. Це допомагає сконцентруватися на цілі, навіть коли цифри не завжди збігаються.



## ДЕТАЛЬНО ПРО ЕТАПИ КОНСТРУКТИВНОГО АНКЕТУВАННЯ

Зазвичай використовується чотирирівнева модель конструктивного анкетування:

- **З'ясувати:** люди спілкуються один із одним, часто у форматі структурованого інтерв'ю, щоб з'ясувати, коли саме організація перебуває на найвищому рівні розвитку. Люди повинні пояснювати свою позицію максимально детально;
- **Мріяти:** цей етап часто проводиться під час великого зібрання, учасників якого просять так структурувати бажану діяльність організації у майбутньому, немов ті фази найефективнішої діяльності, які обговорювались на етапі «з'ясування», є нормою у роботі організації, а не чимось винятковим;
- **Творити:** учасників об'єднують у маленькі команди і просять їх самостійно розробити варіанти створення організації, про яку вони мріють;
- **Здійснити:** втілення бажаних змін.

*На основі матеріалів із «Нова парадигма – Конструктивне анкетування» (New Paradigm – Appreciative Inquiry)  
<http://www.new-paradigm.co.uk/Appreciative.htm>*

Використання конструктивного анкетування для виявлення позитивних аспектів в оцінці рівня організаційного розвитку – це підхід, який дозволяє переконатись, що зміни не нав'язуються ззовні, а що сама організація їх прагне, приймає та втілює. Водночас, використання цього підходу не означає, що не слід залучати фасилітатора для пошуку варіантів поліпшення існуючої ситуації. Підхід ПРООН в Україні запозичує найкраще з методу конструктивного анкетування,

зокрема: його фокус на особливостях конкретної організації, увага до феномену та потенціалу змін, які здійснюються безпосередніми учасниками процесу. Проте слід зазначити, що програма OP CSDR побудована на більш структурованому та регламентованому процесі. Це пояснюється, зокрема, обмеженим строком програми.

Важливо забезпечити максимальну чіткість інформації, що отримується у ході конструктивного оцінювання (а також під час наступних етапів моніторингу та оцінки), щоб переконатися, що така інформація описує реальний стан речей, який якомога ближче відповідає дійсності. Для цього підхід ПРООН в Україні передбачає перехресну перевірку отриманих даних. Це означає, що інформація, думки та факти збираються як в організації, так і від зовнішніх зацікавлених сторін (бенефіціарів, органів державної влади та місцевого самоврядування, інших ОГС). Висновки команди, яка проводить оцінку, також додаються до формули. Таким чином для проведення перехресної перевірки даних (триангуляції) враховуються три джерела інформації.

Як було зазначено у попередньому розділі, до початку процесу OP необхідно провести комплексний аналіз статусу організації та її основних структур. За результатами багаторічного активного досвіду в OP громадського сектору різні організації та ініціативи розробили кілька інструментів як для внутрішнього, так і для зовнішнього використання. Такі інструменти дозволяють забезпечити швидкий збір інформації про різні аспекти роботи організації. У цьому розділі ми коротко охарактеризували деякі такі інструменти. Метод оцінки із застосуванням «трьох кіл», обраний для CSDR, детальніше аналізуватимуться далі. Для порівняння наводились і альтернативні інструменти. Також важливо наголосити, що усі перераховані інструменти мають певні важливі розбіжності (наприклад, форма анкет або часові обмеження у застосуванні). Та незважаючи на це, усі ці інструменти, по суті, оцінюють ті самі аспекти та покликані створити фундамент для посилення роботи ОГС за рахунок підвищення уваги до загально визнаних основ їхньої діяльності.



## ВОСЬМИКУТНИК. SIDA

Як зазначено у розділі, присвяченому опису інструменту, метод восьмикутника був розроблений у 2000 р. з метою «налагодження діалогу з організацією-партнером, щоб отримати цілісне уявлення про організацію та познайомитись із нею ближче. Це також може бути допоміжним методом для відбору партнерів; та для розподілу організацій-партнерів на групи залежно від їхніх потреб у внутрішньому організаційному розвитку»<sup>6</sup>. В основі цього інструменту – чотири опори, які вимірюються упродовж його використання: 1) керівництво й адміністративна структура (так звана «основа») організації; 2) ефективність програмної роботи організації («результат»); 3) здатність успішно здійснювати програмну роботу (у тому числі використовувати навички та залучати кошти

### РЕЗУЛЬТАТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ВОСЬМИКУТНИКА



*Ілюстрація з «Восьмикутник: інструмент для оцінки проблем і переваг неурядових організацій» (The Octagon: A tool for the assessment of strengths and weaknesses in NGOs)*

для виконання роботи) («розбудова спроможності»); і 4) здатність організації ініціювати та підтримувати співпрацю з цільовими групами та іншими суб'єктами («відносини»). Ці чотири опори оцінки рівня організаційного розвитку за моделлю восьмикутника потім оцінюються шляхом застосування двох змінних до кожної із опор. Кожна змінна оцінюється за двома аспектами. Візуалізація основних етапів оцінки за методом восьмикутника (4 опори, 8 змінних, 16 аспектів) представлена у Додатку 2. Сам процес оцінки може проводитись у двох варіантах. По-перше, у форматі повністю внутрішньої самооцінки, або, по-друге (бажано після проведення інтерв'ю з ключовим персоналом), шляхом співпраці між організацією (яка сама виставляє оцінки) та зовнішніми партнерами/фасилітаторами (які надають свої альтернативні оцінки), які потім приходять до спільної позиції та будують для організації восьмикутну (звідси й назва) схему різних аспектів ОР. Для восьмикутника використовується градація від 1 до 7 із наступними позначеннями: 1 – Не існує, 2 – Дуже слабкий, 3 – Слабкий, 4 – Прийнятний, 5 – Хороший, 6 – Дуже хороший, 7 – Відмінний. Модель восьмикутника легко використовувати через її простоту та обмежену кількість аспектів, що підлягають оцінці (16 аспектів мають бути оцінені за шкалою від 1 до 7). Автори моделі також зазначають, що вона є «інструментом для проведення поверхневого первинного аналізу роботи організації. Після цього [для цілей організаційного розвитку] необхідно використовувати інші інструменти».

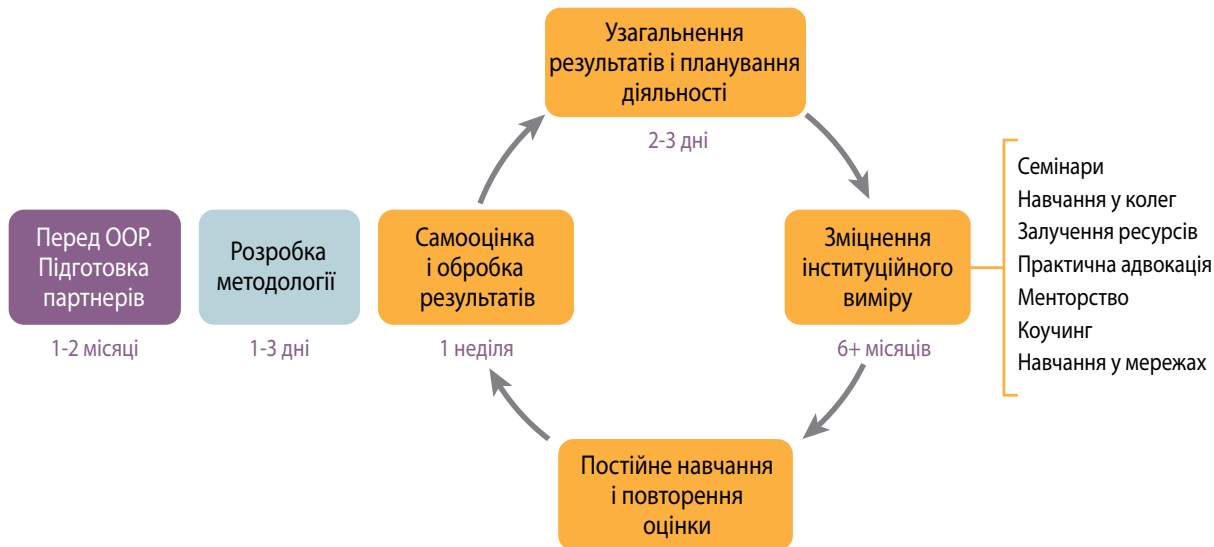
## ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ. РАСТ

Широкою популярністю користується такий інструмент ООР, як оцінка рівня організаційної спроможності (ООС) за версією Раст<sup>7</sup>. Існує багато версій ООС: класична ООС, швидка ООС, прикладна ООС, ООС організації, яка представляє місцеву громаду, компромісна ООС.

<sup>6</sup> Тут і далі – переказ основних ідей і резюме з Керівництва до методу восьмикутника (Octagon Guide): <http://bit.ly/2tvBug0>

<sup>7</sup> Тут і далі – переказ основних ідей і резюме з Керівництва Раст щодо оцінки рівня організаційної спроможності (ООС) (Pact Organizational Capacity Assessment (OCA) Handbook), <http://bit.ly/2uEPpil>

## ПРОЦЕДУРА І ТРИВАЛІСТЬ ООС: ПІДХІД, ЩО ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ РАСТ



Ілюстрація з «Посібник Pact щодо оцінки рівня організаційної спроможності (ООС): практичний посібник щодо інструментів ООС для практиків і професіоналів сфери розвитку» (Pact Organizational Capacity Assessment (OCA) Handbook: A practical guide to the OCA tool for practitioners and development professionals)

Класична ООС передбачає доволі інклюзивну процедуру, яка стосується деяких напрямків спроможності, які обговорювались вище. Класичний формат ООС сформувався у 1990-х роках. Його відмінною рисою є відсутність незмінного, наперед встановленого, негнучкого та вичерпного переліку сфер для розбудови спроможності. Натомість, після підготовчого етапу, що передуює ООС і може тривати 1-2 місяці, співробітники ОГС (а також волонтери та члени – залежно від ситуації) збираються на семінар-практикум.

Такий семінар триває 1-3 дні, і в ході заходу учасники повинні погодити перелік сфер для розбудови спроможності. За результатами семінару-практикуму також затверджуються «показники успішності» (індикатори) та завчасно підготовлена шкала оцінювання. Для цілей останньої може використовуватись як класична шкала Лайкерта («повністю

погоджуюсь» – «погоджуюсь» – «ставлюсь нейтрально» – «не погоджуюсь» – «повністю не погоджуюсь»), так і більш деталізована система із розлогим описом стандартів для кожного рівня.

Після того, як система оцінювання розроблена, а сфери для оцінки погоджені, підхід ООС передбачає ще один семінар-тренінг. На ньому під належним керівництвом проводиться самооцінка та аналіз її результатів. Важливо, що результати оцінювання вносяться до спеціально створених таблиць Excel, які запрограмовані на розрахунок рівнів спроможності та підрахунок згоди учасників оцінювання. На основі отриманої інформації складається план дій. Метою плану є посилення визначених сфер для розбудови спроможності. У плані мають зазначатись необхідні дії, цілі, строки й обов'язки.

## SATT / OSS. МЕРЕЖА INTERNEWS NETWORK

Для оцінки спроможності своїх партнерів Internews використовує одночасно два інструменти, які, насправді, є двома сторонами однієї медалі. Цими інструментами є індекс залучення до прийняття рішень (від англ. «seat at the table» or SATT), який вимірює основні аспекти ефективності організації у її зовнішній діяльності, та індекс систем і стандартів організації (від англ. Organizational Systems and Standards Index or OSS), який спрямований усередину та вимірює внутрішні системи, стратегії та процедури ОГС. Інструменти SATT / OSS мають 48 вимірів (21 із них стосуються зовнішньої діяльності відповідно до SATT; 27 стосуються внутрішніх операцій за OSS). До кожного виміру додається детальне пояснення та складна система оцінювання, в якій відмітки від 1 до 5 відповідають певному рівню розвитку у тій чи іншій сфері для розбудови спроможності. Сфери для розбудови спроможності, які оцінюються за SATT / OSS, наведені у Додатку 3. Упродовж зустрічі, яка зазвичай триває один день, команда ОГС оцінює роботу власної організації (часто за допомогою зовнішнього фасилітатора) та розміщує оцінки на декартовій системі координат за допомогою кольорових позначень наступного змісту:

- **Червоний:** «Питання життя або смерті»: які спроможності є незамінними для нашої діяльності саме зараз?
- **Помаранчевий:** «Необхідний»: Які спроможності є необхідними для нашої діяльності у довгостроковій перспективі?
- **Жовтий:** «Пріоритетний»: Які спроможності ми маємо пріоритизувати?
- **Зелений:** «Важливий»: Які спроможності є важливими, проте наразі не пріоритетними?
- **Блакитний:** «Пізніше»: Які спроможності наразі не є важливими / релевантними?



## ОСНОВНІ ВИСНОВКИ:

*При оцінці рівня організаційного розвитку у будь-який період важливо дотримуватись балансу між чіткістю (коли ми вимірюємо саме те, що нам потрібно) та точністю (коли ми отримуємо подібні результати упродовж часу). Тим не менш, слід пам'ятати, що ОР – це сфера, в якій математична складова є лише одним із факторів успіху. Тому пріоритетним є дотримання чіткості при оцінці ОР. Для забезпечення належного рівня відданості партнерської ОГС процесу ОР варто застосувати, наприклад, конструктивне анкетування для виявлення позитивних аспектів. Замість того, щоб фокусуватись на прогалинах і невдачах в роботі організації, цей підхід підкреслює залученість ОГС у процес ОР, виділяє найкращі існуючі практики та моделює варіанти подальшого вдосконалення роботи ОГС. У своєму підході ПРООН в Україні частково використовує конструктивне анкетування. Зокрема, це робиться з метою підкреслити провідну роль ОГС у процесі ОР і виділити певні сфери для зростання та вдосконалення, а не певні проблеми чи прогалини. Існує велика кількість технік проведення ООР. Коротко були представлені три інструменти: «Восьмикутник» (розробник – Sida), «ООС» (розробник – Pact) і «SATT / OSS» (розробник – Internews). Ці інструменти відрізняються кількістю вимірів, до яких вони застосовуються («Восьмикутник» – до 8, «SATT / OSS» – до 48), рівнем незмінності анкет (детальні та довгі анкети у випадку SATT / OSS, анкети довільного формату, які укладаються в результаті співпраці кількох сторін – у випадку ООС), а також часом, необхідним для їх використання. Проте перераховані інструменти мають і одну спільну рису: вони застосовуються до переважно однакових сфер і мають практично ідентичні цілі (зокрема – стимулювання організації до визначення своїх переваг і сфер, які потребують більшої уваги).*



# 4

## ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ ООР «ТРЬОХ КІЛ» ПРООН В УКРАЇНІ. ПОРАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Інструмент ПСОР (акронім «партисипативної самооцінки, орієнтованої на результат») у практиці DHRP / CSDR прийнято називати інструментом оцінки за принципом «трьох кіл». ПСОР був розроблений Intrac для ПРООН в Україні у 2013 році. Після пілотного застосування остаточною версією ПСОР була представлена у 2014 році<sup>8</sup>.

Цей інструмент використовувався під час реалізації першого етапу програми з ОР у 2013-2014 рр. і має застосовуватися для проведення подальших оцінок. ПСОР включає три набори вимірів спроможності, які відповідають «трьом колам» організації: «організація» («бути») (12), «діяльність» («робити») (8), і «відносини» («мати відносини») (6). Вичерпний перелік усіх 26 вимірів спроможності, виділених у групі відповідно до кожного з «трьох кіл», наданий у Додатку 4. Ці 26 вимірів можна і далі об'єднувати у групи кластерів, щоб вимірювати чотири збірні індикатори, про які йшла мова у Розділі 1, або для цілей чотирьох опор ППЛ.

Для оцінки кожного з 26 вимірів ПСОР передбачає градацію з розлогим описом 5 рівнів потенціалу. Оцінювання починається з показника 1 («Первинний») і завершується показником 5 («Зразковий»). Градація також передбачає можливість виставлення оцінок із десятима частинами (0,5), тобто, 1,5, 2,5, 3,5 і т.д. Усі п'ять рівнів для кожного виміру наведені у Додатку 5.

Важливо ще раз наголосити, що у процесі оцінювання та розробки плану ОР значно важливіше прагнути глибше

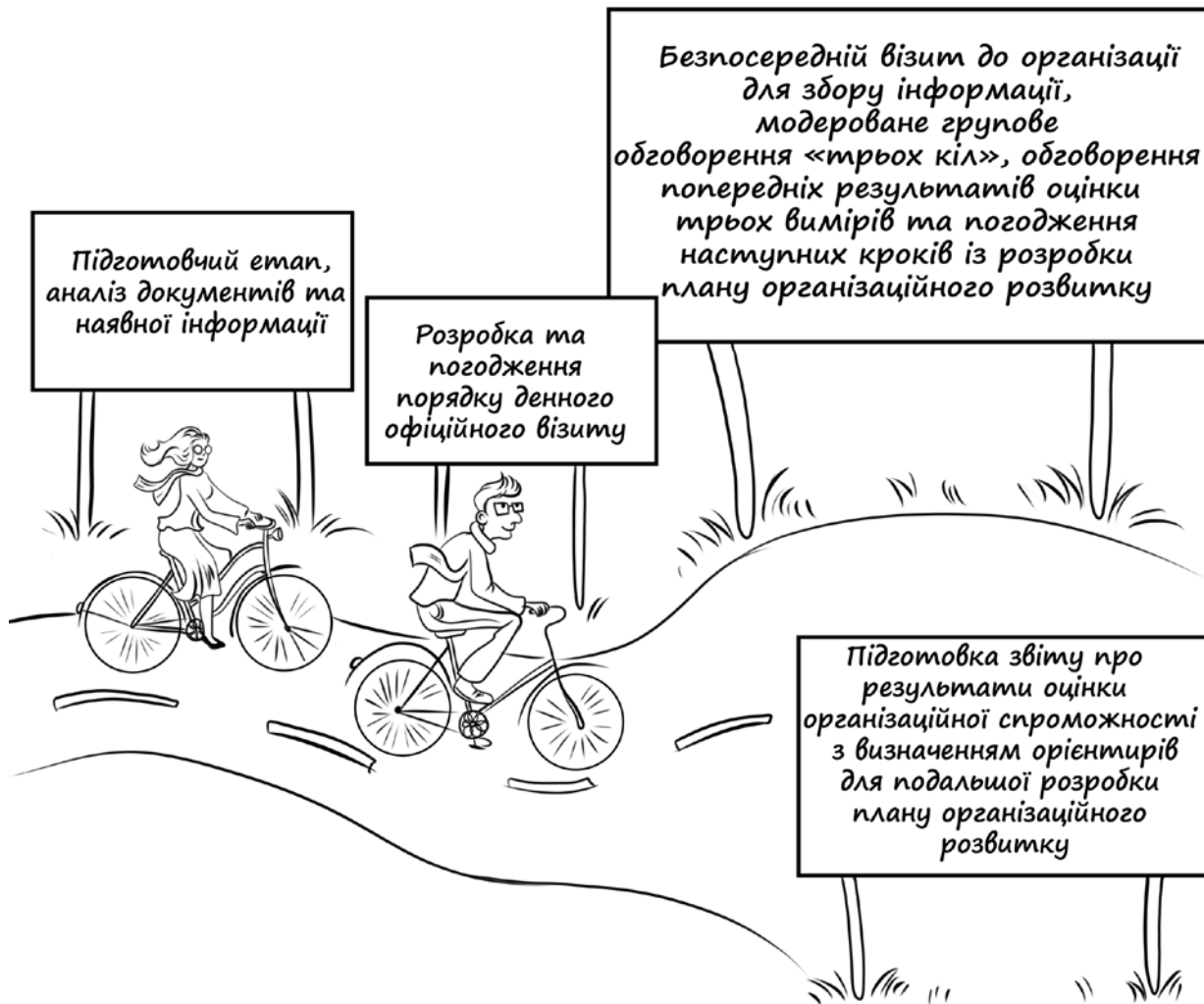
зрозуміти саму організацію та провести перехресну перевірку даних, аби зрозуміти суть досліджуваних питань, аніж намагатися надати математично точну оцінку спроможності організації.

Загалом, процедура оцінки рівня організаційного розвитку передбачає наступні кроки:

1. Окреслити обсяг роботи, зробити запит на необхідні документи, провести попередній аналіз;
2. Остаточно погодити порядок денний, ще раз обговорити та підтвердити прийнятність термінів і рівня залучення партнерської ОГС;
3. Здійснити візит в організацію тривалістю 2,5 дні з метою:
  - збору інформації від а) організації та б) її зовнішніх зацікавлених сторін
  - проведення групової оцінки за методом «трьох кіл»
  - представлення попереднього аналізу за всіма вимірами
  - погодження подальшої стратегії розробки плану ОР.
4. Скласти звіт щодо оцінки рівня інституційної спроможності. Такий звіт повинен підсумувати всю отриману інформацію та перерахувати сфери, щодо необхідності негайних дій стосовно яких було досягнуто консенсусу. Ці кроки є умовами для розробки плану ОР.

<sup>8</sup> Тут і далі – переказ основних ідей, резюме і доповнення з публікації «Формування оцінки рівня організаційної спроможності та розвиток ОГС в Україні, Молдові та Білорусі. Посібник з оцінки рівня організаційного розвитку».





Принципи та інструкції щодо проведення оцінки рівня організаційного розвитку доволі детально викладені у Пілотній методології оцінки рівня організаційного розвитку ОГС. Це видання було підготовлене ПРООН в Україні й опубліковане у 2013 р. З огляду на наявність Пілотної методології, немає сенсу цитувати її частини або надавати детальні витяги з неї у цьому керівництві.

У той же час можна звернути увагу на деякі зауваження, сформовані на основі практики застосування методу «трьох кіл» упродовж останніх років. Ці аспекти коротко висвітлюються у цьому посібнику.

- **Надайте необхідні пояснення, проведіть підготовчі заходи, переконуйте, будьте відкритими та формулюйте правильні очікування.** Зі зростанням перспективи участі ОГС у програмі ОР природно, що очікування ОГС (можливо, у поєднанні з пересторогою) зростають.

Ще до попереднього формулювання зобов'язань та проведення перевірок і оцінок важливо сформулювати правильні очікування. Зміни не завжди проходять комфортно. Вони можуть вимагати перегляду існуючих звичаїв і традицій; керівництво організації може відчувати, що воно стає більш вразливим; а певні аспекти змін (наприклад, політики і процедури) можуть спочатку розглядатися як умови «для галочки» з метою отримання фінансування. Саме тому деякі міжнародні спеціалісти-практики у сфері ОР однозначно не підтримують ідею надання фінансування за умови здійснення ОР.

Також, незалежно від наявних умов і домовленостей, необхідно пояснити ОГС суть процесів, із якими вони можуть стикатись, які етапи їм очікувати (більше з цього питання див. Розділ 7 про інструменти та процеси змін), а також як зробити проходження цього процесу позитивним і трансформаційним, тобто як сприймати його як бажану подорож, а не як тягар незрозумілих умов, які треба виконати.

CSDR має унікальний ресурс із цього питання, який був випробуваний під час першої фази програми ОР – це досвід хабів. Хаби можуть поділитись чесними враженнями й історіями. Таким чином прийняття та сприйняття змін відбудеться за допомогою хабів.

Такий підхід забезпечить значно вищу довіру більшої кількості організацій. Напівофіційне мережування партнерських ОГС, незалежно від їхньої подальшої участі у програмі ОР / інституційного розвитку, допоможуть створити реалістичні, проте позитивні очікування від процесу оцінки.

- **Робіть попередню перевірку інформації.**

Безпосередній візит до ОГС, описаний у зразку порядку денного у Додатку б, є кульмінацією підготовчої роботи, яку проводить команда з оцінки рівня організаційного розвитку. Попередні кроки (які здійснюються після описаного вище першого етапу, на якому проводяться підготовчі заходи та формулюються правильні очікування) включають: вивчення більшої кількості інформації про партнерські ОГС, зокрема, ознайомлення з більш глибокими деталями, аніж ті, що були надані у заявці, або доступні у розділі «Загальна інформація» на веб-сайті ОГС. Часто соціальні мережі є хорошим джерелом інформації про діяльність ОГС (якщо ОГС має сторінку у відповідній соціальній мережі). Також доцільно переглянути сторінки керівництва та правління ОГС. Це допоможе зрозуміти, яка система цінностей превалює в організації, які мотиви переважають у її керівників або найбільш активних членів. Незайвим буде переглянути не лише офіційний веб-сайт ОГС, а й інші посилання на неї в мережі.

Пам'ятайте, що метою цього (і наступних) етапів є не формулювання умов для проведення оцінки рівня організаційного розвитку чи думок (або навіть упере-

## ЗАСТОСУВАННЯ ПСОР НА ПРАКТИЦІ: ВИСНОВКИ І УРОКИ

джень) на основі виявленої або отриманої інформації. Натомість, мета таких кроків – зібрати до купи частинки пазлу. Для досягнення цієї мети можна використовувати принципи конструктивного анкетування для виявлення позитивних аспектів, розглянуті вище.

### ■ Виділіть достатньо часу на роботу з документами.

Ідея про те, що всі питання можна з'ясувати під час візиту до ОГС тривалістю 2,5 дні, приваблива, але хибна. Доцільніше починати роботу з потенційною партнерською ОГС принаймні за два тижні до візиту. За цей час можна попрацювати з переліком наявних в організації документів (на цьому етапі може бути корисним звернутися до модельного Переліку напрямків політики та документів, які можна просити надати до проведення оцінки рівня організаційного розвитку). Чим більше документів (незалежно від їхньої якості) доступні для ознайомлення до проведення візиту, тим більше частинок пазлу можна поєднати для створення чіткішого уявлення можливої роботи з ОГС у подальшому. Занотуйте Ваші перші враження про отримані документи, проте поки не робіть остаточних висновків щодо них. Інколи певні процедури не закріплені на папері. Натомість повноцінно діють неписані правила, які а) є дієвими / реально працюють, б) добре відомі персоналу. Питання залишайте для етапу інтерв'ю та стадії надання вражень про візит до ОГС.

### ■ Покладайтесь на підготовку, яку здійснює ОГС, але й будьте готові, що Вам буде необхідно діяти

**за обставинами.** Належним чином підготовлені та скоординовані візити зазвичай проходять добре. Проте іноді навіть наші найкращі плани змінюються. Важливо донести контактним особам з ОГС, що всі питання порядку денного є важливими, і що всі вони мають бути розглянуті під час візиту. Також будьте готові довіряти своїм відчуттям, завершити зустріч трохи раніше або, навпаки, дещо пізніше, якщо це необхідно для обговорення стратегічної інформації. Значно важливіше приділити увагу суті питань, аніж строго дотримуватися встановленого порядку денного.

### ■ Забезпечте достатню кількість співробітників для виконання завдань і перехресної перевірки даних.

Відповідно до оригінальної методології за виконання порядку денного візиту до ОГС можуть відповідати дві особи. Проте практика показала, що це завдання краще виконує команда з трьох осіб, особливо якщо одна з них добре орієнтується у фінансових та адміністративних питаннях. Експертиза одного з членів команди в аудиті або його / її знання останніх новацій бухгалтерського обліку є не обов'язковою, проте бажаною. Команда з трьох осіб також скоріше відповідатиме вимогам щодо різноманітності. Окрім цього, коли два експерти займатимуться аналітикою «трьох кіл», третій міг би робити нотатки.

### ■ Завжди підтримуйте вважений і привітний тон спілкування, проте нічого не обіцяйте.

Важливо, щоб організація, рівень організаційного розвитку якої оцінюється, бачила, що команда, яка з нею працює,

## ЗАСТОСУВАННЯ ПСОР НА ПРАКТИЦІ: ВИСНОВКИ І УРОКИ

не перевіряє її, не оцінює її як таку, що готова чи не готова для співпраці, та не прийматиме остаточне рішення про подальшу співпрацю, зокрема, про надання фінансової чи інших форм допомоги (хоча зрозуміло, що така команда може брати участь у прийнятті рішення).

Команда фахівців здійснює візит, перш за все, щоб надати дружню пораду чи навіть продемонструвати партнерській ОГС, як використовувати інструменти, які допоможуть їй оптимізувати свою діяльність. Команда, яка оцінює рівень організаційного розвитку, повинна абсолютно чітко зазначити, що вона не може приймати жодні, навіть дружні, прояви гостинності від партнерської ОГС (це стосується допомоги з житлом, харчуванням або будь-яких інших предметів або послуг). Така допомога може прийматись виключно, якщо вона вже була інтегрована в роботу організації та не ініціювалась спеціально з нагоди візиту команди фахівців.

- **Постійно ставте запитання – і демонструйте свою щирю зацікавленість.** Саме у цьому суть процесу, адже ніщо так не пригнічує ентузіазм, як формалістичне ставлення до роботи та підхід «для галочки». Подібна атмосфера може справити спотворюючий вплив на отриману інформацію та на загальне бачення роботи організації. Будьте щирими та зацікавленими, проте сліdkуйте за часом. Під час детальних і глибинних обговорень він спливає дуже швидко.

- **Будьте виваженими та мудро балансуйте ситуацію.**

Це може видатися очевидним, проте успішне проведення оцінки рівня організаційного розвитку частково залежить від майстерності модератора команди вмiло організувати дискусію в рамках «трьох кіл». Така дискусія буде дійсно інклюзивною та всесторонньою, якщо усі (сором'язливі та відкриті до спілкування, красномовні та не дуже) колеги партнерської ОГС візьмуть у ній участь та висловлять свої переконання та думки.



### ОСНОВНІ ВИСНОВКИ:

*ПСОР («три кола») – це комплексна методологія, яка дозволяє оцінити виміри спроможності партнерських ОГС шляхом інклюзивної та відкритої процедури. Якщо ця методологія застосовується правильно та на основі попередньо ретельно вивчених умов, то ОГС виходить із цього процесу зміцненою та готовою до змін і розуміння важливості зусиль для подальшого зростання. Бали, які виставляє команда, що проводила оцінку рівня організаційного розвитку, можуть суттєво відрізнитись від балів, виставлених самою ОГС. Також у ході дискусії можуть виникнути різні думки з одного й того самого питання. Утім, головне пам'ятати про кінцеву мету оцінювання, а саме – допомогти організації виділити її сильні сторони та сфери для зростання, а також встановити основні засади для розробки майбутнього плану ОР.*



# 5

## ІНСТРУМЕНТИ ТА ПОРАДИ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

Перш ніж перейти до розгляду тематичних компонентів чотирьох індикаторів спроможності, варто було би надати короткий огляд процесу планування ОР і його технічних особливостей. ОР, який сприйнятий організацією та має усі необхідні компоненти, є потужним керівним інструментом для партнерських ОГС щодо запровадження змін усередині організації та визначеного внутрішнього розвитку.

Розробка ґрунтового плану ОР може складатися з двох етапів: а) визначення пріоритетів для вимірів спроможності за допомогою низки критеріїв / фільтрів, і б) проведення семінару з метою формування плану ОР у вигляді детального і комплексного документу.

Процес підготовки плану ОР повинен розпочатися одразу після фіналізації остаточної версії звіту про ООР та її погодження з партнерськими ОГС. Семінар щодо планування ОР бажано провести приблизно через тиждень після остаточного погодження результатів ООР. Такий підхід виправданий із двох міркувань. По-перше, він дає достатньо часу організації сприйняти інформацію з ООР та інтерналізувати її. По-друге, він дозволяє належним чином організувати логістику для другого візиту до ОГС.

Візит експертів для створення умов для реалізації плану ОР покликаний допомогти ОГС пріоритетувати сфери своєї спроможності, визначити, що може бути покращене всередині самої організації, що потребуватиме менторства та експертної підтримки команди CSDR та/або більш досвідчених хабів, і для яких напрямків роботи потрібна вузькоспеціалізована експертиза, яку можна шукати на ринку.

Попереднє обговорення пріоритетності визначених для подальшої роботи вимірів спроможності та здатність організувати таку роботу власними силами або із залученням зовнішньої допомоги може проводитись до другого візиту до ОГС. Для визначення пріоритетності сфер спроможності можуть використовуватись наступні критерії:

- Необхідність посилити якості, які є ключовими для успіху організації та складають основу її діяльності (основні виклики);
- Необхідність вирішити серйозні проблеми / подолати брак спроможності (найбільші прогалини);
- Необхідність заповнити прогалину, яка створює проблему із виконанням вимог важливої зацікавленої сторони;
- Коли поліпшення певних спроможностей справить позитивний вплив на деякі інші пов'язані спроможності (наприклад, покращення врядування в організації);
- Коли потенціал розвитку спроможності високий (значний потенціал, потенційна історія успіху);
- Коли спроможність можна розвинути швидко, або коли такий розвиток може відносно легко надихнути залучених осіб і дати іншим співробітникам сигнал про те, що зміни можливі, і вони мають реальний/видимий результат (швидкий результат);
- Кількість ресурсів (людських, часових, фінансових), які потрібні для реалізації необхідних змін (мінімальні та значні інвестиції / рівень інвестицій);

- Необхідність уникнути перевантаження організації через розвиток надто великої кількості компетенцій одночасно (розподіліть у часі);
- Інформація про інші зміни, які відбуваються в організації, та про можливість їх взаємодоповнення<sup>9</sup>.

Проведення попереднього обговорення до розробки плану ОР допоможе прискорити процес, а також бути більш «підготовленими» ніж «спонтанними». Також під час візиту вірогідно обговорюватимуться ралістичність очікувань і оцінок ОГС і визначений рівень важливості тієї чи іншої сфери спроможностей. Наприклад, ОГС може не надавати першочергового значення сфері демократичного врядування, зокрема, створенню зовнішнього, виборчого та незалежного правління. Проте це питання дуже важливе для ПРООН в Україні. Воно пов'язане з основоположними цінностями, а тому вважатиметься пріоритетним для відображення у плані, якщо ОГС отримає фінансування на його розробку.

Після подібного аналізу сфер спроможностей ОГС, їх треба згрупувати у кластери (на кшталт зазначених вище: «швидкий результат», «основні виклики», «значний потенціал» тощо). Слід також зазначати, в яких сферах знадобиться чия допомога – команди ОГС, інших організацій, проектної команди ПРООН або зовнішніх експертів. Такий підхід дозволяє завчасно побачити основні завдання та виділити у сферах спроможностей конкретні ініціативи, визначити індикатори їхнього розвитку, провести їхню оцінку та встановити строки та індикатори виконання. Пріоритетні завдання визначаються упродовж усієї фази підготовки плану ОР.

Один із варіантів оформлення плану ОР наведений у Розділі 6. Цей приклад можна брати за основу для планування необхідних змін. Спочатку перелік сфер спроможностей організації можна формувати відповідно до кластерів, виділених на попередньому етапі. Після цього необхідно викласти суть питання спроможностей

у лаконічній і зрозумілій формі, зазначаючи, де саме планується діяльність з метою вдосконалення. Фактично, потрібно коротко охарактеризувати проблему та бажаний варіант її вирішення. Після визначення проблеми у певній сфері спрямованості зазначаються кроки, що робитимуться для виправлення ситуації або посилення цієї сфери. Будь ласка, зверніть увагу, що для покращення відповідної ситуації, вірогідно, знадобиться більш ніж одна ініціатива. Наприклад, для вдосконалення стратегічного планування можна запропонувати: а) провести спільну зустріч бенефіціарів і зацікавлених сторін для розробки плану; б) доопрацювати текст плану, завершити оцінку та на основі стратегічного плану розробити робочий план; в) підбити підсумок річних досягнень та внести необхідні зміни до плану тощо. Очікуваний результат від реалізації таких ініціатив – це реальні і конкретні зміни або навіть вплив таких змін на організацію<sup>10</sup>. Після визначення кроків і бажаних результатів організація призначає відповідальну особу для кожного виміру спроможності. Організація також вирішує, хто виконуватиме необхідну роботу – вона сама чи сторона, залучена ззовні. Визначення індикатору(ів) і бажаного показника(ів) для оцінки результату впровадження ініціатив з ОР є одним із останніх (і найскладніших) етапів. Серед іншого, важливо обирати такі індикатори, які можна відносно легко виміряти, та які безпосередньо пов'язані з очікуваними змінами. Також потрібно встановлювати реалістичні цілі.

Підсумовуючи, можна сказати, що розробка плану ОР здійснюється з посередництвом і сторонньою допомогою, щоб допомогти партнерським ОГС трансформувати їхнє «відкриття» (результати ООР) у «дорожню карту» змін (план ОР). Безперечно, усі принципи ООР застосовуються і до планування ОР.

У подальших підрозділах більш детально аналізуються чотири індикатори організаційного розвитку, їхні відповідні сфери спроможності, а також надаються деякі практичні

<sup>9</sup>Цитата та переказ основних ідей з публікації «Формування оцінки рівня організаційної спроможності та розвиток ОГС в Україні, Молдові та Білорусі. Керівництво з оцінки рівня організаційного розвитку».

<sup>10</sup>Варто пам'ятати, що «прийнятий стратегічний план» є продуктом, а результатом у цій сфері міг би бути «рівень поінформованості внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб про процедуру стратегічного планування та очікувану роль стратегічного плану та задоволення таких сторін цим процесом».

рекомендації щодо роботи з ними. Далі розглядаються не всі 26 сфер спроможності. Натомість, наступна частина більше присвячена практиці вирішення проблем та детальному обговоренню з партнерськими ОГС саме цих питань і дилем. Слід також зазначити, що не всі індикатори спроможності однаково релевантні для всіх організацій. Наприклад, для більшості ОГС важливіше забезпечити наявність достойного правління або ґрунтовної фінансової / звітної процедури, аніж вибудовувати відносини зі ЗМІ.



**ІНДИКАТОР 1: Забезпечення демократичного, підзвітного, прозорого внутрішнього врядування.**  
**Принцип ППЛ – підзвітність**

Робота над цим індикатором передбачає розбудову системи, яка ґрунтується на прозорих і зрозумілих правилах і процедурах, належній організаційній культурі. Ця система також передбачає наявність демократично обраних органів, не обтяжених конфліктом інтересів і наділених необхідним рівнем незалежності. Індикатор 1 оцінює, наскільки прозорою є діяльність організації, та в якій мірі вона здатна представляти та відповідати за свою роботу, за свої «слова та вчинки» перед партнерами та бенефіціарами.

**СФЕРИ СПРОМОЖНОСТІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН, БАЧЕННЯ ТА МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, СПІЛЬНІ ЦІННОСТІ ТА ПЕРЕКОНАННЯ**

Як зазначено у пояснювальній записці до прикладу стратегічного плану (Розділ 7, Елементи стратегічного плану), стратегічний план потрібний організації, яка бажає розуміти вектори свого розвитку на наступні три-п'ять років та мати чітку філософію, що відповідає її програмній роботі. Розробка стратегічного плану завжди пов'язана з одним із двох ризиків: створення надто формалістичного або ідеалістичного документу, який навряд чи можна втілити на практиці (за схемою «розробили – поклали на полицю – забули») або створення не-

чіткого документу, який надто часто переглядається, щоб бути конструктивним поетапним керівництвом (за схемою «розробили і постійно перероблюємо»). Універсальних дієвих порад із уникнення зазначених ризиків немає. Проте є підходи, які допомагають організації відчувати співпричетність до плану, а отже, і відстоювати його положення.

За загальним правилом, стратегічний план розробляється впродовж кількох зустрічей, які передбачають активне обговорення та безпосереднє написання тексту. Принаймні деякі з таких зустрічей повинні бути відкриті для зовнішніх зацікавлених осіб / бенефіціарів / партнерів. Залучення зовнішніх сторін до стратегічних консультацій не є «втручанням у внутрішні справи ОГС», як дехто вважає. Натомість, це створює умови для обговорення ідей і допомагає переконатись, що позиція організації життєздатна та не обмежена мисленням лише її членів. Після такого обговорення та колективних зустрічей відбувається безпосереднє написання тексту, доопрацювання його остаточної версії співробітниками організації, затвердження правлінням (якщо воно існує) та прийняття стратегічного плану на загальних зборах (на чергових загальних зборах наприкінці року або, за необхідності, на спеціально скликаних). Отже, описаний процес передбачає наступні етапи:

- Оголошення про початок роботи над стратегічним плануванням усередині ОГС;
- Збір інформації, надсилання прохань до лідерів команд починати обдумувати план, зібрати інформацію, дані, ідеї;
- *Стратегічна сесія 1:* консультації із зовнішніми зацікавленими особами (безпосередні бенефіціари, представники влади, подібні ОГС та інші гравці відповідного сектору);
- *Стратегічна сесія 2:* перегляд бачення (організаційного і програмного), місії та цінностей організації (можна залучати зовнішні зацікавлені сторони);
- *Стратегічна сесія 3:* обробка інформації, наданої третіми сторонами та її співвіднесення з інформацією, зібраною всередині організації, розробка теорії змін та побудова дерева цілей;





- Написання проекту плану внутрішніми силами організації: визначені співробітники (зазвичай, це директор із розвитку, виконавчий директор або спеціально створена команда) готують текст плану, зводять його в єдиний документ і – разом із фінансовим директором і/або співробітником, який відповідає за залучення коштів для підтримки роботи організації – оцінюють вартість імплементації плану (за найменшим, реалістичним та найбільш фінансово обтяжливим варіантами). На цьому етапі також розробляються інші складові елементи: приблизні індикатори, комунікаційна стратегія (як частина стратегічного плану або окремо);
  - Затвердження плану правлінням і загальними зборами.
- Після прийняття плану, який встановлює загальний напрям розвитку організації на певний період, також потрібно погодити процедуру регулярного перегляду плану та аналізу стратегічних ризиків, зазначених у ньому (для повторної оцінки ризиків). Залучення різних учасників до розробки плану та регулярний аналіз його виконання допомагають організації дотримуватися плану та використовувати його основні принципи для визначення подальшої програмної діяльності ОГС.
- СФЕРИ СПРОМОЖНОСТІ: УПРАВЛІННЯ – СКЛАД ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ РАДИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ**
- Цей підрозділ об'єднує дві сфери спроможності, оскільки вони відображають організаційну структуру в цілому з точки

зору управління на вищому й операційному рівнях. Наукові дослідження лідерства й управління пропонують десятки моделей побудови організації, зокрема, горизонтальні та розгалужені. Партнерські ОГС можуть обрати будь-яку модель, яка найбільше відповідає її потребам/баченню та є ефективною для досягнення цілей організації. Проте слід пам'ятати декілька керівних принципів, які вважаються найкращими практиками розбудови моделі врядування в організації:

- Розподіл обов'язків між органами, які приймають стратегічні рішення, та органами, що діють на операційному рівні. Чіткий розподіл робочих завдань і повноважень між органами одного рівня;
- Відкрита та демократична процедура обрання вищих органів, які відповідають за прийняття рішень, у період між Загальними зборами. Виконання такими органами своїх обов'язків на неоплачуваній основі. Відсутність конфлікту інтересів;
- Відкрита та демократична процедура обрання керівника організації (посади виконавчого директора). Відсутність конфлікту інтересів;
- Як члени організації, так і треті/зовнішні особи повинні мати рівне право стати членами органів управління.

Після застосування перерахованих принципів до організаційної структури формується наступна модель:

### **Стратегічний рівень:**

- **Загальні збори** – остаточне затвердження та прийняття всіх стратегічних документів (статут, стратегічний план на наступний рік, внутрішній звіт організації про роботу за рік), обрання членів правління, затвердження правил і процедур щодо членства (включно з питаннями членських внесків, прийняття та припинення членства);
- **Правління** – вищий орган прийняття рішень, його члени здійснюють повноваження на безоплатній основі між засіданнями загальних зборів та обираються з-поміж

осіб, які не є членами організації. Правління відповідає за затвердження таких документів і процедур як операційний план і бюджет, принципи набору персоналу та зарплатні ставки, зарплату виконавчого директора, структуру організації, фінансову політику та інші важливі (основоположні) документи.

- **Експертна рада / Наглядова рада** – деякі українські ОГС мають ці органи, вони виконують різні функції. Інколи це група радників, які працюють на громадських засадах, або осіб, які відомі у сфері діяльності певної ОГС. Інколи ці ради мають реальні наглядові функції. У такому випадку вони можуть діяти як комітет, який здійснює нагляд за дотриманням членами ОГС професійної етики, бути частиною механізму розгляду скарг або навіть діяти як зовнішній контрольний орган. Такі ради можуть вважатись «бажаними, проте необов'язковими», рішення про їх створення приймає організація.
- **Контрольно-ревізійна комісія** – у більшості українських організацій цей орган є найменш ефективним. Насправді ж ця комісія покликана виконувати функцію внутрішнього контролера (переважно з фінансових питань) перед проведенням зовнішнього аудиту. Контрольно-ревізійна комісія повинна бути незалежною від адміністративного та фінансового відділів. Слід визнати, що якщо організація регулярно (принаймні раз на рік) проходить незалежний зовнішній аудит, функції цієї комісії мінімальні.

### **Операційний рівень:**

- **Керівник / Виконавчий директор** – це найнятий працівник, головна функція якого – якісна імплементація стратегічного й операційного планів. Керівник / Виконавчий директор має широкий спектр повноважень у щоденній діяльності ОГС. Зокрема, він/вона затверджує операційні документи, платежі до певної межі (великі платежі потребують додаткового затвердження правління) та є головним представником організації у її щоденній діяльності. У

перехідні періоди засновники організації часто прагнуть посісти посаду керівника, щоб зберегти поточний контроль над ефективністю роботи ОГС.

- **Персонал організації** – це фахівці, які приймаються на роботу, тому що вони кваліфіковані для реалізації місії організації, можуть виконувати завдання, передбачені щорічним планом діяльності організації та відповідно до вимог конкретних проектів. Члени організації можуть бути її персоналом. Проте у такому випадку треті особи повинні мати більшість у Загальних зборах.

### *СФЕРА СПРОМОЖНОСТІ:*

#### *УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ*

Ця сфера стосується не лише інструментів для забезпечення належного управління фінансами та платежами, але й усього спектру стратегій і процедур, які організація повинна мати, і які співробітники організації повинні знати та розуміти. Приблизний (невичерпний) перелік стратегій у форматі таблиці для перевірки для команди ООР наведений у розділі 7. Але варто зробити одне застереження. Стратегії та процедури є ефективними лише тоді, якщо: а) працівники організації їх знають та приймають їх, б) їх можна адаптувати до ситуації, в якій працює організація, в) їх дійсно можна регулярно використовувати на практиці. Саме тому лаконічні стратегії, розроблені в самій організації, є кращими за розлогі та юридично коректні стратегії, які розроблені третьою стороною та нав'язуються організації ззовні. Деякі стратегії і внутрішні правила (наприклад, щодо питань дискримінації, сексуальних домагань, боротьби з корупцією) не підлягають обговоренню. Натомість інші (наприклад, щодо комунікацій) можуть модифікуватись і розвиватись із розвитком організації та змінами її операційного середовища. У другому випадку до стратегій додаються нові питання та принципи, передбачаються нові ситуації та їх регулювання. Дослівне копіювання стратегій іншої ОГС не принесе бажаних позитивних змін. Натомість, корисними будуть обмін думками, інформацією, обговорення та звернення до досвіду колег / інших ОГС.

### *СФЕРА СПРОМОЖНОСТІ: СПІЛЬНІ ЦІННОСТІ ТА ПЕРЕКОНАННЯ (ЕТИЧНІ НОРМИ)*

Довіра до організацій громадянського суспільства багато в чому залежить від їхньої відкритості, комплексності їхньої діяльності і бездоганної «ділової репутації». Оскільки існує запит на зміни в суспільстві, та оскільки робота ОГС стосується приватних та політичних інтересів, а іноді і загрожує їм, ОГС можуть легко ставати жертвами атак у ЗМІ, соціальних мережах або навіть фізичних нападів. Найбільш надійна тактика поведінки у такій ситуації – це мати чітко сформульовані принципи із запобігання корупції та доброчесності та дотримуватись їх. Ефективний захист від нападів недоброчесних сторін забезпечують етична поведінка персоналу, регулярне підвищення кваліфікації з питань етики та боротьби з корупцією, а також вміння помічати, попереджати й ефективно реагувати на випадки підробки документів, конфлікту інтересів, нецільового використання коштів, подвійної звітності або невідповідностей у бухгалтерській звітності. Приклади інструментів для реалізації антикорупційної політики наведені у Розділі 7.



**ІНДИКАТОР 2: Посилення ролі членів, прихильників діяльності організації і волонтерів. Принцип ППЛ – участь і недискримінація**

### *СФЕРА СПРОМОЖНОСТІ: ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ ЧЛЕНІВ ТА ПІДТРИМКА РІВНЯ ЧЛЕНСТВА (ІНДИВІДУАЛЬНОГО АБО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО)*

Питання, пов'язані з членами організації, є найбільш проблемними для українських ОГС. Частково така ситуація пояснюється історією розвитку сектору ОГС в Україні. На відміну від «скандинавської моделі», за якої більшість ОГС з'явилися у результаті масових рухів профспілок у двадцятому столітті, українські ОГС рідко мають подібну історію. Українські ОГС зазвичай були створені за ініціативою



декількох осіб (засновників), які намагаються зібрати команду людей зі схожим мисленням, щоб разом працювати над вирішенням певної широкої або вузької соціальної проблеми. Лише згодом, і лише якщо організація бачить у цьому потребу, кількість її членів зростає. Також можливий варіант, коли ОГС, яка засновувалась за ініціативи невеликої групи небайдужих людей, стає все більш ефективною та починає подавати заявки на отримання іноземної фінансової підтримки. Саме на цьому етапі починають виконуватись «умови донорів» щодо членства в організації. У такому випадку членство в організації розглядають як формальність. Зокрема, людей набирають виключно «для виконання умов гранту». Або членство організують таким чином, що організація не отримує жодної користі від членів, натомість, останні можуть вихвалитися своїм статусом.

Ідеальних варіантів немає. Проте зважаючи на той факт, що організації, які діють у сфері демократизації та прав людини, рідко вимагають членські внески, аргумент про малу кількість членів ОГС через необхідність сплачувати членські внески не є реалістичним (це пов'язано з ширшим культурним феноменом, який превалює в українському суспільстві, а саме небажанням українців платити за членство, підписки або подібні послуги).

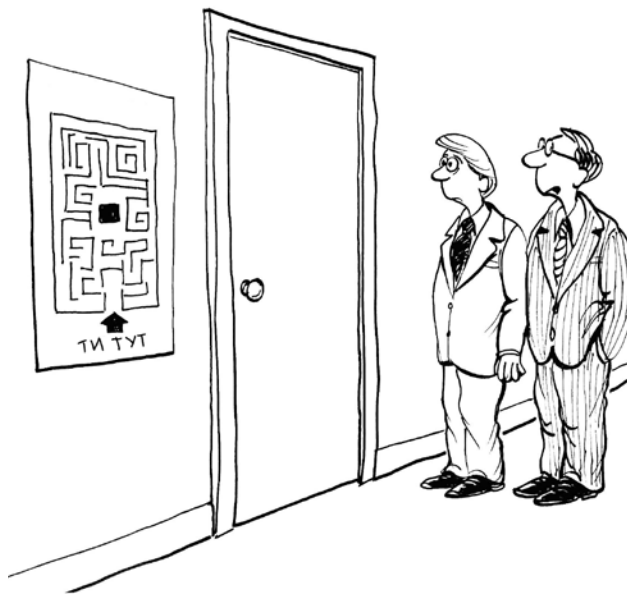
Забезпечення (навіть невеликої кількості) членів в організації має кілька переваг, які неодмінно слід донести до відома ОГС-партнерів. Зокрема, це:

- Наявність джерел інформації та партнерів у різних секторах і організаціях (члени виступають своєрідними «очима та вухами» у зовнішньому середовищі);
- Можливість використовувати знання та навички членів. Останні можуть надавати ОГС певні послуги як волонтери, або, знаючи певне професійне середовище, давати ОГС рекомендації щодо різних фахівців;
- Здатність демонструвати свою легітимність. Адже організація без членів може вважатись фіктивною і такою, яка заснована в громадському секторі виключно з метою отримання грантів. Тому такі ОГС рідше

намагаються підлаштуватись під інтереси донорів, аніж насправді допомагати спільноті, для якої ОГС працює;

- Можливість для ОГС створити повністю демократичну структуру управління, в якій рішення приймає не засновник або одноосібний лідер, а широке коло членів, дійсно залучених у роботу організації.

У ході великої кількості інтерв'ю, проведених із українськими ОГС в атмосфері довіри та впевненості, були озвучені побоювання про те, що структура ОГС, яка передає значну кількість членів, може зашкодити організації. Зокрема зазначалося, що певна більшість членів може отримати контроль над діяльністю організації і, приймаючи неправильні або необдумані рішення, звести її діяльність



нанівець. У подібних ситуаціях багато чого дійсно залежить від структур ОГС, які приймають рішення, що можуть створювати труднощі для організації. Прикладом можуть

бути спроби підірвати роботу організації за допомогою її членів або ж переконати членів у доцільності рішень, які, насправді, не відповідають інтересам їхньої ОГС. Є ще одне пояснення ворожості до розширеної участі в ОГС, яке не завжди озвучується. Це побоювання, що широке коло членів може загрожувати засновникам ОГС. Зокрема, вони можуть проголосувати за виключення засновників із правління та, врешті, і за відсторонення їх від посади виконавчого директора.

Усі демократичні процедури мають свої ризики, і можуть бути використані недобросовісно, з метою власної вигоди. Проте це не привід повністю відмовлятися від таких процедур. Натомість, у підході ПРООН в Україні ми дотримуємось декількох керівних принципів щодо членства в ОГС:

- *Якість має пріоритет над кількістю:* організації краще мати невелику кількість членів (наприклад, до 30 осіб), аніж залучати значну кількість людей, які не зацікавлені в організації та не можуть нормально співпрацювати на благо організації (наприклад, формальний перелік зі ста осіб, більшість із яких на практиці не долучені до роботи організації);
- *Баланс сил усередині ОГС і поза нею:* за цим підходом співробітники організації також можуть мати статус членів. Проте такі члени з кола співробітників не можуть мати на загальних зборах більше голосів за зовнішніх членів ОГС. Співвідношення членів з-поміж співробітників і третіх сторін має бути, принаймні, паритетне;
- *Активна роль членів:* організація повинна забезпечувати проактивне залучення членів у її роботу упродовж усього року, а не лише на загальних зборах. Необхідно розробити стратегії для збереження діючих членів, а також підходи, за яких залученість до роботи ОГС є корисною як для організації, так і для її членів.

У роботі організації важливу роль також мають волонтери, які допомагають організації у досягненні її цілей. Українське законодавство не містить чіткої вимоги про реєстрацію

волонтерів в організації (цей висновок зроблено на основі положень Закону України «Про волонтерську діяльність» від 19 квітня 2011 р.). Тому багато українських ОГС залучають волонтерів до своєї роботи неофіційно (тобто без укладення з ними письмового договору). Зважаючи на інформацію про нещодавні зміни до трудового та іншого законодавства щодо волонтерської діяльності, може виникнути необхідність провести додатковий правовий аналіз цього питання.

Прихильники складають «ширше коло» сторін, зацікавлених у роботі ОГС. Це фізичні особи, які можуть не бути прямими бенефіціарами організації або осіб/установ, які надають фінансову підтримку її діяльності. Вони могли не відвідувати заходи ОГС, могли не бути її волонтерами, проте загалом можуть вважатися прихильниками діяльності організації. Це люди, які приєднувалися би до громадських акцій, організованих ОГС, які поширювали би новини та підписувалися би та залишали дописи на сторінці ОГС у соціальних мережах. Такі особи загалом схильні довіряти ОГС і поділяють цінності, які, на їхню думку, має така організація. Певною мірою їх можна назвати «пасивні незареєстровані члени з позитивним ставленням». Наявність таких «пасивних членів» особливо важлива для створення образу організації як такої, що заслуговує на довіру. Такі особи також за необхідності допомагають організувати прихильників певних важливих ініціатив. Спільнота «прихильників організації» формується переважно завдяки проактивним інформаційним кампаніям і ефективному поширенню інформації про діяльність ОГС через відповідні тематичні групи.

**СФЕРА СПРОМОЖНОСТІ: РОЗРОБКА ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ В РАМКАХ ПІДХОДУ НА ОСНОВІ УЧАСТІ. СТОСУНКИ З ГРОМАДОЮ ТА ШИРОКОЮ ГРОМАДСЬКІСТЮ**

Як уже було зазначено щодо стратегічного планування, участь зовнішніх зацікавлених сторін є важливим індикатором відкритості, актуальності роботи організації та її бажання мати



налагоджений взаємозв'язок із громадою, на благо якої вона працює. Дійсно, участь у розробці програм та у стратегічному плануванні не означає, що організація обов'язково повинна враховувати усі пропозиції або поступатися надмірно активним зацікавленим сторонам, які можуть керуватися лише бажанням узурпувати контроль у сфері діяльності ОГС. Проте так само неприпустимою є ситуація, коли думка громадськості вважається виключно формальністю.

Багато донорів, які надають підтримку діяльності у сфері демократизації та прав людини, просять ОГС вказувати у пропозиціях щодо реалізації проектів, чи були проведені консультації з відповідними зацікавленими сторонами, цільовою аудиторією, прямими та опосередкованими бенефіціарами. На думку донорів, залучення зацікавлених сторін уже на етапі розробки проекту гарантує, що відповідна діяльність вважатиметься: а) потрібною, б) прийнятною, та в) матиме більший вплив через відкритість цільової аудиторії до неї.

Така інклюзивна робота над пропозицією допомагає оцінити варіанти здійснення дійсно відкритого процесу, який не має структурних або інших перепон для участі у ньому різних зацікавлених сторін. У ході консультацій повинні реалізовуватись принципи недискримінації та участі. Відповіді на декілька наступних запитань можуть допомогти переконатись, що недискримінаційний підхід реалізується на практиці (перелік можна розширювати й адаптувати залежно від особливостей аудиторії):

- Чи були використані необхідні канали зв'язку, щоб запросити до участі зацікавлені сторони?
- Чи все створено для того, щоб учасники заходу почувалися надійно та комфортно? Учасників запитали, чи хочуть вони зберігати анонімність? Чи потрібно об'єднувати зацікавлені сторони на групи (якщо представникам деяких груп складно знайти спільну мову?)
- Чи є приміщення з доступом для людей з інвалідністю?
- Чи підходять години прийому особам, які працюють? Чи можна створити додаткові умови для залучення учасників та учасниць з дітьми?

- Як забезпечити дистанційну участь осіб, які не можуть долучитися до заходу особисто?
- Тощо.



### **ІНДИКАТОР 3: Забезпечення фінансової сталості, мобілізація національних ресурсів і зменшення залежності від зовнішніх донорів. Принцип ППЛ – прозорість**

#### *СФЕРА СПРОМОЖНОСТІ: ФІНАНСОВА РЕСУРСНА БАЗА ТА СТРАТЕГІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ*

Організації, які працюють за різними тематичними напрямками, помічали, що рівень донорської підтримки сфери демократизації та прав людини з роками змінювався. Після Революції гідності така підтримка помітно зростає. Також слід зазначити, що після 2013 р. багато організацій почали цілеспрямовано надавати фінансування на регіональні і місцеві ініціативи й організації, які діють у регіонах України. Проте незважаючи на описані тенденції останніх років, гарантій їхнього збереження немає. З огляду на це, серйозний підхід до забезпечення фінансової сталості є не примхою, а необхідністю.

Універсальних ефективних порад для розвитку фінансової сталості немає. Кожна організація, вірогідно, стикнеться із певними фінансовими труднощами. Їхній характер залежатиме від регіону діяльності організації (а, отже, і перспектив отримання фінансової підтримки від бізнесу), політичної атмосфери в органах місцевої влади, здатності залучити ресурси новооб'єднаних громад і багатьох інших подібних обставин.

Приклади деяких міркувань, які варто брати до уваги у зв'язку з фінансовими питаннями, наведені у Розділі 7. Результати першого етапу програми з ОР також показали, що досягнення фінансової сталості лишатиметься важливим індикатором прогресу організації.

Насамкінець слід пояснити, чому у зв'язку з цим індикатором згадується принцип прозорості за ППЛ. Прозорість і підзвітність щодо збору коштів, звітування про збережені, витрачені, отримані – особливо від громадян і бізнесу – кошти є ключовими факторами подальшої сталої роботи організації.



#### **ІНДИКАТОР 4: Вдосконалення адвокаційної політики та забезпечення конструктивного діалогу з владою. Принципи ППЛ – участь, недискримінація, підзвітність**

*СФЕРА СПРОМОЖНОСТІ: **ВДОСКОНАЛЕННЯ АДВОКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВІДНОСИН (ІЗ УРЯДОВИМИ СТРУКТУРАМИ, БІЗНЕСОМ, ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ) ЗГІДНО З МІСЦЕЮ ТА ЦІЛЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ***

До блоку програми ОР, присвяченому вдосконаленню адвокаційної політики, можна додати усі складові кластеру «відносини». Це посилить здатність впливати на розробку політики та її впровадження у відповідних сферах діяльності.

У рамках цієї програми ОР адвокація розглядається не стільки як набір навичок чи необхідна сфера діяльності (оскільки у роботі деяких партнерських ОГС «класична адвокація» не завжди є пріоритетною). Натомість, ця програма ОР розглядає таку діяльність як доведену здатність змінювати правила гри, робити щось більше, ніж просто надавати благодійну допомогу або послуги. Прийняті, змінені або скасовані рішення місцевої або навіть загальнодержавної влади, якщо вони мають зв'язок зі справою місцевого значення, зазвичай вважаються прикладом здатності впливати на важливі зміни місцевого характеру.

Під час реалізації DHRP та участі групи хабів (партнерських ОГС) у першому циклі ОР були як періоди добре налагоджених відносин із місцевою владою, так і періоди доволі напруженого спілкування з нею. Проте мірилом успіху завжди була здатність запропонувати дієві рішення та наполегливо працювати над впровадженням змін за різними каналами. Детальнішу інформацію про кращі практики та поради щодо адвокації можна знайти у підсумковому виданні Донецької обласної організації «Комітет виборців України», яка стала одним із хабів першої хвилі<sup>11</sup>.



#### **ОСНОВНІ ВИСНОВКИ:**

***Розробка плану ОР повинна бути так само інклюзивною за своєю суттю, як і процес оцінки рівня організаційного розвитку. Попереднє обмірковування й обговорення вимірів спроможності та завчасне виділення пріоритетів всередині ОГС прискорить процес розробки плану ОР. План ОР, створений спільними силами та з розумним посередництвом, буде дійсно прийнятий організацією. Такий план буде реалістичним, його показники та результати можна буде виміряти, і він матиме справжній трансформаційний вплив на ОГС.***

***Очікується, що розбудова спроможностей за чотирма індикаторами проводитиметься постійно впродовж реалізації програми ОР. Універсальних рецептів для забезпечення ефективної роботи організації (наприклад, щодо членів, побудови кампанії із залучення коштів у конкретному середовищі, розробки детальної, проте дієвої політики) не існує. Проте основоположні елементи та ключові проблеми, викладені у цьому посібнику, сприятимуть подальшому обговоренню у цьому напрямку.***

<sup>11</sup> Будь ласка, детальніше див. публікацію «Донецькі таємниці: маленькі секрети великих адвокаційних кампаній Донецької обласної організації ВГО «Комітет виборців України». Матеріал доступний за посиланням: <http://bit.ly/2eWbbuO>



## СТИМУЛЮВАННЯ ТА ВІДСЛІДКОВУВАННЯ ДОСЯГНУТОГО ПРОГРЕСУ ТА ЗРОБЛЕНИХ ВИСНОВКІВ. ЗРАЗОК ТАБЛИЦІ СТРОКІВ ПРОГРАМИ ОР

Щоб зміни були сталими та органічними, безпосередньо сама партнерська ОГС повинна відчувати потребу в них. Проте слід зважати, що завжди існуватимуть різні фактори, які впливатимуть на позицію ОГС щодо змін і їх розуміння організацією. Організації є складними структурами. Тому навіть схильність або намір вищого керівництва запровадити зміни не означає, що таке саме ставлення обов'язково існує і на операційному рівні. Часто навіть після сторонніх історій успіху та безпосереднього ознайомлення з досвідом колег партнерські ОГС лишаються закритими та скептичними щодо перспектив змін у певній сфері. Деякою мірою це зрозуміло, тому що немає двох ідентичних ситуацій, неможливо позбутися впливу місцевої влади та бізнесу, а досвід подібних організацій, які функціонують у різних сферах, все одно відрізняється. З огляду на зазначене, важливо постійно підтримувати зміни, яких прагнуть самі ОГС, сприяти їм у цьому процесі та стимулювати їх таким чином, щоб початкові натхнення й обнадійливість лишилися непохитними навіть перед незначними труднощами та щоденною рутинною. Під час попереднього етапу програми ОР були виділені наступні фактори й інструменти підтримки:

- **Інституційна (основна) підтримка**, елементи якої перетинаються з цілями ОР – підхід ПРООН в Україні передбачає надання інституційного гранту обраній партнерській ОГС.<sup>12</sup> Алгоритм надання гранту у більшості випадків повторює пропорційну модель. Так, одна частина гранту виділяється на потреби організаційного розвитку,

а іншу частину організація може використовувати для програмних потреб на власний розсуд. Суворо регламентованої процедури у цьому випадку немає, оскільки кожен план ОР передбачає різні ініціативи та потреби, для яких необхідне фінансування або натуральна підтримка. Проте слід переконатись у тому, щоб організація не розглядала наявність плану ОР як обов'язкову умову для отримання коштів, які потім можна використовувати на власний розсуд. У таких випадках існує ризик, що партнери можуть сприймати вимоги щодо плану ОР як нав'язані формальні зобов'язання, а не як поштовх до справжньої трансформації.

- **Мережі та спільноти у певній сфері діяльності** – цей інструмент можна буде поступово застосовувати на другому етапі програми ОР у рамках CSDR, оскільки вже були здійснені перші кроки для формування мережі хабів. Дотепер обмін досвідом у спільноті хабів був дуже позитивний і радо вітався її членами. Існують сподівання, що ця тенденція збережеться і під час наступного етапу програми ОР. Також наразі обговорюються ефективні механізми обміну інформацією в мережі хабів. Згодом вони будуть апробовані. Це дозволить переконатись, що такий обмін є прийнятним і цінним для всіх членів спільноти.
- **Системний обмін досвідом: стажування, постійний ненав'язливий контроль, менторство** – це деякі інструменти, які можуть використовуватися для

<sup>12</sup>Проте це не означає, що всі ОГС, які пройшли процедуру планування ОР, неодмінно отримають інституційний грант. Остаточне рішення про надання гранту «фіналістам» приймається на основі декількох критеріїв. Ці критерії частково залежать від загальної ситуації в областях, де, як планується, працюватимуть майбутні хаби. CSDR також вважає, що надання завершеного та дієвого плану ОР, розробленого на основі ООР, вже саме по собі є допомогою для цілей організаційного зростання.



популяризації обміну досвідом між організаціями. Після того, як стане відомий склад майбутньої мережі, та плани ОР нових партнерських ОГС будуть проаналізовані, можна планувати різні заходи між хабами або навіть із зовнішніми партнерами. Такі заходи допоможуть продемонструвати найкращі практики та поширити знання. Такі інструменти названі «системними», оскільки вони є непублічними, робочими ініціативами тривалого характеру.

- **Обмін досвідом із ефектом каталізатора:** конференції, презентації, вебінари, конкурси – у більшості випадків такі події мають обмежену тривалість, а інколи і разовий характер (за винятком щорічного форуму розвитку спроможностей ІСАР «Єднання»). Подібні заходи й інструменти мають ефект каталізатора. Вони дають потужний сти-

мул до змін, проте використовувати їх треба оперативно, на піку натхнення та бажання впроваджувати зміни.

- **Постійний експертний супровід** – один із найпоширеніших інструментів підтримки змін. Під час попереднього етапу програми ОР між командою програми та партнерськими ОГС склалися відносини довіри, орієнтовані на досягнення успішного результату. Потреби хабів оцінювались постійно. Це допомагало визначити характер необхідної допомоги, а також чи можна її надати внутрішніми силами, чи необхідне залучення зовнішніх експертів.

Основні висновки з попереднього етапу програми ОР, зокрема, щодо застосування перерахованих інструментів, коротко викладені нижче.

Основний індикатор	Виявлені спільні проблеми	Засоби реагування	Питання, що лишилися	Умови сталості змін
<b>Забезпечення демократичного, прозорого внутрішнього управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Функції різних членів правління (дублювання повноважень)</li> <li>• Родичі в правлінні (конфлікт інтересів)</li> <li>• Формальність створення правліль (правління неефективне й існує лише на папері)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чіткий розподіл повноважень між керівництвом і правлінням</li> <li>• Усі випадки конфлікту інтересів усунуті</li> <li>• Компетентні нові фахівці запрошені до складу правління</li> <li>• Затверджені управлінські стратегії (інструкції правління, правила та положення)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правління досі є новим органом, тому воно може бути не таким активним, як потрібно</li> <li>• Правління не виконує деякі свої функції (наприклад, не займається залученням ресурсів)</li> <li>• Навіть із запровадженням найкращих практик, правління, як ми бачимо їх зараз, усе ще лишуються новацією (вони ще мають пройти перевірку часом)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципи демократичного врядування (особливо щодо діяльності правління) закріплені в оновлених статутах. Статути складніше змінювати, ніж стратегії, тому таке закріплення має бути більш сталим</li> <li>• Висвітлення досягнень хабів у сфері демократичного управління на форумах (наприклад, форум розвитку спроможностей ІСАР «Єднання») та популяризація їхніх історій успіху призводитиме до підвищення рівня їхньої відповідальності. Усі вісім таких організацій є співорганізаторами регіональних форумів із ОР</li> </ul>
<b>Посилення ролі членів, прихильників діяльності організації, волонтерів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нерозуміння цінності участі в організації</li> <li>• Комунікація та співпраця з волонтерами несистематичні й односторонні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Членство – вдосконалення існуючої системи роботи з ними, стимулювання (не примушування) долучення нових членів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досі немає розуміння необхідності залучення більшої кількості членів; таке залучення видається більше загрозою незалежності, а не перевагою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У всіх восьми хабах прийняті стратегії та процедури стосовно залучення волонтерів</li> <li>• Запроваджене стимулювання залучення волонтерів (процес розпочатий, проте потребує вдосконалення)</li> </ul>



	<p>(усе – час, послуги, експертну допомогу – отримує отримує лише організація)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Прихильники діяльності організації (користувачі її послуг, широка громадськість) не залучені до розробки стратегії і програм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Волонтери – стимулювання проактивної комунікації, прийняття необхідних стратегій, запровадження нематеріальної винагороди за залучення волонтерів</li> <li>Прихильники діяльності організації – сприяння їх залученню до стратегічного планування (програмування досі залишається проблемою...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Незважаючи на прогрес у ставленні до волонтерів, досі мало працівників підтримують їх залучення (у 3 із 8 хабів)</li> <li>Прихильників діяльності організації успішно залучали на етапі стратегічного планування. Проте залучення до програмного планування лишається на низькому рівні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>За допомогою таких заходів, як стратегічне планування і звітування перед громадськістю, покращено зв'язок із прихильниками діяльності організації, вони також отримали більше інформації про роботу хабів. Буде створена можливість вертикального зв'язку / тиску на хаби знизу вгору із метою впливу на суть і процедуру їхньої роботи</li> </ul>
<p><b>Забезпечення фінансової сталості, мобілізація національних ресурсів і зменшення залежності від зовнішніх донорів</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Серйозні проблеми з політиками (фінансовою, закупівель, звітування про використання бюджету). Низька якість бухгалтерської звітності</li> <li>Бюджети – малі, затверджуються для окремих проектів, практично немає заощаджень</li> <li>Низька кваліфікація персоналу з фінансових питань</li> <li>Проектний підхід до затвердження бюджету</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розроблені політики</li> <li>Надана інформація про найкращі практики у сфері фінансової сталості, надані роз'яснення щодо бухгалтерського обліку</li> <li>У всіх восьми хабах проведено фінансовий аудит за 2014-2015 роки</li> <li>У всіх восьми хабах розроблені стратегії із залучення фінансування</li> <li>Досліджені та запропоновані моделі створення ендавментів</li> <li>Проведено диверсифікацію джерел прибутків (проте ~ 90-95% коштів досі надаються донорами)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регіональні фінанси залучаються і з усе більшими темпами, проте їхній обсяг наразі досі недостатній</li> <li>Значно більше уваги слід приділяти бухгалтерським операціям</li> <li>Зберігається проектно-орієнтований підхід до формування бюджету (та загалом до роботи організації)</li> <li>Існують стратегії залучення коштів, проте вони поки що не імplementовані</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кожен із хабів створив резервні рахунки на випадок надзвичайної ситуації</li> <li>Отримані знання вже перевіряються на практиці (наприклад, грант ЄС)</li> <li>Уже є необхідні передумови спроможності (знання та навички персоналу)</li> </ul>
<p><b>Вдосконалення адвокаційної політики та забезпечення конструктивного діалогу з владою</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Часто будь-яка діяльність із публічним аспектом вважається адвокацією (недостатнє розуміння)</li> <li>Усе робилось безсистемно</li> <li>Персоналу не вистачало знань. Часто не вистачало самого персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поширення знань (семинар із адвокації, аналіз кампаній)</li> <li>Усього проведено 25 кампаній</li> <li>Упродовж ініційованих кампаній ПРООН надавала консультації і менторство</li> <li>Стимулювалось переймання досвіду у більш досвідчених хабів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Адвокація не є фокусом діяльності для більшості організації</li> <li>З огляду на вищезазначене, немає спеціалізованого персоналу, який займався би питаннями адвокації</li> <li>Хабам досі комфортніше брати участь у коаліціях, аніж організувати їх</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розпочато обмін досвідом між хабами, більш досвідчені колеги демонструють навички іншим</li> <li>Після публічного представлення своєї підтримки певної кампанії зростає запит на продовження ними цієї роботи (вертикальний тиск «знизу-вгору» з боку прихильників діяльності організації)</li> </ul>

Отже, на ОР партнерських ОГС на попередньому етапі ефективно вплинули наступні фактори:

- **Нормативні** – закріплення норм і принципів у статутах і політиках;
- **Людські** – розбудова спроможності персоналу для якісного й усвідомленого виконання роботи;

- **Зовнішні каталізатори** – стимулювання вертикального тиску «знизу-вгору» і збільшення очікувань щодо якісного результату;
- **Культурні** – поступове збагачення філософії організації необхідними принципами – «саме так це треба робити»;
- **Фінансові** – надання організаціям можливості створити

невеликий фінансовий резерв на випадок надзвичайної ситуації;

- **Експериментальні** – стимулювання реального впровадження політик і практик, щоб вони стали звичними та були прийняті організацією.

Зразок таблиці строків програми ОР із масштабом, визначеним для другого раунду ПРООН в Україні може виглядати наступним чином. У випадку програми ОР загальною тривалістю 2,5 роки, 24 місяці виділяються на «суть» програми, і практично 5 місяців виділяються на всі процедури відбору та планування ООР і ОР.



#### ОСНОВНІ ВИСНОВКИ:

*Існують різні інструменти для стимулювання процесу ОР та змін у партнерській ОГС. Такі інструменти можуть використовуватись всередині ОГС, між двома організаціями або в рамках більшої мережі. Вони можуть використовуватись у щоденній поточній роботі або носити спонтанний характер, коли для розвитку потрібні короткотривалі, але потужні стимули. Незважаючи на відмінності між ними, усі інструменти покликані забезпечувати рух до змін усередині організації, допомагати партнерам надихати один одного і, неодмінно, робити висновки з помилок один одного. Адже для зростання важливі не лише «історії успіху», але й чесне та відкрите (принаймні, всередині мережі) визнання невдач.*

*Програма ОР може бути побудована з розрахунку на 2,5 роки. Із них перші 5 місяців присвячені а) попередньому відбору; б) ООР; і в) плануванню ОР. Решта 24 місяці відводяться на впровадження плану ОР. Цей процес передбачає щоквартальне звітування. Фінансування надається траншами щопівроку до завершення програми (якщо було прийняте рішення фінансово підтримати реалізацію плану ОР).*



# КОРИСНІ ЗРАЗКИ, ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЙ І ПЕРЕЛІКИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ

Ця частина посібника може видаватись схожою на компіляцію інструментів і підходів, які можна застосовувати як для цілей організаційного розвитку, так і для покращення показників за чотирма індикаторами, описаними вище. Надання зразка або рекомендацій щодо кожного аспекту процесу ОР, а також стратегій підтримки основних вимірів організаційної спроможності було би надто амбіційним і, мабуть, безперспективним завданням. Тому інструменти та питання, що розглядаються тут, були обрані в результаті глибокого осмислення й обговорення на черговій зустрічі мережі хабів 30 червня-1 липня 2017 року. Вони подаються у наступних підрозділах.



## ПЕРЕЛІК СТРАТЕГІЙ І ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ МОЖНА ПРОСИТИ НАДАТИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ООР

Кожна організація матиме свій власний унікальний перелік стратегій і практичних інструментів (деякі традиційні процедури навіть не закріплюватимуться у письмовій формі). Тому перелік, поданий нижче, складений на основі доволі узагальнюючого бачення стратегій, процедур та інших документів, які (зазвичай) слід мати передовим ОГС. Перелік складений за алфавітним принципом (англ.):

- Порядок ведення бухгалтерського обліку;
- Зведений бюджет організації (не бюджети, укладені для отримання донорських коштів на конкретний проект);
- Щорічні звіти організації (для публічного ознайомлення та/або внутрішні);
- Антикорупційна політика та політика стосовно конфлікту інтересів. Кодекс етики;
- Протоколи засідань правління;
- Керівництво з використання фірмового стилю ОГС і її комунікаційної політики;
- Комунікаційна стратегія / Комунікаційний план / стратегія роботи зі ЗМІ;
- Належним чином зареєстрований (перереєстрований згідно з пунктом 8 Розділу V Закону України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 р.) статут / положення про ОГС;
- Витяги з електронного бухгалтерського програмного забезпечення<sup>13</sup>;
- Протоколи засідань загальних зборів;
- Політика роботи з персоналом, яка належним чином враховує відносини з працівниками «за трудовим договором на повний робочий день» та з працівниками, які діють як «ФОП-консультанти»;
- Книга обліку з повним переліком усіх активів, який регулярно оновлюється;
- Стратегія безпеки у сфері інформаційних технологій і (бажано) умови проведення типового ІТ-аудиту;
- Опис посад всіх співробітників;
- Стратегія з оплати праці (як для осіб, які працюють за трудовим договором, так і для найнятих фізичних осіб-підприємців) і преміювання;

<sup>13</sup> Щодо цієї сфери останнім часом виникло багато запитань, оскільки програма «1С» підпала під санкції, і нещодавно з'явилися підозри, що програмне забезпечення «М.Е.Дос» використовувалось для масштабної хакерської атаки у червні 2017 року.

- Перелік усього IT-обладнання та ліцензованого програмного забезпечення, яке на ньому встановлене;
- Посібник із питань управління (керівництво з проектного менеджменту) – незалежно від донора;
- Місія та бачення (внутрішні – якою організація бачить себе наприкінці стратегічного періоду та зовнішні – які зміни організація хотіла би побачити у світі);
- Стратегія проведення моніторингу й оцінки;
- Операційний (щорічний робочий) план, до якого включені всі проекти (не для донорів);
- Структурна схема організації;
- Стратегія регрантингу (контроль за отримувачами малих грантів) (якщо ОГС отримує гранти для подальшого їх розподілення між меншими організаціями);
- Стратегія використання соціальних медіа для професійних цілей;
- Стратегія закупівель, де вказані рівні, чіткі індикатори методів здійснення закупівель (прямі закупівлі, «три пропозиції», відкритий тендер) і вичерпний перелік необхідних і чітко аргументованих винятків до цих правил;
- Положення щодо членства в організації;
- Положення щодо залучення волонтерів і зразок договору з волонтерами;
- Положення щодо діяльності правління;
- Положення щодо діяльності загальних зборів;
- Положення щодо діяльності органу внутрішньої перевірки;
- Положення щодо діяльності наглядової ради / консультативної ради;
- Матриця ризиків на рік / стратегія з управління ризиками;
- Підвищення кваліфікації персоналу та стратегія підвищення кваліфікації;
- Протоколи засідань співробітників;
- Завдання та повноваження для проведення незалежного аудиту та надання його результатів;
- Оновлений і належним чином прийнятий стратегічний план із усіма необхідними компонентами.



## ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Стратегічний план є одним із ключових елементів для середньо- та довгострокового планування. Він також є свідченням бажання організації спланувати своє майбутнє та розвиватись відповідно до цього плану. Як пояснювалось вище, у розділі щодо спроможностей, у роботі над стратегічними планами є дві небезпечні крайнощі. Перша – це надмірний формалізм (алгоритм «розробити-затвердити-покласти на полицю-забути»). Друга – кон'юнктурне моделювання плану щоразу, коли він «не зовсім відповідає» новому джерелу фінансування, щоб «адаптувати» його під новий грант. Елементи плану, наведені нижче, не є гарантіями уникнення двох названих крайнощів. Проте вони, принаймні, допомагають забезпечити у плані наявність таких міркувань і процедур, які дозволяють йому бути достатньо гнучким, не зраджуючи цінностям організації. Загалом, бажано, щоб у план були включені такі аспекти:

- Короткий опис організації. Ким ми є на сьогодні? Які витоки організації, і чому ми організуємо її роботу саме так? Чому обрано саме цей стратегічний період (кількість років)?
- Ваше бачення. Зовнішнє бачення – які зміни у світі ми хотіли би побачити? (аргументація має бути лаконічною, проте конкретною та далекоглядною)<sup>14</sup>. Організаційне, внутрішнє бачення – як має змінитися організація після завершення стратегічного періоду? (Вона має стати аналітичним центром? Центром з об'єднання спільнот? Адвокаційним центром? тощо).
- Ваша місія. Як саме ви допомагатимете втілити зовнішнє бачення? Ви об'єднуватимете однодумців? Ви зможете повести за собою прихильників? Чому саме ви і в чому полягає ваша роль?
- Ваші цінності. Які принципи лежать в основі роботи

<sup>14</sup> Для прикладу можна звернутись до формулювання місії Фонду народонаселення ООН: «Світ, у якому кожна вагітність бажана, кожна дитина захищена, а кожна молода людина може реалізувати свій потенціал.»



вашої організації? Якими принципами ви не знехтуєте навіть заради доброї справи?

- Оцінка впливу<sup>15</sup>. Теорія змін, які призведуть до бажаного результату (опціонально) / Структура цілей, які допоможуть наблизитись до виконання стратегічних цілей (бажаний стан речей, описаний в оцінці впливу).
- Класифікація цілей відповідно до їхніх складових і пояснення логічної послідовності дій на стратегічний період. Індикатори для вимірювання поступу.
- Варіанти стратегічного бюджету (він має бути пов'язаний зі стратегією фандрейзингу, включеною до стратегічного плану). Зазвичай використовується модель із трьома

варіантами: «мрійте сміливо» (фінансування достатньо для здійснення всіх ініціатив, є достатня кількість персоналу тощо), «робота як зазвичай» (фінансування достатньо для втілення найважливіших елементів стратегій, проте додаткові, «бажані» речі воно не покриває), «забезпечення мінімальних потреб» (фінансування достатньо для підтримки виключно мінімуму операцій, це базовий бюджет).

- Приблизна оцінка кількості та рівня персоналу, який треба залучити.
- Основні гіпотези (якщо вони не були початково включені до теорії змін) і матриця стратегічних ризиків.



<sup>15</sup> Можна легко та виправдано доводити, що вплив треба вимірювати упродовж 10-річного періоду, і через це буде складно визначити, хто саме його спричинив. Проте у цьому контексті вплив визначається як ціль відповідно до SMART. Повинна існувати хоча би певна вірогідність досягти такої цілі шляхом виконання стратегічного плану.



## ЗРАЗОК ОПЕРАЦІЙНОГО (ЩОРІЧНОГО РОБОЧОГО) ПЛАНУ

МАТРИЦЯ ЛОГІЧНОЇ СТРУКТУРИ					ДІАГРАМА ГАНТА												БЮДЖЕТ		МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА		
Результат стратегічного плану	Результат проекту	Активності проекту	Відповідальна особа	Кінцевий строк	Квартал 1			Квартал 2			Квартал 3			Квартал 4			Запланований бюджет	Витрачений бюджет	Індикатор	Вихідний рівень	Мета
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Результат стратегічного плану / основа #1																					
Проект #1 стратегічного плану / основа #1																					
					Усього за Проект #1																
Проект #2 стратегічного плану / основа #1																					
					Усього за Проект #2																
Проект #3 стратегічного плану / основа #1																					
					Усього за Проект #3																
Результат стратегічного плану / основа #2																					
Проект #4 стратегічного плану / основа #2																					
					Усього за Проект #4																
Результат стратегічного плану / основа #3																					
Проект #5 стратегічного плану / основа #3																					
					Усього за Проект #5																





## СТРУКТУРА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Комунікаційні стратегії є важливим інструментом, який допомагає визначити, як організація позиціонуватиме себе упродовж стратегічного періоду, які засоби вона використовуватиме у роботі зі своєю цільовою аудиторією, та хто саме складатиме цю аудиторію. Є багато якісних ресурсів щодо розробки комунікаційної стратегії<sup>16</sup>. Та є низка елементів, які прийнято включати до якісної комунікаційної стратегії. Серед них:

- Аналіз ситуації. Які особливості має середовище, в якому ОГС планує здійснювати свою діяльність упродовж стратегічного періоду. Яким є рівень соціальної довіри / особливості громадської думки;
- Мета стратегічних комунікацій. Її фокусом може бути або організація, або певне питання<sup>17</sup>. Основні цілі комунікації.
- Поділ цільової аудиторії на групи. Якогома точніше опишіть цільову аудиторію (вік, соціальний статус, професія, матеріальний статус, місце проживання тощо).
- Ключові повідомлення (бажано, щоб їхній ефект уже перевірявся на цільовій аудиторії!).
- Канали передачі ключових повідомлень цільовій аудиторії: особисто, через соціальні мережі, веб-сайт, веб-відео, пресу, блоги, телебачення, маркетингові звіти тощо.
- Партнерства (у тому числі медіа-партнерства, намір стати членом ширшої спільноти та використовувати її для поширення інформації). Взаємовигідні домовленості (наприклад, у рамках корпоративної соціальної відповідальності тощо).
- Загальний бюджет (приблизно) на весь строк дії стратегії.
- Питання моніторингу й оцінки. Система відслідковування випадків згадування, модальність (позитивна, нейтральна, негативна) та конотація (контекст) такого згадування. Моніторинг ЗМІ.
- Принципи кризової комунікації та загального бренд-менеджменту (необов'язково, проте бажано).



## ЗРАЗОК ПЛАНУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Це зразок щорічного комунікаційного плану, розробленого невеликим представництвом ПРООН на 2015 р.

ЩОРІЧНИЙ РОБОЧИЙ ПЛАН 2015									
Діяльність	Цілі для запланованих заходів	Строки				Відповідальні сторони	Донор	Бюджет (US\$)	Не вистачає ресурсів
		K1	K1	K1	K1				
<b>Діяльність 1:</b> Забезпечення і підтримка якості, послідовності у поширенні інформації з громадськістю та з іншими зацікавленими особами та дотримання корпоративних стандартів ПРООН у цій сфері									
Діяльність 1.1: Оновлення веб-сайту Представництва ПРООН із додаванням до нього інформації про актуальну діяльність організації та її результати, бюджет, деталі проекту/програми та інші подібні дані.	Оновити всі деталі проектів і програм, зокрема бюджети	X				ПРООН	ПРООН	0	

<sup>16</sup> Наприклад, «Написання комунікаційної стратегії для програм розвитку» (Writing a Communications Strategy for Development Programmes), ЮНІСЕФ, 2008 р. Режим доступу: <http://uni.cf/2gwarLZ>

<sup>17</sup> Це означає, що метою стратегії могло би бути, наприклад, позиціонування організації як експерта з певного питання. Тоді за фаховою думкою з такого питання ЗМІ першочергово зверталися би саме до цієї організації. Або ж стратегія може бути покликана активізувати обговорення певної теми громадськістю або окремою спільнотою (тобто, зробити певне питання предметом інтересу й обговорення).



Діяльність 1.2: Підготовка 3 співробітників ПРООН (одного з операційних питань і двох з програмних питань) для роботи з веб-сайтом Представництва ПРООН.	Додатково, на випадок надзвичайної ситуації, навчити трьох співробітників ПРООН користуватись веб-сайтом		X				ПРООН	ПРООН	0	
Діяльність 1.3: Провести семінар-практикум щодо комунікацій і ефективного написання текстів для співробітників програми за підтримки APRC.	Проведено семінар-практикум			X			ПРООН	ПРООН		
<b>Діяльність 2:</b> Діяльність 2: зміцнення існуючих відносин із ЗМІ й інформаційними агентствами, інформування ЗМІ про роботу ПРООН у країні										
Діяльність 2.1: Організувати два заходи «Кава зі ЗМІ», один – у першому кварталі, другий – в останньому кварталі.	Два заходи «Кава зі ЗМІ»	X			X		ПРООН	ПРООН	2500	
Діяльність 2.2: Організувати зустрічі зі ЗМІ	Проведені окремі зустрічі з провідними ЗМІ	X	X	X	X		ПРООН	ПРООН	0	
Діяльність 2.3: Організувати брифінги/інформаційні сесії для ЗМІ щодо роботи, проведеної кожним відділом	Проведено три брифінги для ЗМІ, по одному щодо роботи кожного відділу	X	X	X			ПРООН	ПРООН	3000	
Діяльність 2.4: Організувати для ЗМІ семінари-практикуми щодо роботи системи ООН і ПРООН	Проведено 3 семінари-практикуми		X	X	X		ПРООН	ПРООН	7000	



## ЗРАЗОК МАТРИЦІ РИЗИКІВ

Матриці ризиків прийнято вважати інструментами для аналізу можливих ризиків. Вони допомагають визначити вірогідність прояву ризиків і бути готовими до їх невідкладної нейтралізації, якщо вони таки виникають. Реєстр ризиків зазвичай ведеться у формі таблиці, що містить наступну інформацію:

- Суть ризику (наприклад, прийняття небажаного законопроекту);
- Вірогідність того, що ризик справдиться, зазвичай позначається за градацією «низька» – «середня» – «висока» – «практично неминуча» або за іншою подібною класифікацією;
- Вплив ризику на: а) організацію, б) діяльність організації позначається відповідно до градації «низький» – «середній» – «високий» – «катастрофічний» або за іншою подібною класифікацією;
- Стратегія реагування, якщо ризик справджується;
- Відповідальні сторони – у цій колонці перераховуються відділи або співробітники організації, які відповідають за моніторинг ризиків і за вжиття заходів, необхідних для нейтралізації наслідків ризику, якщо він справдився.





## ЗРАЗОК ПЛАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Загалом організаційний розвиток можна вважати окремим самостійним проектом. Тому для плану організаційного розвитку можна використати зразок операційного (щорічного

робочого) плану. Альтернативний варіант подано нижче. Він побудований на основі планів ОР, які були розроблені раніше хабами DHRP під час попереднього етапу програми ОР.

Сфера спроможності (одна з 26 сфер моделі «трьох кіл», які є пріоритетними для розвитку)	Виявлені труднощі	Способи заповнення прогалів / подолання труднощів (способів може бути декілька, це може бути система способів)	Очікуваний результат після виконання дії	Відповідальна сторона	Виконавець	Граничний термін	Очікуваний бюджет	Індикатор і бажана цінність	Пріоритетність		
									Терміново	Важливо	Бажано

В інших варіантах плану наведені колонки розбивають ще на дві. Це робиться з метою демонстрації короткострокових і довгострокових наслідків відповідної діяльності. Наприклад, до сфери вдосконалення віднесена «необхідність оновити склад правління». Тоді тактичним результатом буде

«впровадження демократичної процедури формування правління; обрання нового складу правління». А стратегічний результат – «вдосконалення системи управління організацією відповідно до демократичних стандартів».



## ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ ФАНДРЕЙЗИНГУ + ПЛАН ФАНДРЕЙЗИНГУ

Елементи стратегії фандрейзингу багато в чому подібні до вже перерахованих компонентів організаційної і комунікаційної стратегій. Такі елементи відповідають на три основоположні запитання: «наша позиція сьогодні», «чого ми хочемо досягти» (яких фінансових показників ми хочемо досягти) і «як нам це зробити» (тобто, комплекс/перелік джерел фінансування, заплановане використання нових каналів фінансування або припинення старих). Насправді описаний алгоритм видається простим лише на папері. Розробити концепцію та втілювати її на практиці значно складніше.

Робота над стратегією із залучення фінансування починається із відповіді на запитання про дійсний стан речей в організації, обсяги фінансування з різних джерел, перспективи збереження такого стану речей іще певний час (наприклад, у випадку інституційного гранту, наданого на кілька років, або багаторічного гранту на проект). Чим більше такий первинний

огляд відобразить реальний стан речей, тим краще. Аналіз фінансових питань корисний лише тоді, коли, перш за все, сама організація здійснює його максимально об'єктивно.

У наступній частині розглядається перелік усіх реальних джерел фінансування або допомоги нефінансового характеру (програма, яка знаходиться у підпорядкуванні TechSoup від Microsoft Software Donations, надає ОГС ліцензійне програмне забезпечення для збереження інформації; ваучери, видані у рамках програми «Marketplace», допомагають економити на експертних послугах). Типовими джерелами фінансування є: гранти від іноземних урядів, посольств, багатосторонніх донорів і міжнародних організацій, гранти, перерозподілені більшими українськими організаціями, ОГС, мережами та фундаціями, фінансова або нематеріальна допомога у рамках програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) великих представників міжнародного бізнесу та, все більше,

українського бізнесу, краудфандингові платформи (на кшталт biggggidea.com). До варіантів залучення фінансування також належать встановлення членських внесків і створення ендавментів.<sup>18</sup> Проте використання донорської допомоги лишається найбільш поширеною практикою. Також слід пам'ятати про створення так званих «соціальних підприємств», які передають ОГС увесь прибуток від своєї статутної діяльності. Упередження щодо суб'єктів, які надають послуги



«з метою отримання прибутку», що потім передається до ОГС для здійснення їхньої основної статутної діяльності, є широко поширеним. Проте такий варіант залучення фінансування також є можливим. У найближчі місяці може з'явитися аналіз останніх змін до Податкового кодексу України, який робиться на замовлення Посольства Швеції в Україні. Цей аналіз може висвітлити деякі з наявних проблемних моментів у цій сфері та допомогти ОГС активніше використовувати ресурс організацій, які здійснюють діяльність із метою отримання прибутку.

Наступний крок – це вибір правильної комбінації ресурсів для досягнення цілей, визначених у перших розділах. Універсальних порад щодо цього зі зрозумілих причин

немає. Багато залежатиме від низки факторів, пов'язаних із конкретною ОГС. Зокрема, від сфери її діяльності, її попереднього досвіду залучення фінансування, ситуації на місцях в області (у тому числі від прийнятої програми сприяння розвитку ОГС на конкретній території) та від об'єднаних територіальних громад, представники яких завдяки фіскальній децентралізації можуть усе частіше виступати джерелами фінансування.

Продумана побудова відносин із донорськими структурами є важливим аспектом, який має бути врахований у подібній стратегії. Міжнародні партнери часто страждають від навали запитів про підтримку різного роду ініціатив і проєктів. Натомість, випадки справжньої розбудови партнерських відносин трапляються рідко. Стратегічна побудова відносин із донором передбачає, перш за все, справжній інтерес до його пріоритетів і діяльності, розвиток і підтримку стосунків, які виходять за рамки формату «грантодавець-отримувач», і плекання партнерської довіри. Зазначене можна здійснювати, серед іншого, шляхом систематичного вивчення інтересів донора та надання інформації, аналітики і підтримки відносин із партнерськими установами.

План із залучення фінансування є технічним документом, який зазвичай містить два елементи: перелік джерел інформації про можливі варіанти фінансування (які повинні часто перевірятися), а також перелік необхідних контактів у різних донорських інституціях і календар (бажано – електронний) із нагадуваннями про релевантні строки та важливі заходи у сфері залучення фінансування.



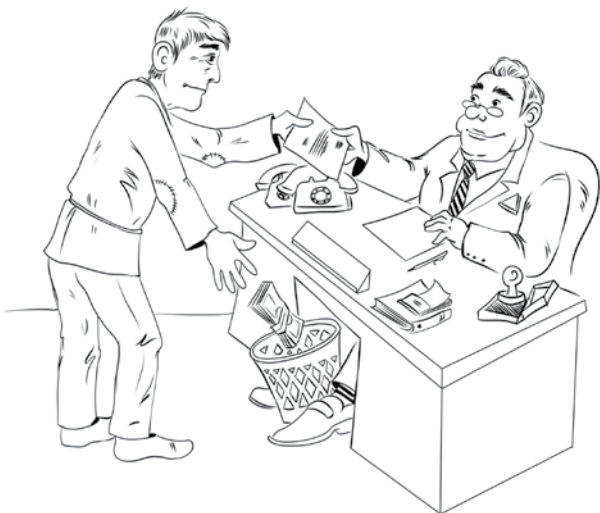
### ЕЛЕМЕНТИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ / СТРАТЕГІЇ З ДОТРИМАННЯ ЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ

Детальна якісна антикорупційна стратегія – це комплекс правил і процедур, які стосуються як нових співробітників

<sup>18</sup> Будь ласка, див. публікацію «Створення та управління ендавментами в Україні» (Creating and managing endowments in Ukraine), ПРООН, 2014. Режим доступу: <http://bit.ly/2w8AOMr>



(надання їм інформації), так і вже досвідчених професіоналів (підвищення їхньої кваліфікації). За належного використання антикорупційна стратегія також захищає імідж організації. Якщо співробітник знав відповідні правила, все одно їх порушив, але в організації була наявна відповідна стратегія, вона допоможе організації легше відповісти на критику та застосувати передбачені санкції. Слід також зазначити, що з ускладненням соціальних відносин видозмінюються



й особливості етичних принципів і антикорупційних норм. Тому нижче наведена лише частина інструментів у сфері запобігання корупції, які використовуються найчастіше. Співробітникам партнерських ОГС рекомендується пройти короткий, проте дуже інформативний онлайн-курс, розроблений УНЗ ООН і Глобальним договором ООН: <http://thefightagainstcorruption.org/> (курс також доступний українською мовою).

Одними з найбільш розповсюджених елементів антикорупційної стратегії / стратегії з дотримання етичних принципів є:

- Визначення корупції (широке визначення, яке включало б такі аспекти, як розкрадання коштів, нецільове

використання коштів, конфлікт інтересів, підробка документів, призначення родичів на посади тощо).

- Заборона корупційної поведінки й алгоритм дій у випадку порушень (у тому числі механізм надання анонімних повідомлень про підозрілу поведінку). Захист осіб, які надають інформацію про поведінку (викривачів), яка може бути пов'язана з корупцією.
- Механізми для запобігання виникненню конфлікту інтересів у питаннях набору персоналу, діяльності організації, закупівель (цей аспект можна включити до стратегії щодо закупівель). Заходи для уникнення конфлікту інтересів, декларування можливих конфліктів інтересів і можливість отримання консультації з цього питання. Декларування інтересів щороку та у зв'язку зі здійсненням закупівель.
- Загальні етичні принципи здійснення співробітниками своєї діяльності.
- Санкції за порушення правил.

Хоча Закон України «Про запобігання корупції» 2014 р. не застосовується до громадського сектору, багато його ідей можна було би «апробувати» на партнерських ОГС. Це дозволило б з'ясувати, чи ситуації, визначені Законом, або подібні до них могли би застосовуватись до діяльності ОГС.



## ЕЛЕМЕНТИ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ

Визначення та належне застосування гендерних принципів – це величезна сфера знань, яка сама по собі вимагає окремого обговорення. Також, зі збільшенням застосування підходу, заснованого на правах людини (ППЛ), виникла дискусія про те, чи гендерні питання мають розглядатися в рамках загальної матриці всеохоплюючого ППЛ, чи вони повинні вважатися окремим виміром планування та здійснення роботи організації.

## ОРГАНІЗАЦІЇ І ГЕНДЕР

Теорія організацій доводить, що неформальні та невидимі правила та процедури управління є ключовими для розуміння організацій. Організації – це не механічні установи, які діють за встановленими правилами. Натомість, це є інституції з неписаними правилами та процедурами, відображеними в унікальній організаційній культурі.

Основні елементи організаційної культури часто не мають формального закріплення, їх дотримуються у щоденній діяльності. Такі елементи задають спільний вектор членам організації. Вони є результатом вивчення та внутрішньої координації в організації. Вони також є свідченням певного світогляду.

Особи свідомо не навчаються організаційній культурі, вони сприймають і імплементують її в ході соціалізації. Саме тому інституційні трансформації можуть відбуватися лише з урахуванням організаційної культури.

### ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ:

- Організації не є гендерно-нейтральними.
- Гендерні аспекти діяльності організації іноді проявляються, проте частина з них лишається неочевидною. Співвідношення між жінками та чоловіками на всіх ієрархічних рівнях організації – це лише один (помітний) індикатор гендерних аспектів організації.
- Організації по-різному працюють із гендерними питаннями. Інколи – латентно, інколи – згідно з розробленим регламентованим підходом.
- Процеси, покликані змінити діяльність організації, повинні відповідати організаційній культурі відповідної організації.

*Цитата з «Інституційна трансформація: інструментарій для гендерного мейнстрімінгу», Європейський інститут гендерної рівності (EIGE), 2016 рік. <http://bit.ly/2tRJGZW>*

Існує велика кількість керівництв і посібників щодо застосування гендерних принципів до, наприклад, бюджетного процесу, освіти, ринку праці, підвищення рівня політичної активності й участі у політичному житті, попередження та заходів реагування на гендерне насильство та багатьох інших аспектів. Із різноманітним інструментів із гендерних питань можна ознайомитись, наприклад, на сайті Європейського інституту гендерної рівності: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/methods-tools>.

У цьому керівництві ми вважаємо за необхідне виділити основні аспекти, які партнерській ОГС варто розглянути як такі, що можуть бути включені до переліку принципів її гендерної стратегії. Партнерським ОГС також варто звернути увагу на інструмент Danida для перевірки дотримання ППЛ і гендерної рівності. Цей інструмент може бути корисним для проведення партнерськими ОГС внутрішнього аналізу їхніх програм з точки зору врахування принципів проактивної рівності та недискримінації. Початково планувалось використовувати цей інструмент для внутрішньої оцінки програм, які підтримує Danida. У короткій і практичній формі інструмент розглядає питання, які можуть виникнути під час розробки проекту будь-яким суб'єктом. Значно ширший аналіз підходу Danida до питань гендерної рівності загалом міститься у нещодавно опублікованому виданні «Інструментарій гендерної рівності»<sup>19</sup>.

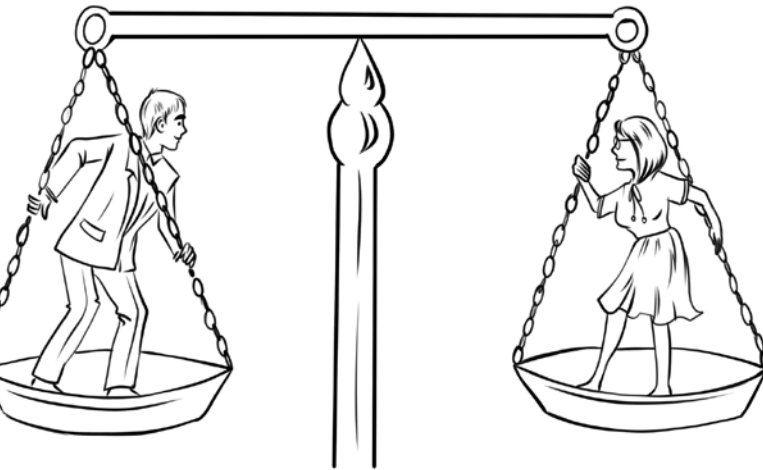
### ЕЛЕМЕНТИ ТА МІРКУВАННЯ/ПРИНЦИПИ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ

Гендерна політика організації повинна враховувати «зовнішні» (операційні та програмні) виміри діяльності організації та внутрішні (часто неочевидні) аспекти внутрішніх операцій, традицій і культури.

З операційної точки зору, у гендерній стратегії повинно бути зазначено, принаймні, що:

<sup>19</sup> Публікацію можна завантажити за посиланням: [http://www.netpublikationer.dk/um/10982/pdf/Gender\\_Equality\\_Toolbox.pdf](http://www.netpublikationer.dk/um/10982/pdf/Gender_Equality_Toolbox.pdf)

- Організація зважає на гендерні міркування під час планування майбутньої діяльності. Гендерні міркування враховуються навіть тоді, коли плани видаються гендерно-нейтральними (вірогідніше, що вони просто ігнорують гендерні питання). Мотивом для такої детальної перевірки бажаної діяльності та планів є не зовнішні фактори (вимога донора), а глибоко вкорінене переконання, що такий аналіз підвищить ефективність роботи організації на користь її клієнтів і прихильників – як чоловіків, так і жінок;
- Організація намагається враховувати гендерні питання у своїй внутрішній діяльності, а також чітко демонструє



свою увагу до них зацікавленим сторонам при розробці концепцій заходів. Створення спеціальних умов для дітей і родин є одним із способів демонстрації такої уваги.

- У своїй діяльності організація ніколи не використовує сексистські або дискримінаційні підходи, вирази чи символи. Підрядникам (креативні агентства, видавці, творці відео, сценаристи тощо) повідомляють

/ попереджають, що комунікаційні / інформаційні матеріали, що створюються разом із ОГС, повинні строго відповідати цим правилам.

- Організація здійснює моніторинг своєї діяльності на основі інформації, зібраної окремо щодо жінок і чоловіків. Організація намагається не лише зауважити співвідношення жінок і чоловіків, але й ставити запитання «чому». Це допоможе зрозуміти причини ситуації, що склалася.

З інституційної точки зору у гендерній стратегії повинно бути зазначено, принаймні, що:

- Внутрішня діяльність організації регламентована строгою антидискримінаційною політикою. Організація прагне створити культуру взаємоповаги та рівних можливостей, а не досягти рівності через встановлені квоти.
- Організація має серйозну політику щодо відповідального батьківства. Організація заохочує своїх співробітників (особливо чоловіків) брати відпустку по догляду за дитиною та приділяти час і надавати допомогу у сімейних справах. Так само організація є не просто толерантною, а вітає очікуване поповнення в родині своїх співробітників або їхні плани щодо поповнення.
- Організація працює над створенням внутрішньої культури на принципах гендерної рівності. Організація також забезпечує ознайомлення своїх співробітників із цими принципами. Це передбачає проведення тренінгу (принаймні щороку) як щодо гендерних питань, так і щодо інструментів, які їх враховують (моніторинг і оцінка, складання бюджету, розробка програм за рівною участю співробітників обох статей).

Перелік підпунктів за кожною з двох категорій може бути розширений. Організаціям, які прагнуть глибшого підходу, варто звернути увагу на передові практики інших ОГС або на процес, деталі якого висвітлені тут: <http://bit.ly/2vNvcXz>.

## КОРОТКЕ КЕРІВНИЦТВО З ПЕРЕВІРКИ ДОТРИМАННЯ ППЛ І ПРИНЦИПІВ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ АГЕНТСТВА З МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ ДАНІЇ

### ІНСТРУМЕНТИ ППЛ І ПЕРЕВІРКА ВІДПОВІДНОСТІ ПРИНЦИПАМ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

**Мета:** анкета з перевірки відповідності принципам ППЛ і гендерної рівності доповнюють Посібник з ППЛ, Стратегію з гендерної рівності та Інструментарій гендерної рівності. Мета цієї анкети – сприяти та посилити застосування підходу, заснованого на правах людини, та підтримати програми з гендерної рівності, пов'язані з програмами розвитку співпраці Данії. Співробітники можуть використовувати анкету як контрольний список.

Інформація, надана в анкеті, повинна базуватись на аналізі, проведеному у рамках підготовки програмного документу для країни. Має враховуватись основна аналітика з питань прав людини та гендерної рівності у відповідній країні. Зокрема, можуть братися до уваги універсальні періодичні огляди, звіти та документи Управління Верховного комісара ООН з прав людини, Стратегія ЄС з прав людини, звіти за Конвенцією про ліквідацію всіх форм дискримінації проти жінок, а також релевантна аналітика, підготовлена іншими впливовими донорами. Анкета з перевірки повинна додаватись до аналітичної записки щодо країни, а наведені нижче запитання мають відображатись у програмному документі для країни. Програми по країнах оцінюватимуться з особливим акцентом на їхню відповідність принципам ППЛ і гендерної рівності.

#### ОСНОВНА ІНФОРМАЦІЯ

Назва	
Країна/регіон	
Бюджет	
Дата початку та тривалість	

#### ПІДХІД, ЗАСНОВАНИЙ НА ПРАВАХ ЛЮДИНИ

**Оцініть, чи використовувався у цій програмі підхід, заснований на правах людини (ППЛ):**

**Оцінка та стандарти дотримання прав людини**

Питання:	так	ні	Поясніть:
Чи бралася до уваги впливова аналітика щодо прав людини в цій країні (матеріали УПО, матеріали Управління Верховного комісара ООН з прав людини, Стратегія ЄС з прав людини, інші матеріали з цих питань від донорів)			
Чи вплинули ключові стандарти та/або механізми у сфері прав людини на вибір і формулювання результатів?			
(Якщо стосується конкретної ситуації) Чи проводиться оцінка та визначення основних прогалин між юридичним і фактичним дотриманням прав людини на національному рівні?			
Чи враховуються основні рекомендації універсального періодичного огляду щодо тематичних програм, а також рекомендації інших договірних органів, спеціальних процедур, міжнародних неурядових організацій, національних правозахисних установ тощо на національному рівні?			
Чи визначені носії прав?			



Чи визначені носії обов'язків?			
<b>Оцініть, чи принципи прав людини використовувались під час підготовки та розробки програми?</b>			
Недискримінація: Чи є групи носіїв прав, які не мають доступу та впливу на визначені тематичні сфери програми?			
Чи доступна детальна інформація про найбільш вразливі групи?			
Перерахуйте усі ключові інструменти для забезпечення недискримінації			
Участь та інклюзивність: Чи встановлені перепони до участі, інклюзивності та підтримки носіїв прав?			
Перерахуйте усі ключові інструменти для забезпечення участі та інклюзивності			
Прозорість: Чи оцінюється ступінь доступності інформації для носіїв прав, зокрема, маргіналізованих груп?			
За необхідності / залежно від ситуації слід зазначити, чи доступна така інформація у відповідній країні іншими офіційними мовами			
Перерахуйте усі ключові інструменти для забезпечення прозорості			
Чи запроваджені основні механізми підзвітності – як горизонтальні, так і вертикальні – у відповідній сфері?			
Чи зазначені труднощі, наприклад, пов'язані зі спроможністю і політико-економічними питаннями, з якими стикаються носії обов'язків і прав при виконанні своїх зобов'язань і реалізації своїх прав?			
Перерахуйте усі ключові інструменти для забезпечення підзвітності			
<b>Результати/Індикатори</b>			
Перерахуйте всі індикатори для моніторингу дотримання конкретних прав людини			а. б. в. г. ...
Перерахуйте всі індикатори для моніторингу інтеграції чотирьох принципів ППЛ			а. б. в. г. ...
Перерахуйте всі основні індикатори для оцінки спроможності ключових зацікавлених сторін (носіїв як прав, так і обов'язків)			а. б. в. г. ...



## Партнери з діалогу

Визначте основних партнерів для діалогу (носії обов'язків), звернення до яких повинно міститись у програмі по певній країні

Визначте основних партнерів-однодумців, у тому числі донорів, об'єднання партнерів і ОГС

Перерахуйте основні дилеми/ризиків, пов'язані з політичним дискурсом, і пропозиції щодо їх вирішення (у тому числі посилання на Порядок оцінки ризиків)

## ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕВІРКИ НА ВІДПОВІДНІСТЬ ПРИНЦИПАМ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

Чи визначені основні перепони та перспективи для гендерної рівності?

Чи використовувались матеріали звітів CEDAW, універсальних періодичних оглядів та інших подібних документів із питань гендерної рівності?

Визначте перспективи/перепони для вирішення питань гендерної рівності

Охарактеризуйте основні стратегічні ініціативи з просування гендерної рівності у рамках кожної тематичної програми

Поясніть, як будуть досягатись цілі гендерної рівності, який стратегічний підхід буде для цього обраний, які заходи плануються

Визначте очікувані результати

Якщо можливо, визначте індикатори гендерної рівності, які відповідають національним цілям у цій сфері



## ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ЗМІН

Наступні етапи процесу змін і керівництво до нього запозичені з посібника, розробленого Регіональним центром ПРООН у Латинській Америці та Карибському басейні<sup>20</sup> Вони є видозміненим варіантом інструменту, представленого на семінарі з управління змінами, який проводився в рамках DHRP ПРООН.

*Процеси змін є динамічними та непостійними. Тобто, вони розвиваються на основі динамічних і непередбачуваних*

*взаємодій, які постійно проходять різні етапи. Хоча ми можемо прагнути сумлінно підтримувати певні взаємодії та процеси змін, їхній результат доволі незрозумілий, і повністю контролювати його неможливо. Для спрощення та дидактичного пояснення цього динамічного процесу можна сказати, що тим чи іншим чином кожен процес змін проходить наступні чотири основні фази:*

1. *Фаза задоволення (неусвідомлена компетентність): змін ще немає, проте так само поки що немає усвідомлення їх необхідності. Люди набули та запровадили у свою діяльність низку моделей мислення, поведінку, інституційні практики, культурні звички, динаміку*

<sup>20</sup> Будь ласка, див. публікацію «Теорія змін: підхід осмислення та дії для подолання викликів соціальних змін» (Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes). Режим доступу: <http://bit.ly/2eW005v>

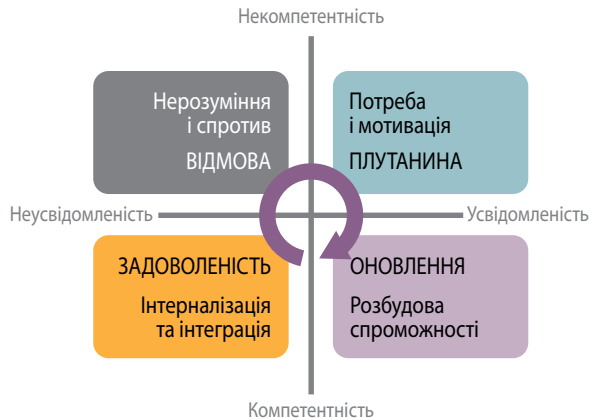


відносин тощо і не вважають за потрібне або необхідне їх змінювати. Система достатньо збалансована для відносної стабільності та послідовності роботи. Із соціальної і політичної точок зору у фазі задоволення можуть існувати певні відмінності між різними суб'єктами, зокрема, одні з них можуть бути задоволені станом розвитку організації, а інші – ні. У такому випадку система лишатиметься у цій фазі, допоки кількість незадоволених не досягне критичного рівня та не почне вимагати змін.

2. **Фаза заперечення** (неусвідомлена некомпетентність): є відчуття, що щось працює неправильно, і вже є розрізнення між тим, як є, і тим, як має бути. Проте існує опір змінам через страх невідомого, поведінкову й інтелектуальну інертність, а також через побоювання небажаних змін в управлінні. Недоліки роботи системи помітні, проте сильні напруга й протидія унеможливають переформатування елементів системи, а також їхніх відносин між собою.
3. **Фаза збентеження** (усвідомлена некомпетентність): суб'єкти хочуть змін після подолання початкової протидії їм. Це може статися тому, що суб'єкти, які раніше були задоволені, більше не можуть залишатись у тій фазі через тиск незадоволеної критичної маси, що вимагає змін (зовнішня мотивація). Або ж група осіб відчуває потребу у змінах через особисті обставини (бідність, виключення тощо). Проте незрозуміло, як розвиватися, який напрямок обрати, оскільки процес змін такий новий, невідомий і непевний. Різні суб'єкти не можуть дійти згоди щодо алгоритму змін. Або ж вони можуть виявити, що їм бракує компетентності для реалізації бажаних змін і для розвитку нових спроможностей для такої реалізації. Подібне усвідомлення робить суб'єктів глибоко вразливими, оскільки воно змушує їх вийти за рамки власних політичних, когнітивно-емоційних зон комфорту, по-новому формувати відносини. Це також момент значного когнітивного дисонансу між тим, що відомо, та тим, що, як видається, необхідно

вивчити/знати. Когнітивне визнання особою нестачі знань, які вона повинна була б мати, викликає тривогу. Те саме відбувається у випадку усвідомлення, що потрібно змінити певну політичну позицію. Є розуміння необхідності сприймати іншу позицію, та поки що не достатньо зрозуміло, якою ця нова позиція може бути. Система дуже розгалужена, що сприяє її незбалансованості. Необхідно допомагати суб'єктам знайти правильний шлях уперед, розробляючи сценарії на майбутнє, відкриваючи простори для спільного навчання, діалогу між різними зацікавленими сторонами тощо. На цьому етапі фасилітатори процесу соціальних змін відіграють ключову роль у подоланні тривоги та підтримці нової динаміки співпраці між різними суб'єктами. Це допомагає побудувати відносини довіри та спільне розуміння того, що необхідно вивчити та зробити.

## ФАЗИ ПРОЦЕСУ ЗМІН



4. **Фаза перебудови** (свідома компетентність): чітка й усвідомлена потреба створити нові альтернативи дає імпульс дієвому процесу змін, який підтримує критична маса. Потребу змін відчуває як окремо кожна особа, так і її оточення. Такий новий контекст сприяє розвитку

умов, які необхідні для реалізації необхідних змін. Процес змін включає початок, трансформацію та перебудову. Ці етапи створюють міцне підґрунтя для впровадження змін. Така система допомагає змінити динаміку балансу сил і розвиватись задля досягнення нового порядку. Цей порядок базується на активному балансі сил. Останній передбачає, що жодна система не залишається статичною. Натомість, вона розвивається за різними напрямками, віддаляючись від усталеного балансу. У цьому процесі є і хаос, і порядок. Суб'єктам треба навчитись управляти цим змінним балансом. Цього можна досягти за рахунок співпраці та спільного обговорення вектору розвитку системи.



## ТЕОРІЯ ЗМІН: КОРОТКА ПРЕЗЕНТАЦІЯ ТА ДЕЯКІ КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ

Теорія змін набуває усе більшої популярності як метод досягнення бажаних / очікуваних результатів діяльності ОГС (та інших установ). Як і у випадку будь-якої відносно нової концепції, щодо теорії змін існує багато хибних уявлень, а також пересторог щодо її застосування як нового методу. Опитування та інтерв'ю, проведені DHRP, у певний момент також підтвердили, що партнерські ОГС мають загальне бажання зрозуміти цей підхід краще та застосовувати його до планування значних заходів.

Читачам, які зацікавлені у детальному вивченні поняття «теорія змін», рекомендується ознайомитись із посібником, розробленим Регіональним центром ПРООН у Латинській Америці та Карибському басейні. Це практичне керівництво щодо розробки теорії змін. У ньому навіть надаються матеріали модельного семінару-практикуму, які можна використовувати й адаптувати до відповідних ситуацій<sup>21</sup>. Ідеї та презентаційні матеріали, про які йтиме мова далі,

узяті з цього посібника, а також із матеріалів консультаційної компанії inFocus.

## ВИЗНАЧЕННЯ ТЕОРІЇ ЗМІН

Коротко теорію змін можна визначити як:

- **Вправу зі свідомої та креативної візуалізації**, яка дає нам змогу сфокусувати нашу енергію на конкретних подіях майбутнього, які є не лише бажаними, проте можливими та вірогідними;
  - **Набір уявлень і теоретичних прогнозів** щодо можливих подій у найближчому майбутньому, сформованих на основі: i) реалістичного аналізу існуючого контексту, ii) самооцінки нашої здатності сприяти процесу, і iii) критичного і конкретного аналізу наших уявлень;
  - **Підхід мислення про конкретні дії, що допомагає** нам встановити основні події та умови, які повинні відбутись на шляху до змін, яким ми хочемо сприяти;
  - **Спільну вправу з експериментального навчання, у якій беруть участь різні зацікавлені сторони, і яка сприяє розвитку гнучкого логічного мислення**, необхідного для аналізу складних процесів соціальних змін;
  - **Карту частково структурованих змін**, яка пов'язує наші стратегічні дії з певними результатами процесу, настанню яких у нашому безпосередньому середовищі ми хочемо сприяти;
  - **Інструмент для обробки**, який допомагає нам здійснювати постійний критичний моніторинг нашого індивідуального та колективного мислення та вчинків.
- Важливо відрізнити теорію змін від інших підходів, тобто визначити, чим вона не є. Теорія змін не є:
- **Абсолютною істиною** про майбутній хід змін, про те, як вони відбудуться, чи навіть про те, як ми хочемо, щоб вони відбулись.

<sup>21</sup> Будь ласка, див. «Теорія змін: підхід аналізу/осмислення та дії для подолання викликів соціальних змін» (Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes). Матеріал доступний за посиланням: <http://bit.ly/2eW005v>



- **Чітким переліком дій, які допоможуть усунути непевності**, які існують у складних і нових соціальних процесах.
- **Замінником матриці логічної структури** як чіткого інструменту планування.

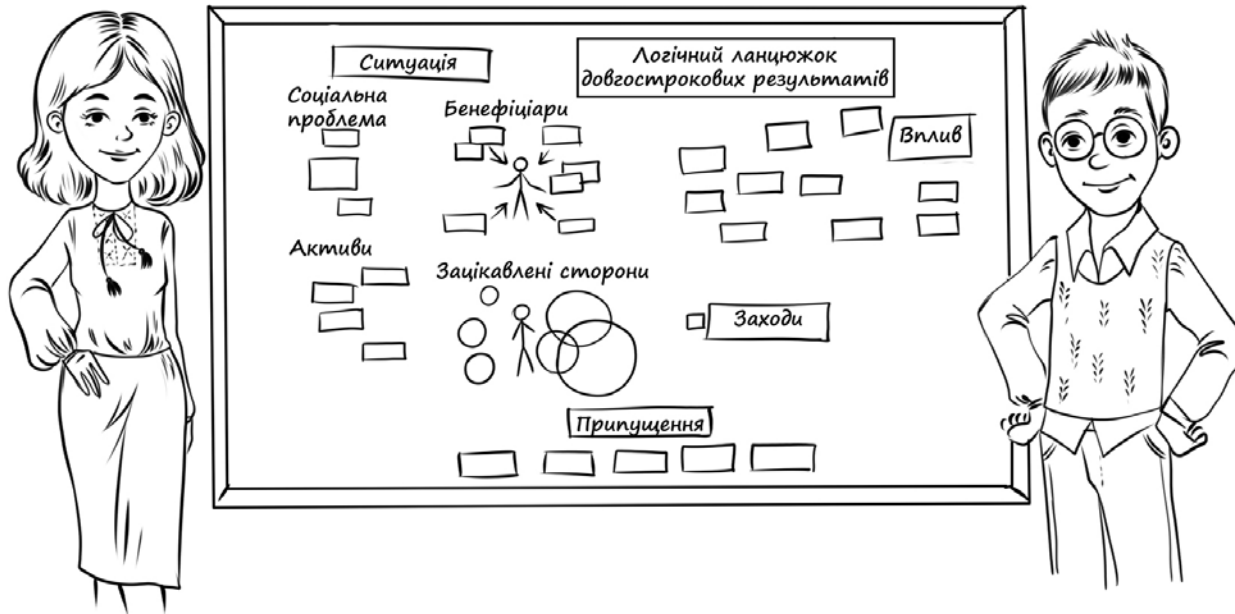
Основні аспекти використання теорії змін у спрощеній формі добре пояснюються у відео компанії inFocus. Текст із цього відео наведений нижче.

### ОСНОВИ ПОБУДОВИ ТЕОРІЇ ЗМІН

«Ми починаємо розробляти теорію змін, описуючи ситуацію, в якій функціонує організація або програма. Це передбачає визначення соціальної проблеми, яку організація прагне вирішити, та характеристик бенефіціарів і зацікавлених сторін. У цьому процесі також потрібно встановити активи, які є у розпорядженні організації завдяки її становищу,

розміщенню та зацікавленим сторонам. Активи у цьому контексті означають усі доступні ресурси, за рахунок залучення яких можна забезпечити здійснення діяльності та досягнення результатів.

Однією з прикметних рис теорії змін є те, що, на відміну від інших технік розробки програм (наприклад, матриці логічної структури), у цьому випадку ми починаємо з визначення впливу – найбільш тривалої зміни, яку організація бажає досягти на благо своїх цільових аудиторій або суспільства загалом. Далі робота йде у зворотньому порядку – необхідно визначити результати. Результатами є зміни, які відбуваються на користь бенефіціарів, спільнот чи суспільства, щоб уможливити настання впливу. Результати часто називають «передумовами», оскільки вони пов'язані з умовами, які є необхідними для настання соціальних змін. Далі проектується хід результатів. Він відображає як зміни, які відбуваються в діяльності організації, так і більші соціальні зміни або умови для настання впливу.



На передостанньому етапі потрібно проаналізувати конкретні види діяльності, спрямовані на досягнення необхідних результатів і впливу. Види діяльності проектується з урахуванням результатів або ходу результатів. Такий підхід допомагає встановити, чи якісь результати не були враховані, а також ступінь залученості організації до отримання впливу.

На останньому етапі процесу проводиться аналіз основних припущень відповідно до теорії змін. Як ми вже зазначали, припущення – це основні переконання, які лежать в основі теорії змін і пояснюють, як і чому очікується, що певні види діяльності призведуть до бажаних результатів.

Після всіх описаних процедур можна також записати історію теорії змін у розповідній формі. Пояснення теорії змін у такій спрощеній формі допомагає донести її до ширшої аудиторії, проте все одно якісно».<sup>22</sup>



### ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ: SWOT, PEST(LE)+G, МАТРИЦЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Організації часто використовують три зазначені інструменти для перевірки їхнього власного потенціалу та визначення сфер, які потребують зростання (SWOT), для оцінки дотичних до основної проблеми питань або зовнішнього середовища, в якому існує проблема, яку організація прагне вирішити (PEST(LE)), а також для встановлення зовнішніх зацікавлених осіб у конкретній сфері та визначення формату співпраці між ними. Ці три інструменти добре допомагають комплексно структурувати бачення проблеми та можуть застосовуватися для посилення програмного аспекту діяльності ОГС («діяльність»).

#### SWOT

SWOT-аналіз, вірогідно, є одним із найбільш розповсюджених і найлегших у користуванні інструментів для оцінки позиції

організації у певній ситуації або загалом. Класичний SWOT-аналіз побудований на чотирьох вимірах: «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості» та «загрози». Загалом ці терміни можна роз'яснити наступним чином:

- **Сильні сторони** – внутрішні характеристики ОГС, які надають організації виняткову конкурентну перевагу порівняно з її колегами та конкурентами. Сильні сторони можуть полягати або в унікальних ресурсах (знаннях, експертизі, позиціонуванні, відносинах тощо), або у сферах, де певна ОГС є потужним лідером;
- **Слабкі сторони** – це внутрішні слабкі риси ОГС, які можуть бути використані її суперниками, ворожо налаштованими установами, або загальні обставини, які унеможливають або значно відкладають (зривають) здійснення діяльності у певній сфері або шкодять репутації ОГС;
- **Можливості** – ще не використані (або неповністю використані) зовнішні фактори для значного вдосконалення діяльності організації, допомоги у здійсненні діяльності. Ці фактори можуть стати каталізаторами роботи організації, якщо їх правильно використати, або якщо вони проявляться самі по собі;
- **Загрози** – зовнішні фактори, які ще не проявились, проте які можуть мати дестабілізуючий чи, принаймні, гальмівний ефект на здійснення діяльності чи розвитку у певному секторі. За можливості, цих факторів необхідно уникати або нейтралізувати.

	SWOT-аналіз певного питання	
	Сприяє цілі	Шкодить цілі
Внутрішні фактори	Сильні сторони: 1. 2. 3.	Слабкі сторони: 1. 2. 3.
Зовнішні фактори	Можливості: 1. 2. 3.	Загрози: 1. 2. 3.

<sup>22</sup> Оригінальне анімаційне відео можна переглянути за посиланням: <http://impactinfocus.com/resources/introductiontotheoryofchange/>





## ОСНОВНІ ВИСНОВКИ:

*Важливо уникати внесення надмірно великої кількості надмірно загальних питань до клітинок SWOT-аналізу. Сам аналіз буде більш ефективним, коли до нього вноситься детальна інформація (наприклад, замість фрази «законодавство щодо \_» ліпше сказати «обмежуючі норми законодавства, які не дозволяють \_»). Також може бути корисно розбити аналіз на етапи. Під час першого етапу збираються та перераховуються всі фактори. А під час другого етапу серед них виділяються пріоритетні, 3-5 з яких вносяться до клітинок. Для SWOT-аналізу можна використовувати ідеї, зібрані під час PEST(LE)-аналізу, який розглядається нижче.*

## PEST(LE)+G

Цей інструмент часто використовується для оцінки зовнішнього середовища перед здійсненням діяльності в одній із його сфер. PEST(LE)-аналіз також застосовують для визначення факторів зовнішнього середовища, які, вірогідно, впливатимуть на сферу здійснення діяльності (наприклад, чи перспектива проведення дострокових виборів може бути використана для адвокації певного питання, щоб політики могли покращити свій імідж шляхом підтримки ініціативи). Є різні підходи до визначення складових цього інструменту, зокрема, коли додаються подальші зовнішні фактори. «Класичний» набір компонентів наведений нижче:

- **P**(olitical – політичні фактори) – чинна політична ситуація, пов'язана з питанням, вірогідність політичних змін і об'єднання політичних сил із метою підтримки або протидії питанню, вірогідність проведення виборів тощо;
- **E**(conomic – економічні фактори) – фактори у сфері економіки (як значні тенденції в економіці країни, так і

особливості місцевих бюджетів). Ставлення бізнесу до питання та перспектива його залучення;

- **S**(ocial – соціальні фактори) – соціальний/соціологічний вимір питання, зокрема, переконання та ставлення, потенціал соціальної мобілізації, протестний потенціал та інші фактори, що характеризують ставлення суспільства (воно може визначатись дуже вузько – наприклад, місцева територіальна громада) до питання;
- **T**(echnical – технічні фактори) – цей вимір міг би бути корисним для розгляду питання щодо використання технологічних підходів (наприклад, працюючи з відкритими даними, важливо враховувати нові формати, протоколи та інші технологічні новації, які могли би вплинути на роботу). Цей вимір міг би бути корисним для визначення, чи інструменти ІТ використовуються для підтримки діяльності (наприклад, комунікація за допомогою соціальних медіа);
- **L**(egal – правові фактори) – ключовий фактор, який у багатьох випадках має безпосередній вплив на рівень успіху певної ініціативи. Цей фактор включає не лише закони у вузькому розумінні, а й підзаконні акти, рішення місцевих органів влади, а також можливі юридичні колізії (коли певні нормативно-правові акти суперечать один одному);
- **E**(nvironmental – фактори, пов'язані з навколишнім середовищем) – оскільки певні аспекти деяких питань впливають на навколишнє середовище, цей фактор також важливо враховувати.

Насамкінець слід зазначити, що подібний аналіз завжди буде більш якісним, якщо він враховуватиме і **G**(ender) – гендерні фактори. Тобто, якщо оцінюватиметься вплив питання на жінок і чоловіків на сьогодні, відмінності такого впливу, а також чи є нерівність у доступі чи можливостях у певних сферах, які можна усунути за допомогою відповідних ініціатив.



## ОСНОВНІ ВИСНОВКИ:

*Так само як у випадку SWOT-аналізу, важливо доволі детально описати фактори, що стосуються кожного виміру. Також необхідно переконатись, що виділені фактори подані у пріоритетному порядку, відповідно до їхньої важливості для конкретного питання, що аналізується.*



## МАТРИЦЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Матриця зацікавлених сторін – це ще один приклад простого та широко вживаного інструменту для виділення зацікавлених сторін, які впливають на питання, що підтримується (або не підтримується). Цей інструмент також часто використовується для розробки комунікаційних стратегій або інтервенцій. Це дозволяє розділити цільову аудиторію на групи та визначити, які канали комунікації є прийнятними для кожної із них. Загалом цей метод передбачає встановлення зацікавлених сторін, які мають (або могли би мати) безпосередній вплив на питання, та подальший аналіз їх за двома групами – «вплив/влада» та «інтерес» – на схемі за прикладом нижче:





## ДОДАТОК 1. Виклики ОР на різних етапах життєвого циклу організації

Етап	Статус	Проблеми зростання та інші проблеми
Народження	Ембріон	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створити потужне бачення;</li> <li>Зосереджуватись на основній ідеї та реальності її втілення;</li> <li>Знайти однодумців;</li> </ul>
Дитинство	Дитинство (період пелюшок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розробити стратегії для отримання фінансування й інших форм підтримки;</li> <li>Визначити релевантні джерела досвіду;</li> <li>Спроекувати основні системи та структури;</li> </ul>
	Активний період дитинства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Делегувати відповідальність / уникнути «синдрому засновника»;</li> <li>Визначити та розвивати спеціалізацію організації;</li> <li>Навчитись виділяти пріоритети, уникати нерозумної диверсифікації і дотримуватись місії;</li> <li>Розвинути управлінські та лідерські якості;</li> </ul>
Юність	Юність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розбудувати необхідні структури, системи та процедури;</li> <li>Розвинути відкриті системи та структури внутрішньої комунікації;</li> <li>Управляти конфліктом і використовувати його конструктивно;</li> <li>Підвищувати обізнаність про організаційну культуру;</li> </ul>
Зрілість	Початковий етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>Можливо, змістити фокус із проекту на програму;</li> <li>Переглянути та, за необхідності, змінити бачення та місію організації;</li> <li>Провести реструктуризацію (за необхідності);</li> <li>Посилити підвищення кваліфікації всередині організації;</li> <li>Переглянути й оновити партнерства;</li> </ul>
	Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримувати або поновлювати енергетику та відданість співробітників;</li> <li>Переглянути та, за необхідності, змінити бачення та місію організації;</li> <li>Концентруватися на якості роботи;</li> <li>Оновити двосторонній зв'язок із прихильниками та бенефіціарами;</li> <li>Посилити підвищення кваліфікації та комунікацію всередині організації;</li> </ul>
	Вищий ешелон	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прискіпливо оцінювати діяльність організації як цілісної системи;</li> <li>Переглянути та, за необхідності, змінити візію та місію організації;</li> <li>Переосмислити управління організацією;</li> <li>Оновити двосторонній зв'язок із зацікавленими сторонами;</li> </ul>
Стагнація або відродження	Початок бюрократії	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прискіпливо оцінювати діяльність організації як цілісної системи;</li> <li>Переглянути та, за необхідності, змінити бачення та місію організації;</li> <li>Врегулювати внутрішні конфлікти та випадки слабкої недостатньої внутрішньої комунікації;</li> <li>Обміркувати можливість зміни керівництва;</li> <li>Переосмислити управління організацією;</li> </ul>
	Бюрократія	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінити, чи організація залишається ефективною;</li> <li>Визнати необхідність змін;</li> <li>Переглянути та, за необхідності, змінити бачення та місію організації;</li> </ul>
	Смерть	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести належне документування та переконатись, що досвід організації переданий іншим;</li> <li>Організувати гідні «похорони»</li> </ul>

Цитується з «Формування оцінки рівня організаційної спроможності та розвитку ОГС в Україні, Молдові та Білорусі. Керівництво з організаційного розвитку (ОР)» Розроблено INTRAC для ПРООН





## ДОДАТОК 2. Виміри спроможності за методом восьмикутника

### Опора 1. Організаційна основа:

Змінна 1.1: Основні цінності та суть організації

- *Аспект 1.1.1: Формулювання бачення та місії організації*
- *Аспект 1.1.2: Формулювання стратегій відповідно до бачення*

Змінна 1.2: Структура й організація діяльності

- *Аспект 1.2.1: Запровадження чіткого розподілу обов'язків і сфер відповідальності*
- *Аспект 1.2.2: Застосування демократичних правил*

### Опора 2. Діяльність – результат:

Змінна 2.1: Здійснення діяльності

- *Аспект 2.1.1: Планування здійснення заходів*
- *Аспект 2.1.2: Аналіз і висновки з виконаної роботи*

Змінна 2.2: Важливість

- *Аспект 2.2.1: Суть діяльності відповідає баченню*
- *Аспект 2.2.2: Методи роботи відповідають баченню*

### Опора 3. Спроможність:

Змінна 3.1: Прийнятність навичок діяльності

- *Аспект 3.1.1: Професійні кваліфікації і досвід персоналу*
- *Аспект 3.1.2: Управлінська спроможність*

Змінна 3.2: Фінансова й адміністративна системи

- *Аспект 3.2.1: Управління фінансовими ресурсами*
- *Аспект 3.2.2: Адміністративні процедури*

### Опора 4. Відносини:

Змінна 4.1: Цільові групи

- *Аспект 4.1.1: Підтримка та прийняття цільовими групами*
- *Аспект 4.1.2: Діалог із цільовими групами*

Змінна 4.2: Робоче середовище

- *Аспект 4.2.1: Легітимність*
- *Аспект 4.2.2: Активна участь у мережах*





## ДОДАТОК 3. Сфери для розбудови спроможності, які оцінюються за SATT / OSS

«ІНДЕКС ЗАЛУЧЕННЯ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ» (SATT)

### 1. Фінансова стабільність / Мобілізація ресурсів

- 1.1 Стратегія фандрейзingu
- 1.2 Спроможність залучення фінансування з внутрішніх джерел
- 1.3 Різноманіття джерел фінансування
- 1.4 Мобілізація місцевих ресурсів

### 2. Надання послуг

- 2.1 Секторальна експертиза
- 2.2 Орієнтація на клієнта та залучення його/її у процес
- 2.3 Стандарти послуг / Забезпечення якості
- 2.4 Розробка програми

### 3. Продуктивні партнерства та співпраця

- 3.1 Відносини з державною владою
- 3.2 Відносини з місцевою владою
- 3.3 Відносини з приватним сектором
- 3.4 Відносини з іншими неурядовими організаціями
- 3.5 Регіональні та міжнародні мережі або членства

### 4. Стратегічна комунікація та використання бренду

- 4.1 Представленість в інформаційному полі і легітимність
- 4.2 PR і комунікаційна стратегія
- 4.3 Відносини зі ЗМІ / Медіа-стратегія
- 4.4 Маркетинг / Комунікаційні матеріали

### 5. Секторальне лідерство

- 5.1 Лідерська роль
- 5.2 Розбудова спроможностей / Надання послуг сектору
- 5.3 Залученість у діяльність, яка сприяє роботі сектору
- 5.4 Взаємообмін інформацією та знаннями

ІНДЕКС СИСТЕМ І СТАНДАРТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ (OSS)

### 1. Управління та лідерство

- 1.1 Юридична й інституційна основа
- 1.2 Склад і повноваження органу управління
- 1.3 Ефективність органу управління
- 1.4 Відносини органу управління та старшого керівництва
- 1.5 Лідерський і управлінський стиль

### 2. Місія та стратегічне управління

- 2.1 Місія
- 2.2 Стратегічне планування
- 2.3 Операційне планування

### 3. Практики та системи управління

- 3.1 Політики та процедури
- 3.2 Інформаційні системи / Ведення обліку
- 3.3 Звітування про хід виконання програм
- 3.4 Організація роботи та інформування про хід її виконання

### 4. Людські ресурси

- 4.1 Процедура найму персоналу
- 4.2 Система організації персоналу
- 4.3 Введення персоналу в роботу та підвищення його кваліфікації в подальшому
- 4.4 Керівництво робочими процесами
- 4.5 Заробітна плата та премії
- 4.6 Навички персоналу
- 4.7 Різноманіття

### 5. Системи фінансового управління

- 5.1 Формування бюджету / Планування
- 5.2 Системи бухгалтерської звітності
- 5.3 Механізми внутрішнього контролю
- 5.4 Фінансова звітність

### 6. Здатність адаптуватись

- 6.1 Моніторинг і оцінювання програм
- 6.2 Моніторинг і оцінювання організації
- 6.3 Використання результатів моніторингу і оцінювання у процесі прийняття рішень
- 6.4 Моніторинг середовища, в якому реалізуються програми



#### ДОДАТОК 4. Потенціал організації за «трьома колами» (ПСОР)

ОРГАНІЗАЦІЯ («БУТИ»)		ДІЯЛЬНІСТЬ («РОБИТИ»)		ЗОВНІШНІ ВІДНОСИНИ («ВІДНОСИНИ»)	
1	Бачення та місія організації (мета)	1	Аналіз зовнішнього оточення та поточних тенденцій у сфері діяльності (демократія та права людини)	1	Стратегічний аналіз доцільних взаємовідносин (з урядовими структурами, бізнесом або громадянським суспільством) у відповідності до місії та цілей організації
2	Спільні цінності та принципи (етичні норми)	2	Розробка проєктів та програм в рамках підходу на основі участі	2	Розбудова співпраці з іншими ОГС (включаючи роботу у партнерствах та коаліціях)
3	Стратегічний план	3	Заходи зміцнення потенціалу (для інших регіональних ОГС)	3	Відносини з донорами
4	Врядкування: склад та функціонування ради	4	Моніторинг та оцінка проєктів та програм, звітність	4	Зв'язки з громадами та широким колом громадськості
5	Лідерство (люди на рівні команди або відділу, так само як організації в цілому)	5	Ефективність та керівництво виконанням робіт	5	Співпраця з органами влади
6	Організаційна структура та комунікації	6	Адміністрування малих грантів	6	Зв'язки зі ЗМІ
7	Залучення нових членів та підтримка рівня членства (індивідуального або організаційного)	7	Адвокати (тематика демократії та прав людини)		
8	Управління та фінансовий контроль	8	Культура навчання та інновацій		
9	Кількість та кваліфікація співробітників (включаючи спеціалістів з питань права, демократії та прав людини)				
10	Кадрова політика (персонал та волонтери)				
11	Фінансова ресурсна база та стратегія фандрейзingu				
12	Фізичні ресурси (офісні приміщення обладнання, програмне забезпечення, транспорт, робочі приміщення матеріали)				





## ДОДАТОК 5. Якісні індикатори для оцінки потенціалу у трьох колах

ОРГАНІЗАЦІЯ («БУТИ»)								
№	Сфера потенціалу	Оцінка ОГС	Зовнішня оцінка	Рівень 1 – Первинний рівень	Рівень 2 – Початковий розвиток	Рівень 3 – Помірний розвиток	Рівень 4 – Високий розвиток	Рівень 5 – Зразковий рівень
1	Бачення та місія організації (мета)			Немає чіткого бачення або місії	Бачення / місія існують, але вони сформульовані нечітко і не є широко відомими членам організації, волонтерам, співробітникам тощо.	Існують чітко визначені місія та бачення. Вони відомі та зрозумілі лише декільком членам організації, волонтерам, співробітникам тощо. Вони не використовуються для визначення політики або для загального прийняття рішень, а також не визнаються за межами організації.	Чітко визначені спільні бачення та місія. Їх усі розуміють, і усі члени організації, волонтери та співробітники можуть їх пояснити. На них доволі часто посилаються у процесі обговорення політики або прийняття рішень. Місія не користується широким визнанням за межами організації.	Чітко визначені спільні бачення та місія, які можуть бути пояснені на всіх рівнях організації і які визнаються за її межами. На них систематично посилаються у процесі формування політики або прийняття рішень.
2	Спільні цінності та погляди (етичні норми)			Немає набору базових цінностей або поглядів.	Існують деякі спільні погляди та цінності, але вони не мають чіткого визнання або не є такими, що широко поділяються.	Чітке визнання набору поглядів та цінностей, які поділяються багатьма в організації, але не знаходять свого відображення у діях організації та її членів. На цінності та погляди рідко спираються для підсилення впливу організації.	Єдиний спільний набір поглядів та цінностей, який не знаходить послідовного відображення у діях організації та її членів. На погляди та цінності інколи покладаються для підсилення впливу організації.	Єдиний спільний набір поглядів та цінностей, який знаходить своє послідовне відображення у діях організації та її членів. Погляди та цінності є джерелом мотивації та на них покладаються для підсилення впливу організації. Погляди та цінності уособлюються поточним лідером і залишаються незмінними після зміни керівництва.
3	Стратегічний план			Відсутність стратегічного плану або структурної основи.	Стратегічний план або структурна основа для програмної сфери («діяльність») існує, але сфери «організація» та «відносини» не визначені.	Існує всебічний стратегічний план або структурна основа (цілі для сфер «діяльність», «організація» та «відносини»), але вони не трансформовані у чітко визначені річні плани роботи.	Існує стратегічний план або структурна основа з річними планами роботи, але вони не трансформовані в індивідуальні робочі програми волонтерів або співробітників.	Стратегічний план або структурна основа трансформовані у річні плани роботи, якими визначається діяльність всіх членів організації, волонтерів, співробітників тощо. Стратегічний план переглядається та поновлюється у разі необхідності.
4	Управління: склад та функціонування ради			В організації є колегіальний керівний орган, але у ньому немає достатньої кількості членів та/або він не проводить регулярних засідань. Відсутні чітко визначені ролі та відповідальність членів ради.	Існує рада повного складу, але їй бракує необхідної кваліфікації, репрезентативності та відданості справі. Засідання ради проводяться регулярно та звичайно із необхідним кворумом.	Існує рада повного складу з базовим рівнем кваліфікації та рівнем репрезентативності, але з надто частою чи рідкою зміною учасників. Ролі та сфери відповідальності чітко визначені і рада виконує свої головні обов'язки. В той же час, рада не може визначити стратегічні	Існує репрезентативна, кваліфікована, налаштована на справу рада, але вона досі не функціонує як єдина команда. Рада виконує свої головні обов'язки, інколи визначає деякі стратегічні напрямки та час від часу оцінює діяльність.	Існує репрезентативна, кваліфікована, налаштована на справу рада, яка активно працює разом як єдина команда і просуває інтереси організації. Ролі чітко розподілені та зрозумілі. Рада повною мірою відповідає своїм обов'язкам у сфері управління та стратегічного керівництва.

				Їхня кваліфікація є недостатньою з огляду на характер організації та рівень її розвитку.	Ролі та сфери відповідальності членів ради знаходяться у процесі уточнення.	напрямки, оцінювати діяльність співробітників чи керівництва, або ж децентралізувати процес прийняття рішень у разі необхідності.	У доцільних випадках прийняття деяких рішень делегується.	доцільним чином делегує прийняття рішень та проводить регулярну оцінку діяльності.
5	<b>Керівництво</b> (особи на рівні групи або організації)			Керівник чи керівники організації не мають чіткого бачення, мають слабке взаємопорозуміння з членами організації, волонтерами, співробітниками тощо, недостатній рівень делегування та довіри з боку інших для прийняття рішень.	Керівники визначають деякі напрямки, мають розумний рівень взаємопорозуміння з іншими, обмежений рівень делегування та довіри для прийняття рішень. Організація залежить від одного індивідуального лідера, який визначає бачення та просуває організацію вперед.	Керівники дають бачення, чітко формулюють свої думки, добре інформовані і надихають інших. Існує обмежене заохочення інших до особистого розвитку, до прийняття рішень та до прийняття відповідальності. Інші визнають керівників та довіряють ним. В той же час існує залежність від лідера у прийнятті рішень.	Керівники дають бачення, чітко формулюють свої думки, добре інформовані і надихають інших. Вони добре вміють слухати, співчують іншим, заохочують їх до особистого розвитку, довіряють іншим приймати рішення та брати на себе відповідальність. Обмежена залежність від індивідуального лідера.	Керівники дають бачення, чітко формулюють свої думки, добре інформовані і надихають інших в організації та за її межами. Вони добре вміють слухати, співчують іншим та забезпечують можливості для особистого розвитку інших. Вони спроможні дозволити іншим приймати рішення та брати на себе відповідальність. В організації розвинутий достатній рівень керівництва, щоб не залежати від індивідуального лідера.
6	<b>Організаційна структура та комунікації</b>			Організаційна структура чи її відсутність є перешкодою для ефективної роботи. Членів організації, волонтерів, співробітників погано інформують щодо актуальних питань та змін.	Організаційна структура загалом забезпечує повною мірою відповідає поточній діяльності організації. Відсутність чітко визначених ролей та сфер відповідальності окремих осіб та груп. Неформальний характер комунікацій серед членів організації, волонтерів та співробітників. Люди не вважають себе достатньо інформованими.	Організаційна структура загалом забезпечує поточну діяльність організації. Деякі ролі та сфери відповідальності чітко визначені, а деякі інші – ні. Існують деякі механізми формальної комунікації, наприклад, збори. Неформальна комунікація є головним джерелом інформації. Люди вважають, що їх не інформують систематичним чином.	Організаційна структура розроблена для забезпечення поточної діяльності організації. Всі ролі та сфери відповідальності визначені, але вони можуть не відповідати реальному практичному стану справ. Існують формальні механізми комунікації. Неформальна комунікація заохочується. Люди вважають, що їх інформують достатньо добре.	Організаційна структура розроблена для забезпечення поточної діяльності організації та для запланованої на майбутнє робочої програми. Ролі та сфери відповідальності формалізовані, чітко визначені та взаємно доповнюють одна одну. Формальні механізми комунікації добре функціонують (постійне інформування за допомогою різних засобів, таких як ел.пошта, бюлетені, тощо). Добра неформальна комунікація та відкритість. Люди вважають себе добре інформованими і вважають, що їх залучатимуть у разі потреби.
7	<b>Залучення нових членів та підтримка рівня членства</b> (індивідуально або організаційного)			Мінімальні зусилля для розбудови бази членства, слабкі контакти з наявними членами організації. Низький рівень членства (з огляду на національний контекст) та/або висока плінність кадрів.	Проводяться деякі зусилля для розширення членства. Наявним членам організації надаються мінімальні послуги. Організація не отримує активної підтримки від своїх членів. Низький рівень утримання членів в організації.	Членів організації активно залучають, робляться деякі зусилля для роботи з членами організації та для надання їм послуг. Відносно стабільна база членства з високим рівнем утримання членів в організації.	Активне та деякою мірою цілеспрямоване залучення членів до організації. Робляться серйозні зусилля для роботи з членами організації та для надання їм послуг. Члени організації інколи активно підтримують програмні цілі та/або цілі фандрейзингу.	Активне та цілеспрямоване залучення членів до організації. Управління відносинами з членами організації для забезпечення максимального взаємного позитивного ефекту. Широка база лояльних членів організації, які активно підтримують організацію у досягненні її цілей.



8	<b>Управління та фінансовий контроль</b>			Слабке розуміння питань управління організації, внутрішніх та зовнішніх факторів, які працюють на користь змін. Фінансові процедури не введені. Не існує процедурної інструкції.	Зростає рівень інформованості і зроблені перші кроки для створення систем, політик та процедур для управління кадрами, ресурсами, інформацією тощо. В той же час, є недостатня інформованість щодо того, як реагувати на фактори, що працюють на користь змін. Створені деякі фінансові системи (формування бюджету та контроль), але існує лише декілька документованих процедур. Менш ніж задовільна оцінка за результатами внутрішнього та/або зовнішнього аудиту. Запроваджені декілька рекомендацій аудиторів.	В окремих частинах організації створені системи, політика та процедури. Управління змінами здебільшого має неглибокий і нестратегічний характер. Фінансові процедури введені але не застосовуються послідовно. Є документовані процедури для формування бюджету, але тільки для деяких, а не для усіх операцій. Нерівномірні показники за результатами внутрішнього та/або зовнішнього аудиту. Запроваджені деякі рекомендації аудиторів.	Системи, політика та процедури створені в усій організації. Проводиться деяке планування на перспективу для досягнення змін. Зміни не завжди досягаються згідно із планом та усвідомлено. Фінансові процедури введені та послідовно застосовуються. Є документовані процедури для формування бюджету та для більшості операцій. Постійно задовільні показники за результатами внутрішнього та/або зовнішнього аудиту. Запроваджені усі рекомендації аудиторів.	Системи, політики та процедури створені в усій організації, вони є спільними з іншими ОГС. Необхідні зміни та розвиток організації плануються, а процесом досягнення змін керують усвідомлено та в усталений спосіб. В усіх сферах запроваджені чітко документовані фінансові процедури. Постійно високі показники за результатами внутрішнього та/або зовнішнього аудиту. Запроваджені усі рекомендації аудиторів.
9	<b>Кількість та кваліфікація співробітників</b> (включаючи спеціалістів з питань права, демократії та прав людини)			Організація неадекватно забезпечена кадрами для ефектної діяльності. Волонтерів залучають із вузького кола спеціалізацій та досвіду. Деякі співробітники не мають належної кваліфікації або досвіду для виконання своїх обов'язків.	Є мінімальна кадрова база волонтерів / співробітників, але посади деяких спеціалістів не заповнені або ж заповнені тимчасово. Волонтерів та спеціалістів залучають із вузького кола спеціалізацій та досвіду. Вони мають обмежені можливості для вирішення проблем у разі виникнення.	Ключові посади волонтерів та співробітників заповнені, але деякі функції не охоплюються повною мірою. Деяке розмаїття у спеціалізації та досвіді волонтерів / співробітників, непогана спроможність виконувати свої індивідуальні ролі, включаючи деяку спроможність вирішувати проблеми у разі виникнення. Багато із них зацікавлені робити більше ніж зараз.	Організація повністю забезпечена кадрами але у деяких осередках спостерігається значна різниця / низька плинність кадрів. Волонтерів / співробітників залучають із широкого кола потрібних спеціалізацій та досвіду, вони мають широку кваліфікацію. Більшість із них дуже кваліфіковані для своїх індивідуальних ролей і схильні до навчання та розвитку.	Є достатня кількість оплачуваних співробітників та волонтерів для діяльності організації згідно із планом. Нормальний рівень плинності кадрів. Волонтерів та персонал підбирають із широкого кола спеціалізацій та досвіду і вони мають широку кваліфікацію. Більшість із них дуже кваліфіковані для виконання декількох функцій, вони налаштовані на постійне навчання та розвиток і можуть співпрацювати з іншими в рамках організації.
10	<b>Кадрова політика</b> (персонал та волонтери)			Нечітко визначена відповідальність за кадрову політику. Відсутність кадрової політики або формальні контракти з мінімальними процедурами.	Чітко визначена відповідальність за кадрову політику, але письмова кадрова політика відсутня. Застосовують різну практику (залучення, контракти, заробітна платня, підтримка та нагляд тощо).	Відсутність всебічної кадрової політики. Введені в дію деякі непогані систематичні практичні методи, але відсутній систематичний контроль. Визначена політика / системи для утримання волонтерів.	Існує документована загальна кадрова політика (у відповідності до місцевих правових стандартів) але її широко не розповсюджують або не впроваджують повною мірою. Введені в дію деякі непогані практичні методи і	Документована кадрова політика, яка є чітко зрозумілою і впроваджена – вона є зразком кращої практики і вважається моделлю для інших ОГС. Система залучення та мотивації волонтерів також є моделлю для інших ОГС.

				Персоналу надається мінімальна систематична підтримка, відсутня інформованість щодо залучення волонтерів, роботи з ними та розвитку.	Не приділяють систематичної уваги залученню волонтерів або роботі з ними (утримання, мотивація тощо). Керівництво визнає необхідність розвитку волонтерів / персоналу, але не існує процесу для вирішення цих потреб.	Визначені потреби у сфері розвитку персоналу, але робляться лише обмежені зусилля для вирішення цих потреб. Розроблені плани залучення волонтерів.	проводиться регулярний контроль. Проводиться реалізація стратегії залучення волонтерів та роботи з ними. Потреби у розвитку персоналу визначені і є основою для розробки планів розвитку.	Введені в дію і повною мірою реалізуються плани розвитку волонтерів / персоналу.
11	<b>Фінансова ресурсна база та стратегія фандрейзingu</b>			Фінансові цілі чітко не визначені. Висока залежність від обмеженого кола джерел фінансування з мінімальною гнучкістю або взагалі без будь-якої гнучкості у використанні коштів (кошти, пов'язані з конкретними проектами / заходами). Регулярні проблеми з надходженням коштів. Обмежений активний пошук фінансування.	Визначені мінімальні вимоги для покриття витрат на наступні 2-3 роки, але більш загальні фінансові цілі чітко не визначені. Фінансова уразливість із залежністю від обмеженого кола джерел та з обмеженою гнучкістю у використанні коштів. Необхідно приділяти постійну увагу щоб забезпечити фінансування своєї діяльності. Час від часу виникають проблеми з надходженням коштів. Опортуністичний підхід до пошуку коштів (фандрейзingu), звернення до легкодоступних джерел.	Фінансові цілі чітко визначені. Жодне єдине джерело фінансування не забезпечує більше 40% від загального фінансування. Обмежена гнучкість у використанні коштів. Фінансова стабільність (відсутність серйозного дефіциту коштів або заборгованості). Відсутність суттєвих проблем із надходженням коштів. План фандрейзingu введений в дію, але досі покладаються на разове фінансування для досягнення цільових показників фінансування.	План фандрейзingu забезпечує адекватне фінансування. Жодне єдине джерело фінансування не забезпечує більше 30% від загального фінансування. Гнучкість у використанні коштів із суттєвим обсягом необумовленого фінансування. Фінансова стабільність. Створені деякі резерви. Випробовуються нові підходи до фандрейзingu.	План фандрейзingu активно реалізується і контролюється в рамках скоординованого підходу. Цільові показники фандрейзingu досягаються або перевищуються. Різноманітні суттєві джерела надходжень, жодне єдине джерело фінансування не забезпечує більше 25% від загального фінансування. Гнучкість у використанні коштів. Організація може відмовлятися від можливостей фінансування, якщо вони не відповідають її стратегічним цілям або її політиці.
12	<b>Фізичні ресурси</b> (офісні приміщення, обладнання, програмне забезпечення, транспорт, робочі приміщення, матеріали)			Організації доступні мінімальні ресурси. Відсутні плани для забезпечення ресурсами.	Безпечне офісне приміщення, доступне для оренди, разом із мінімальною кількістю офісного обладнання та матеріалів. Встановлення необхідності розробити більш довготерміновий план для отримання відповідних фізичних ресурсів.	Безпечне офісне приміщення, доступне для оренди, разом із достатнім обладнанням / матеріалами для поточного рівня діяльності. Розроблений більш довготерміновий план, який починають реалізовувати.	Безпечне офісне приміщення, кімнати для проведення зустрічей та транспорт (власний), обладнання / матеріали, достатні для подальшого розвитку. Доступні адекватні кошти для періодичного залучення додаткових ресурсів у разі необхідності. План забезпечення фізичними ресурсами постійно переглядається та оновлюється.	



ДІЯЛЬНІСТЬ («РОБИТИ»)

№	Сфера потенціалу	Оцінка ОГС	Зовнішня оцінка	Рівень 1 – Первинний рівень	Рівень 2 – Початковий розвиток	Рівень 3 – Помірний розвиток	Рівень 4 – Високий розвиток	Рівень 5 – Зразковий рівень
1	Аналіз зовнішнього оточення та поточних тенденцій у сфері діяльності (демократія та права людини)			Низьке усвідомлення необхідності аналізувати зовнішнє оточення та реагувати на нього. Обмежений рівень знань про поточну ситуацію у сфері демократії та прав людини.	Деяке розуміння необхідності аналізувати зовнішнє оточення та реагувати на нього, але аналіз поточних тенденцій не є складовою програмного планування. Деякі особи мають сучасні знання щодо тенденцій у сфері демократії та прав людини, але цими знаннями не діляться з іншими або не користуються для цілей планування та проведення діяльності.	Деяка спроможність проводити моніторинг та аналізувати зовнішнє оточення, результатами інколи користуються у процесі програмного планування. Деякі перші спроби систематичного відстеження тенденцій у сфері демократії та прав людини. Особи із сучасним рівнем знань починають забезпечувати свою участь у процесі планування та реалізації програм.	Хороший моніторинг та аналіз зовнішнього оточення, інколи із зовнішньою допомогою, отримана інформація використовується у процесі планування, але не завжди приймається до уваги в усіх процесах прийняття рішень. Деякі програми плануються на основі такого аналізу. Спроможність відстежувати тенденції у сфері демократії та прав людини на національному та міжнародному рівнях, але отримана інформація не завжди приймається до уваги у процесі прийняття рішень.	Організація має спроможність проводити моніторинг та аналіз зовнішнього оточення без сторонньої підтримки. Робочі програми плануються на основі всебічного аналізу та коригуються з урахуванням суттєвих змін. Організація систематично відстежує та планує зміни у сфері демократії та прав людини на національному та міжнародному рівнях, враховує відповідні зміни у процесі прийняття рішень. Організація є джерелом інформації у секторі, надає інформацію про останні тенденції у секторі.
2	Розробка проектів та програм в рамках підходу на основі участі			Мінімальна інформованість та усвідомлення необхідності комплексного планування проектів або програм. До підготовки та виконання робіт не залучаються спільноти, члени організації або інші ключові зацікавлені сторони і з ними не консультуються.	Деякі співробітники розуміють ключові положення планування проектів або програм але мають обмежені можливості для їхнього застосування. Окремі проекти розробляються з використанням доцільного інструментарію, включаючи, наприклад, управління проектним циклом. Обмежені консультації зі спільнотами, членами організації або іншими ключовими зацікавленими сторонами щодо можливого впливу дій на них.	Визнається корисність належного планування проектів та програм. Деякі співробітників розуміють методи аналізу та планування. Деякі проекти добре розроблені але плани не застосовуються в якості інструментів управління протягом усього проектного циклу. Консультації зі спільнотами, членами організації або іншими ключовими зацікавленими сторонами не охоплюють усі групи і мають обмежений вплив на розробку та реалізацію заходів.	Застосування досконалих методологій Планування заохочується. Деякі співробітники мають необхідні знання та кваліфікацію. Майже усі проекти та програми добре сплановані. Деякі плани проектів застосовуються в якості інструментів управління, наприклад, визначення відносної пріоритетності завдань. Проводяться консультації з усіма ключовими зацікавленими сторонами щодо побудови проекту, а висловлені ними думки звичайно приймаються до уваги у процесі прийняття рішень.	Вимагаються високі стандарти планування проектів та програм і стандарти управління. Більшість співробітників розуміють головні концепції, можуть розробляти проекти та керувати ними або ж можуть підтримувати інших у цьому. Планування та управління більшістю проектів знаходяться на високому рівні, з чіткою визначеною відотною пріоритетністю робіт. Активна та рівноправна участь зацікавлених сторін у плануванні проектів, у прийнятті рішень та у моніторингу поточної діяльності.



3	<b>Заходи зміцнення потенціалу</b> (для інших регіональних ОГС)		Організація не проводить заходів для підготовки кадрів або для зміцнення потенціалу інших організацій своєї громади. Організація має обмежене бачення своїх потреб у зміцненні потенціалу.	Організація приймає участь у деяких заходах зміцнення потенціалу на місцевому рівні, які призводять до кращого взаємного розуміння пріоритетів підготовки кадрів та організаційного розвитку. Організація вже визначила свої нагальні потреби у сфері підготовки кадрів та організаційного розвитку.	Організація взяла на себе провідну роль у проведенні курсів підготовки або дискусійних платформ щодо зміцнення потенціалу та організаційного розвитку на місцевому рівні. Вона включила питання підготовки кадрів та організаційного розвитку до планів та програмної діяльності.	В організації є декілька ключових співробітників або експертів у сфері розвитку кадрових ресурсів та організаційного розвитку. Інколи до цих осіб звертаються інші місцеві організації. Організація має поглиблене розуміння своїх потреб і ділиться цією інформацією з іншими організаціями, що займаються питаннями зміцнення потенціалу та підтримки ОГС.	Організація визнається на місцевому та національному рівнях в якості постачальника послуг у сфері зміцнення потенціалу. Її інструктори та експерти активно залучаються до форумів у сфері зміцнення потенціалу, а їхні послуги користуються попитом з боку ОГС. На місцевому рівні організація проводить активні зусилля для зміцнення потенціалу інших менших ОГС. Цей напрямок став невід'ємною складовою її довготермінової стратегії.
4	<b>Моніторинг та оцінка проектів та програм, звітність</b>		Моніторинг та оцінка пріоритетами не вважаються. Обмежений систематичний моніторинг проектів на стадії виконання (або жодного моніторингу взагалі). Оцінка проводиться лише за вимогою донорів. Звітність низької якості.	Необхідність моніторингу та оцінки визнається, але проводиться лише обмежений моніторинг (або моніторингу не проводиться взагалі). Слабке усвідомлення різниці між моніторингом та оцінкою. Коли оцінка вимагається донорами, у звітах головна вага приділяється результатам, заходам та кількісним даним; проводиться мінімальний якісний аналіз.	Існує розуміння питань моніторингу та оцінки але є лише обмежені знання щодо їх практичного виконання. Відсутність стандартних систем моніторингу та оцінки. У звітах для донорів головну увагу приділяють розгляду результатів / діяльності із мінімальним збиранням та аналізом даних якісного характеру.	Моніторинг та оцінку активну підтримують. Ключові співробітники мають відповідний рівень знань. Введені в дію плани та системи моніторингу, але вони не працюють повною мірою. Для деяких проектів проводиться ефективний моніторинг та оцінка, отримана інформація застосовується для прийняття рішень і внесення коректив. Аналіз здебільшого має якісний характер, приділяється увага більш довготерміновим результатам та змінам.	Плани моніторингу та оцінки введені в дію на всіх рівнях та застосовуються усіма ключовими співробітниками. Отримана від моніторингу та оцінки інформація застосовується для прийняття рішень і призводить до змін у практичних діях. Робляться деякі зусилля для оцінки довготермінових наслідків. Організація надає допомогу іншим у розробці систем моніторингу та оцінки.
5	<b>Ефективність та керівництво виконанням робіт</b>		Організація інколи не виконує усіх запланованих робіт. Немає підстав для демонстрації внеску виконаних робіт до місії організації.	Організація виконує усі заплановані роботи, але не завжди досягає конкретних цілей, пов'язаних із вирішенням встановлених проблем. Мінімальні підстави для демонстрації внеску робіт до місії організації.	Організація виконує усі заплановані роботи. Деякі із цих робіт досягають конкретних цілей, пов'язаних із вирішенням встановлених проблем. Є деякі підстави для демонстрації внеску цих робіт до місії організації.	Усі заплановані роботи успішно виконуються. Деякі із цих робіт дають реальний практичний ефект та вирішують встановлені проблеми. Зразки кращої практики та переконливі підстави для демонстрації внеску робіт до місії та бачення організації.	Усі заплановані роботи успішно виконуються. Ці роботи постійно досягають конкретних цілей, пов'язаних із вирішенням встановлених проблем. Широкі та переконливі підстави для демонстрації реального внеску робіт до місії та бачення організації. Успіхи організації є взірцем для інших.



6	<b>Адміністрування малих грантів</b>			Немає досвіду у сфері адміністрування малих грантів. Відсутність фінансових процедур для цих цілей.	Організація має деякий досвід у наданні малих грантів окремим особам або групам спільнот. У минулому її фінансові системи підтримували ці заходи. Хоча приймалися доцільні рішення щодо грантів, її система прийняття рішень недостатньо розвинута. Існує мінімальний моніторинг грантів.	Організація проводила адміністрування малих грантів для донора. Введені фінансові процедури але вони недостатньо розвинуті. Документовані процедури для деяких але не для усіх операцій. Різний рівень моніторингу грантів (змістовний та фінансовий). Не усі гранти успішно реалізовані і системи не змогли це своєчасно проконтролювати.	Фінансові процедури для адміністрування малих грантів послідовно застосовуються, цим займається надійний та незалежний грантовий комітет. Існують документовані процедури для деяких але на для усіх рішень та операцій. Зовнішній аудит адміністрування малих грантів продемонстрував високу ефективність. Рекомендації аудиторів були запроваджені.	Організація має досвід адміністрування малих грантів, а її незалежний грантовий комітет користується повагою. В усіх сферах запроваджені чіткі письмові фінансові процедури. Донори із задоволенням розподіляють кошти грантів за допомогою організації. Вона отримує постійно високі оцінки внутрішнього та зовнішнього аудиту. Запроваджені усі рекомендації аудиторів.
7	<b>Адвокати демократії та прав людини</b>			Обмежена інформованість щодо національного законодавства, політики донорів у зв'язку з демократією та правами людини, щодо того, як діяльність у цій сфері може допомогти у досягненні цілей організації. Організація зосереджена лише на наданні послуг.	Усвідомлення та визнання можливостей, що відкриваються роботою в сфері державної / регіональної політики для досягнення цілей організації, але лише обмежена спроможність (або ніякої спроможності) займатись подібною діяльністю.	Деяке розуміння роботи в сфері державної / регіональної політики. Проводяться деякі заходи лобіювання або заходи для впливу на політику, але вони можуть відокремлюватись від інших програмних напрямків організації. Мінімальне розуміння необхідності стратегічного підходу до адвокати та лобіювання.	Глибоке розуміння важливості роботи в сфері державної / регіональної політики. Кваліфікація деяких співробітників дозволяє їм впливати на політику у сфері демократії та прав людини. Така діяльність інтегрована до окремих складових програми організації, вже досягнуті деякі позитивні результати. Перші кроки до стратегії адвокати.	Робота в сфері державної / регіональної політики сприймається як важливий підхід та як невід'ємна складова програми організації. Усі профільні співробітники мають кваліфікацію та досвід для впливу на політику і роблять свій внесок до розробки та реалізації стратегії адвокати. Така діяльність допомагає у досягненні цілей організації на місцевому та міжнародному рівнях. Організація є джерелом інформації для осіб, які приймають рішення.
8	<b>Культура навчання та інновацій</b>			Організація має культуру «роботи». Робота виконується з мінімальним Обмірковуванням на будь-яких стадіях (або ж без будь-якої рефлексії). Навчання та експерименти активно не заохочуються. Мінімальне обговорення можливих різних підходів.	Деяке навчання відбувається, але безсистемно. Навчання та експерименти деякою мірою підтримуються. Обмежене обговорення різних та інноваційних підходів.	Більш систематичне обмірковування та навчання. Навчання та експерименти заохочуються та підтримуються. Припускаються деякі «помилки» (без покарання). Сумніви щодо підходів враховуються та приймаються, а інноваційна діяльність активно заохочується. В той же час, не відбувається активного поширення отриманих уроків.	Введені в дію механізми для рефлексії та спільного навчання, ними користуються окремі особи та групи. Навчання та експерименти підтримуються. «Помилки» дають досвід для навчання. Інновації активно заохочуються. Введені в дію процеси для забезпечення спільного вивчення нових підходів.	Культура відкритості, в рамках якої рефлексія, конструктивні дебати, діалог та експерименти можуть проводитись як на рівні груп, так і на рівні організації в цілому. Інноваційні підходи розповсюджуються та застосовуються у нових сферах. Введені в дію процеси для забезпечення спільного вивчення нових підходів. Інновації організації є взірцем для інших ОФС.

**ЗОВНІШНІ ВІДНОСИНИ («ВІДНОСИНИ»)**

№	Сфера потенціалу	Оцінка ОГС	Зовнішня оцінка	Рівень 1 – Первинний рівень	Рівень 2 – Початковий розвиток	Рівень 3 – Помірний розвиток	Рівень 4 – Високий розвиток	Рівень 5 – Зразковий рівень
1	<b>Стратегічний аналіз доцільних взаємовідносин</b> (з урядовими структурами, бізнесом або громадянським суспільством) <b>у відповідності до місії та цілей організації</b>			Не проводиться систематичного аналізу заінтересованих сторін та їхніх інтересів. Недостатньо визнається необхідність ретельного визначення партнерів, з якими потрібно підтримувати взаємовідносини, мету та характер цих відносин, їхній внесок у досягнення цілей організації. Ініціювання взаємовідносин проводиться спорадично та безсистемно.	Неформальний аналіз ключових заінтересованих сторін та їхніх інтересів. Організація визнає необхідність ретельного визначення доцільних взаємовідносин. В той же час, це не часто знаходить своє відображення у процесі ініціювання взаємовідносин на практиці.	Організація проводить формальний аналіз заінтересованих сторін та їхніх інтересів. Вона застосовує своє розуміння взаємовідносин для визначення потенційних партнерів та для ініціювання взаємовідносин з ними, але не у послідовний спосіб. Визначені декілька різних типів взаємовідносин.	Формальний аналіз заінтересованих сторін та їхніх інтересів є складовою процесу прийняття рішень. Організація застосовує послідовний та системний підхід до визначення та ініціювання потенційних взаємовідносин. Активно розвивають взаємовідносини різного типу. Деякою мірою проводиться аналіз та визначення відносної пріоритетності існуючих взаємовідносин.	Формальний аналіз заінтересованих сторін та їхніх інтересів є складовою процесу прийняття рішень. Організація застосовує послідовний та системний підхід до визначення та ініціювання потенційних взаємовідносин. Вона регулярно аналізує та переглядає поточний комплекс взаємовідносин (включаючи планування стратегій виходу з відносин у доцільних випадках). Для встановлення взаємовідносин визначена відносна пріоритетність, партнери включають донорів, профільних урядовців, ЗМІ, лідерів громад та організацій чи осіб-однодумців.
2	<b>Розбудова співпраці з іншими ОГС</b> (включаючи роботу у партнерствах та коаліціях)			Більшість взаємовідносин з іншими ОГС є слабкими або неефективними. Організація не залучається до партнерств або не входить до складу коаліцій.	У більшості випадків взаємовідносини відбуваються на базовому рівні спільних дій. Слабке спілкування, обмін інформацією або аналіз спільних інтересів. Існує деяка поінформованість щодо потенційних партнерств та роботи у коаліціях, але не робиться суттєвих зусиль з метою приєднання до них.	Нечітко визначена відповідальність за сферу налагодження зовнішніх зв'язків. У більшості випадків взаємовідносини функціонують на базовому рівні, але у деяких випадках відносини добре налагоджені, є тісними та ефективними. Визнається необхідність стратегічного підходу до комунікації та обміну інформацією, до розбудови коаліцій та партнерств, але практичні зусилля у цій сфері обмежені.	Чітко визначена відповідальність за взаємодію із кожним зовнішнім партнером. Більшість взаємовідносин є тісними та ефективними. Розпочали проводити стратегічну комунікацію та обмін інформацією, а співпраця з іншими ОГС у процесі розбудови коаліцій та партнерств вже почала робити свій внесок до досягнення місії організації.	Усі зовнішні взаємовідносини добре налагоджені і усі задоволені тим, що їхні цілі досягаються. Існує регулярне відкрите спілкування, ефективна взаємодія та співпраця з партнерами та союзниками у коаліціях. Сторони цих взаємовідносин регулярно аналізують їхній характер та прогрес у розвитку.



3	<b>Відносини з донорами</b>			Від донорів отримують кошти, але існує лише обмежений діалог чи розуміння відповідних цілей. Мінімальна підзвітність у відносинах з донорами та низький рівень взаємної довіри. Організація часто працює в залежності від порядку денного донорів.	Відбувається розвиток діалогу з донорами щодо відповідних цілей сторін. Низький рівень довіри. Організація слабо визнає необхідність більшої підзвітності у відносинах з донорами або налагодження відносин з ними.	Деякі непогані відносини з донорами на основі взаємопорозуміння. Організація не завжди демонструє свою здатність забезпечити підзвітність або спроможність виконати справу. Обмежена кваліфікація для налагодження своїх відносин з донорами.	Гарні, добре налагоджені стосунки із більшістю донорів на основі розвитку довіри та прозорості. Організація інколи може впливати на порядок денний донорів. Повага до організації з боку донорів зростає.	Міцні стосунки з донорами на основі взаємної довіри та прозорості. Організація користується високою повагою з боку донорів та може впливати на них. Донори визнають організацію професійною, підзвітною та спроможною.
4	<b>Стосунки з громадою і з широкою громадськістю</b>			Не проводиться систематичного аналізу ключової цільової аудиторії на рівні громади чи на більш високому рівні. Відсутність інформованості щодо стратегічного підходу до комунікації або маркетингу.	Ключова цільова аудиторія на рівні громади або на більш високому рівні визначена, але громадський імідж організації слабкий. Недостатня інформованість щодо необхідності стратегії зв'язків з громадськістю.	Організація покращує свій імідж серед ключової цільової аудиторії на рівні громади, але вона невідома широкій громадськості. Визнається необхідність стратегії зв'язків з громадськістю.	Організація стає відомою широкій громадськості і добре відома серед ключової цільової аудиторії на місцевому рівні. Розроблена та частково застосовується стратегія зв'язків з громадськістю.	Організація має гарний імідж серед широкої громадськості, вона має відкриті комунікаційні канали і надає доступну інформацію двома - трьома мовами. Організація реалізує стратегію зв'язків з громадськістю.
5	<b>Співпраця з урядовими структурами</b>			Мінімальні робочі стосунки (або ж жодних стосунків взагалі) з профільними установами. Мінімальна участь в офіційних заходах / консультаціях. Мінімальні можливості для переговорів з урядовими структурами (або ж жодних можливостей взагалі).	Робочі відносини з декількома державними структурами, але дуже обмежений вплив. Низький потенціал для проведення переговорів та мінімальні результати від цього.	Розвинуті гарні взаємовідносини з деякими урядовими установами. Зміцнюється кваліфікація у сфері проведення переговорів і вже є кілька окремих успіхів у впливі на позицію урядових структур.	Налагоджені гарні стосунки із багатьма профільними установами. До організації прислухаються органи влади. Досягнутий певний рівень кваліфікації для переговорів, досвід переговорів аналізується і стає основою для подальшого розвитку.	Профільні урядові установи з повагою відносяться до організації. Вона суттєво впливає на політику завдяки добре налагодженим робочим стосункам на різних рівнях, она впевнена у своїй переговорній кваліфікації і може чітко визначити напрямки, в яких успішна співпраця сприяла досягненню її цілей та місії.
6	<b>Зв'язки зі ЗМІ</b>			Не проводиться систематичного аналізу потенційних контактів у ЗМІ. Відсутнє розуміння важливості ЗМІ та їхніх вимог.	Ключові контакти у ЗМІ визначені, але вони використовуються слабо і особисті відносини з ними не культивуються. Існує деяке розуміння різних ЗМІ та їхніх вимог.	Існує база даних ключових контактів у ЗМІ та їхніх інтересів, розуміють вимоги ЗМІ, але існують лише обмежені можливості для виконання цих вимог.	Активно встановлюються контакти зі ЗМІ, культивуються особисті відносини з представниками ЗМІ, організацію інколи використовують в якості джерела інформації.	Існують широкі контакти зі ЗМІ, які підтримуються, культивуються та використовуються для досягнення цілей організації. ЗМІ звертаються до організації як до авторитетного джерела інформації.



## ДОДАТОК 6. Зразок програми оцінки організаційної спроможності

ДЕНЬ 1			
	ПЕРШИЙ УЧАСНИК КОМАНДИ	ДРУГИЙ УЧАСНИК КОМАНДИ	ТРЕТІЙ УЧАСНИК КОМАНДИ
9.00-9.45	Вступна зустріч і презентація підходу персоналу ОГС		
10.00-11.30	Інтерв'ю з <b>виконавчим директором</b>		
11.30– 13.00	Інтерв'ю з <b>проектним менеджером 1</b>	Інтерв'ю з <b>проектним менеджером 2</b>	Інтерв'ю з начальником фінансового відділу
14.00-15.30	Фокус-група з <b>програмним персоналом</b>		Огляд ключової фінансової документації
15.30-17.45	Зустріч з усім персоналом для самооцінки за колом «організація» (окрім виконавчого директора)		
17.45-18.30	Група з ОО проводить зустріч для обміну спостереженнями, звірки документації тощо.		
ДЕНЬ 2			
9.00-10.00			
10.00-11.20	Фокус-група з <b>бенефіціарами</b> організації. Зустріч може бути проведена в приміщенні ОГС, але краще – в іншому місці	Зустріч з <b>місцевими органами влади-партнерами</b> ОГС. Ця зустріч може проводитися у приміщенні органів влади.	
11.30– 13.00	Спільна зустріч з <b>НУО або організаціями громад-партнерами</b> ОГС	Зустріч з <b>Правлінням</b> та / або експертною радою	Інтерв'ю із <b>спеціалістом з комунікацій</b>
14.00-16.30	Зустріч з усім персоналом для самооцінки за колами «діяльність» і «відносини»		
16.30-17.15	Зустріч з виконавчим директором або керівною командою для підсумовування всього візиту		
17.15-19.00	Група з ОО проводить зустріч для обміну спостереженнями та виставлення оцінок. Підготовка діаграм та нотаток для презентації		
ДЕНЬ 3			
9.00-10.00	Підготовка до підсумкової зустрічі з робочою групою ОГС		
10.30-11.30	Підсумкова зустріч, на якій представляються результати самооцінки і різні точки зору щодо ОО		
11.30-13.00	Підбиття підсумків візиту і обговорення наступних кроків з підготовки плану дій		





## ДОДАТОК 7. Зразок запитань для інтерв'ю

### ВИКОНАВЧИЙ ДИРЕКТОР

1. Яка Ваша основна мотивація у роботі?
2. Скажіть, будь ласка, що робить Ваша організація, і навіщо вона це робить? Якими з досягнень Вашої організації Ви пишаєтеся найбільше?
3. Як Ви думаєте, чи люди поза межами Вашої організації знають, наскільки добре вона працює?
4. Як Ви думаєте, чи поділяє Правління, співробітники, волонтери та/або члени організації Ваше бачення стосовно мотивації? Чому Ви так думаєте?
5. Чи має Ваша організація стратегічний план? Якщо так, наскільки він використовується при плануванні діяльності? Будь ласка, поясніть, чому він є або не є корисним. А як щодо операційного (щорічного робочого) плану?
6. Наскільки часто та яким чином Ваша організація проводить перегляд своєї діяльності?
7. Будь ласка, розкажіть про своє бачення Ваших відносин із Правлінням: наскільки кожний з вас виконує свої функції та наскільки ефективною і зручною є комунікація?
8. Чи має Правління Вашої організації всі ключові навички для виконання своїх функцій? Якщо ні, чи маєте Ви плани щодо вирішення цієї проблеми?
9. Якими є основні способи та шляхи Вашої формальної і неформальної комунікації із співробітниками та волонтерами?
10. Якими є основні способи та шляхи Вашої формальної і неформальної комунікації із Вашими бенефіціарами?
11. Якими, на Вашу думку, є основні сильні сторони Вашої організації у сфері управління? Що слід було б покращити?

12. Чи має Ваша організація механізм членства? Яким чином організація здійснює комунікацію та радиться із своїми членами?
13. Як Ви думаєте, наскільки правила роботи Вашої організації сприяють досягненню її цілей і завдань?
14. Коротко опишіть поточну ситуацію зі співробітниками і волонтерами у Вашій організації. Чи є проблеми у цій сфері? Яким чином Ви плануєте їх вирішувати?
15. Як часто Ви працюєте у партнерстві з іншими установами? Яке Ваше ставлення до такого досвіду?
16. Які основні складнощі Ви бачите щодо управління коштами та іншими ресурсами Вашої організації у майбутньому?

### ПРОГРАМНИЙ/ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖЕР

1. Скажіть, будь ласка, що робить Ваша організація, і навіщо вона це робить? Якими з досягнень Вашої організації Ви пишаєтеся найбільше?
2. Як Ви думаєте, чи знають Ваші партнери та інші люди поза межами Вашої організації про її досягнення?
3. Чи має Ваша організація стратегічний план? Якщо так, наскільки він використовується при плануванні діяльності? Будь ласка, поясніть, чому він є або не є корисним. А як щодо операційного (щорічного робочого) плану?
4. Будь ласка, розкажіть про своє бачення відносин із Вашим керівником: наскільки кожний з вас виконує свої функції та наскільки ефективною і зручною є комунікація? Як Ви думаєте, наскільки повно використовуються Ваші кваліфікація та досвід? Чи чітко Ви уявляєте собі Ваші посадові обов'язки та те, на яку підтримку Ви можете розраховувати?

5. Якими є основні способи та шляхи Вашої формальної і неформальної комунікації із співробітниками та волонтерами? Як Ви думаєте, які зі способів є найбільш ефективними?
  6. Якими є основні способи та шляхи Вашої формальної і неформальної комунікації із Вашими бенефіціарами?
  7. Як Ви думаєте, чи є Ваша організація ефективною та чи здійснюється належним чином управління її діяльністю? Чому Ви так думаєте?
  8. Як Ви думаєте, наскільки правила роботи Вашої організації сприяють досягненню її цілей і завдань?
  9. Коротко опишіть поточну ситуацію зі співробітниками і волонтерами у Вашій організації. Чи є проблеми у цій сфері? Яким чином Ви плануєте їх вирішувати?
  10. Як часто Ви працюєте у партнерстві з іншими установами? Яке Ваше ставлення до такого досвіду?
  11. Якими є Ваші потреби щодо коштів та інших ресурсів у майбутньому? Наскільки Ви впевнені, що організація вдасться задовольнити ці потреби?
5. Якими є основні способи та шляхи Вашої формальної і неформальної комунікації із колегами, співробітниками та волонтерами? Як Ви думаєте, наскільки вони ефективні?
  6. Якими, на Вашу думку, є основні сильні сторони Вашої організації у сфері управління та адміністративної роботи? Що слід було б покращити?
  7. Як Ви думаєте, наскільки правила роботи Вашої організації сприяють досягненню її цілей і завдань?
  8. Якими є політики / процедури / неписані принципи для запобігання корупції або неефективному фінансовому управлінню?
  9. На Вашу думку, наскільки ефективною є політика закупівель (якщо анкета подається до початку місії з оцінки)?
  10. Чи використовуєте Ви спеціальне програмне забезпечення для бухгалтерського обліку? Яке саме?
  11. Як Ви думаєте, наскільки хорошим є партнерство між фінансовим та програмним відділом?

#### НАЧАЛЬНИК ФІНАНСОВОГО ВІДДІЛУ

1. Скажіть, будь ласка, що робить Ваша організація, і навіть вона це робить?
2. Чи має Ваша організація стратегічний план? Якщо так, наскільки він є корисним для виконання Ваших функцій? Будь ласка, поясніть, чому він є або не є корисним. Чи визначено бюджет на реалізацію стратегічного плану?
3. Як проходить процес складення щорічного бюджету? Як Ви оцінюєте ефективність Вашої організації в контексті розробки та управління бюджетом? Дайте, будь ласка, декілька прикладів для обґрунтування своєї позиції?
4. Будь ласка, розкажіть про своє бачення відносин із Вашим керівником: наскільки кожний з вас виконує свої функції та наскільки ефективною і зручною є комунікація?

#### ПРАВЛІННЯ

1. Коли та яким чином було створено Правління?
2. Чому Ви зацікавлені бути членом Правління? Що Вас мотивує? Чому саме у цій організації, а не в іншій ОГС?
3. Які повноваження мають члени Правління (у т.ч. у порівнянні з тим, що визначено у статуті)?
4. Скільки днів на місяць Ви присвячуєте виконанню своїх функцій членів Правління?
5. Як Ви думаєте, яку користь Ви приносите для організації? Чи хотіли б Ви мати додаткові навички, щоб працювати з організацією? Які саме?
6. Чи були Ви залучені до процесу стратегічного планування?



7. Якими, на Вашу думку, є основні сильні сторони Вашої організації у сфері управління та адміністративної роботи? Що слід було б покращити?
8. Якими є Ваші стосунки з Виконавчим директором? Які питання Ви обговорюєте найбільше?
9. Якими є Ваші основні занепокоєння щодо управління майбутнім фінансуванням та ресурсами організації? Чи Ви затверджуєте щорічні бюджети та щорічні плани дій?
10. Чи Ви вважаєте, що організація має достатньо сильні гарантії запобігання порушенням кодексу етики / конфліктів інтересів / корупції тощо?

#### ФОКУС-ГРУПА ІЗ СПІВРОБІТНИКАМИ

1. Скажіть, будь ласка, що робить Ваша організація, і навіщо вона це робить? Що мотивує Вас у роботі? Якими з досягнень Вашої організації Ви пишаєтеся найбільше?
2. Наскільки добре Ви знаєте свої посадові обов'язки? Чого очікують від Вашої роботи, що Ви можете очікувати від своєї організації?
3. Чи є у Вашій організації план, над виконанням якого всі працюють? Якщо так, якою є/була Ваша роль щодо його розробки та виконання? Чи є він ефективним?
4. Якими є основні способи та шляхи Вашої комунікації із колегами? Чи є вони ефективним?
5. Якими, на Вашу думку, є основні сильні сторони Вашої організації у сфері управління та адміністративної роботи? Що слід було б покращити?
6. Чи проходили Ви тренінг щодо правил роботи Вашої організації або чи просили Вас ознайомитися з ними? Наскільки правила роботи Вашої організації сприяють досягненню її цілей і завдань?
7. Чи є проблеми у роботі співробітників та волонтерів? Що можна зробити для того, щоб вирішити їх?

8. Наскільки Ви впевнені, що організації у майбутньому вдасться залучити ресурси, необхідні для виконання її завдань?
9. Що Ви будете робити, якщо Ви побачите / почуєте / відчуєте / що певна ситуація викликає у Вас дискомфорт? Чи Ви будете обговорювати це з кимось? З ким?

#### ФОКУС-ГРУПА З БЕНЕФІЦІАРАМИ

(необхідно організувати її заздалегідь, і, наскільки це можливо, це мають бути бенефіціари тих видів діяльності, яка пов'язана із демократизацією та забезпеченням прав людини)

1. Що робить ця організація?
2. Як Ви думаєте, якими є її досягнення?
3. Як Ви думаєте, наскільки її діяльність дозволяє задовольнити Ваші потреби?
4. Чи залучалися Ви до формальних або неформальних консультацій з приводу цілей та шляхів діяльності організації чи до оцінки її ефективності?
5. Як Ви думаєте, чи можете Ви впливати на те, що робить ця організація?
6. Яким чином можна покращити Ваші стосунки з цією організацією?
7. Як Ви думаєте, яким є ставлення інших до неї?

#### ФОКУС-ГРУПА З НУО ТА ОРГАНІЗАЦІЯМИ ГРОМАД

1. Як Ви думаєте, що робить ця організація, і як вона це робить?
2. Як Ви думаєте, навіщо вона це робить? Чи знаєте Ви про її бачення?
3. Чи добре Ви знаєте про майбутні плани та довгострокову стратегію діяльності цієї організації?



4. Чи є певні аспекти її роботи, які можна було б поліпшити?
5. Чи є у неї проблеми із організаційним потенціалом чи кваліфікацією співробітників?
6. Які проекти або кампанії Ви проводили спільно з цією організацією?
7. Якою була користь від спільних дій?
8. Наскільки ефективно ця організація здійснює комунікацію? Якщо у цій сфері є проблеми, як їх можна подолати?
9. Як Ви думаєте, наскільки вона здатна стати провідною організацією з питань демократизації та прав людини у Вашому регіоні?
9. Наскільки цілі та завдання цієї організації відповідають Вашим?
10. Чи є вона хорошим або поганим партнером? Чому?
11. Наскільки багато організацій у Вашому регіоні працюють у сфері демократизації та прав людини?
12. Чи можна їх порівнювати? Як Ви думаєте, чи потрібно, щоб їх було менше чи більше?

#### ЗУСТРІЧ ІЗ МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ

1. Як Ви думаєте, що робить ця організація, і як вона це робить?
2. Як Ви думаєте, навіщо вона це робить? Чи знаєте Ви про її бачення?
3. Чи добре Ви знаєте про майбутні плани та довгострокову стратегію діяльності цієї організації?
4. Чи є певні аспекти її роботи, які можна було б поліпшити?
5. Чи є у неї проблеми із організаційним потенціалом чи кваліфікацією співробітників?
6. Яким, на Вашу думку, є потенціал Правління? Чи потрібно залучити інших людей до Правління? Кого саме?
7. Наскільки ця організація забезпечена ресурсами? Чи вона коли-небудь відмовляла Вам у співпраці, посилаючись на брак ресурсів?
8. Наскільки ефективно ця організація здійснює комунікацію? Якщо у цій сфері є проблеми, як їх можна подолати?



# 8

## КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ І ДЖЕРЕЛА

- «Пілотна методологія оцінки рівня організаційного розвитку ОГС», ПРООН в Україні, 2013 – <http://bit.ly/2eFG32r>
- «Створення та управління ендавментами в Україні», ПРООН в Україні, 2014 – <http://bit.ly/2vN8Vcw>
- «Програма підтримки інституційного розвитку організацій-регіональних лідерів 2014-2016», ПРООН в Україні, 2016 – <http://bit.ly/2vxVfCK>
- «Підсумки програми ПРООН з розбудови потенціалу організацій-регіональний лідерів (хабів): Аналітичний звіт», ПРООН в Україні, 2016 - <http://bit.ly/2uMHeDL>
- «Теорія змін: підхід осмислення та дії для подолання викликів соціальних змін» (Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes), Регіональний центр ПРООН у Латинській Америці та Карибському басейні, 2011 – <http://bit.ly/2tBf9zu>
- «Керівництво Pact щодо оцінки рівня організаційної спроможності (ООС)» (Pact Organizational Capacity Assessment (OCA) Handbook), Pact Inc., 2012 – <http://bit.ly/2uEPpil>
- «Підхід Pact Inc до розбудови спроможності» (Pact's Approach to Capacity Development), Pact Inc. – <http://bit.ly/2tB9ZTW>
- «Восьмикутник: інструмент для оцінки проблем і переваг неурядових організацій» (The Octagon: a tool for the assessment of strengths and weaknesses in NGOs), Sida, 2002 – <http://bit.ly/2tvBug0>





### **Програма розвитку ООН в Україні**

Кловський узвіз, 1

Київ, 01021, Україна

Тел.: +38 (044) 253- 93-63

Факс: +38 (044) 253-26 -07

[www.ua.undp.org](http://www.ua.undp.org)

[www.facebook.com/UNDPUkraine](https://www.facebook.com/UNDPUkraine)

Twitter: @UNDPUkraine