



RESPOND



ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ СТАЛОСТІ ПРОГРАМ ТА ПРОЕКТІВ

Київ 2016

Contents

Підхід до оцінки рівня сталості програм та проектів	2
Складові сталості програм та проектів організації	3
Інструмент оцінки рівня сталості програм та проектів	7
Інструкції щодо заповнення таблиці результатів	10
Приклад формату для розробки плану дій для забезпечення сталості проекту.....	11
Можливі заходи, що сприятимуть забезпеченню сталості проекту.....	13
Підтримка з боку зацікавлених сторін.....	13
Фінансова стабільність.....	14
Партнерства.....	14
Менеджмент та людські ресурси	15
Моніторинг та оцінка	16
Адаптивність проекту	16
Комунікації.....	17
Стратегічне планування.....	18
Загальні рекомендації щодо проведення оцінки рівня сталості	19
Коли та як часто слід проводити оцінку?.....	19
Використання результатів оцінки рівня сталості програм та проектів.....	19

У разі виникнення запитань під час оцінки рівня сталості програм та проектів звертайтеся до Дмитра Михайленка: dmykhalenko@pactworld.org

Інструмент оцінки рівня сталості програм належить Університету Вашингтона, Сент-Луїс, штат Міссурі, й охороняється авторським правом. Всі права захищено. Цей інструмент ліцензований [Creative Commons Attribution-NonCommercial- ShareAlike License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Якщо ви вносите будь-які зміни у цей інструмент, повідомте Центр вивчення систем суспільної охорони здоров'я. Використовуючи *Інструмент оцінки рівня сталості програм*, ви підтверджуєте розуміння та погоджуєтесь виконувати ці умови використання, а також погоджуєтесь з тим, що Університет Вашингтона не несе відповідальності перед вами або третіми особами за наслідки вашого використання цього інструмента. Більше інформації стосовно використання цього інструмента для вашої програми та інформація про наші семінари із сталості програм, вебінари: <http://www.sustaintool.org>. Серпень 2013.

Публікація стала можливою завдяки підтримці Американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст не обов'язково відображає погляди USAID або Уряду США.

Підхід до оцінки рівня сталості програм та проектів

Що означає спроможність для забезпечення сталості програми чи проекту?

Ми визначаємо спроможність для забезпечення сталості програми чи проекту як *здатність до автономної реалізації програми чи проекту та збереження отриманих позитивних результатів у довгостроковій перспективі*.

Чому спроможність для забезпечення сталості програми чи проекту є важливою?

Спроможність для забезпечення сталості програм чи проектів є критичним питанням на всіх рівнях і в будь-якому середовищі. На жаль, у випадках згорання проектів через закінчення їх фінансування, здобуті значними зусиллями покращення в галузі охорони здоров'я, медичної допомоги, соціального обслуговування можуть зникнути. Для того, щоб зберегти позитивні результати для суспільства, зацікавлені сторони повинні розуміти всі чинники, які сприяють забезпеченню сталості проектів. Усвідомлюючи ці критичні чинники, зацікавлені сторони можуть посилити спроможність для забезпечення сталості й розрахувати свої зусилля таким чином, щоб забезпечити довгостроковий успіх.

Якою є мета цього інструмента?

За допомогою цього інструмента ви зможете оцінити рівень життєздатності ваших проектів шляхом аналізу окремих компонентів організаційної спроможності, що впливають на сталість програм та послуг. Ваші відповіді допоможуть проаналізувати складові сталості проектів та рівень їхнього розвитку. Надалі ви зможете використовувати результати оцінки для планування дій з забезпечення життєздатності як окремого проекту, так і організації в цілому.

Корисні терміни

Цей інструмент призначений для використання в контексті широкого діапазону проектів, великомасштабних і малих, з різними умовами реалізації. Враховуючи таку гнучкість, дуже важливо, щоб до початку оцінки ви продумали, як саме ви визначаєте ваш проект, організацію і громаду.

Нижче наведено визначення декількох термінів, які часто використовуються у цьому інструменті.

- **Проект** означає низку формальних організованих видів діяльності, стабільний розвиток яких ви хочете підтримувати протягом часу. Такі види діяльності можуть проводитись на місцевому, обласному, загальнодержавному або міжнародному рівнях і в різних умовах.
- **Організація** – структура, заклад або мережа організацій, що є виконавцями проекту. В залежності від особливостей вашого проекту, організація може означати загальнодержавний, обласний або місцевий орган влади, некомерційну організацію, лікарню тощо.
- **Громада** означає зацікавлених осіб, які можуть отримати користь від проекту або керувати його розвитком. Громада може включати місцевих жителів, керівників організацій, осіб, відповідальних за прийняття рішень тощо. Громада не означає конкретне місто або район.

Складові сталості програм та проектів організації



Сприятливе середовище



Фінансова стабільність



Комунікації



Стратегічне планування



Партнерства



Адаптивність проекту



Моніторинг та оцінка



Менеджмент та людські ресурси

Сприятливе середовище (підтримка з боку зацікавлених сторін) визначається як сприятливий внутрішній та зовнішній клімат для реалізації проекту.



Чому сприятливе середовище є важливим?

Немає різниці на якому рівні функціонує ваш проект, економічна та політична ситуація впливатиме на можливість його реалізації. Проекти національного рівня великою мірою залежать від уряду, призначених керівників національних відомств, структури і традицій державних агенцій та законодавства. Проекти на рівні громад зазнають більшого впливу з боку локального керівництва та місцевих рад. Але крім зовнішніх, сталість програм залежить і від внутрішніх організаційних політик та керівництва.

Ви не завжди можете вплинути на призначення тих чи інших осіб на посади у керівних органах, але в той же час вони мають великий вплив на реалізацію ваших проектів. Незважаючи на те, чи підтримують посадовці вашу діяльність, чи знаходяться в опозиції до неї, вони заслуговують на вашу увагу. Варто докласти зусиль, щоб залучити осіб, що приймають рішення, на ваш бік. Зазвичай, такі особи контролюють кошти та джерела їх надходжень, і якщо ви розраховуєте на фінансування з цих джерел, ви маєте зробити так, щоб посадовці знали про ваші проекти та

підтримували їх. Більш того, успішні громадські лідери також впливають і на політичні, і на законодавчі зміни, від яких можуть отримати користь представники ваших цільових груп, а також може полегшитись процес досягнення цілей проектів.

Фінансова стабільність визначається як створення стабільної фінансової бази для реалізації проектів.



Чому фінансова стабільність є важливою?

Планування сталості фінансування має стати стратегічним процесом, який орієнтується на довгострокові потреби вашого проекту та легко адаптується до економічних та політичних трендів. Результатом такого процесу має бути чіткий фінансовий план, що включатиме основні складові проекту та матиме гнучкі часові рамки.

Коливання рівня фінансових надходжень шкодять ефективності реалізації проекту та ставлять під питання надання стабільних якісних послуг. У випадку недофінансування зростає ризик плинності кадрів та втрати цінних працівників. Між тим, проекти, що підтримуються лише з одного джерела фінансування, є більш вразливими до зменшення коштів. Виходячи з усіх цих причин, культивування стабільної та диверсифікованої фінансової бази є вирішальним для забезпечення сталості проекту.

Не менш важливим для фінансової стабільності є розуміння об'єктивної та оптимальної вартості, як цілого проекту, так і вартості його складових (послуг або інших активностей). Чітке розуміння вартості проекту полегшить процес фінансового планування та зробить його більш ґрунтовним.

Партнерства визначаються як налагодження зв'язків програми чи проекту із партнерами та представниками зацікавлених сторін (стейкхолдерами)

Чому партнерства є важливими?



Партнерства відіграють важливу роль у забезпеченні сталості декількома шляхами:

- Партнери можуть стати зв'язковими між вами та більшими ресурсами чи вищим рівнем експертизи,
- Партнери можуть продовжити надання послуг в рамках проекту, який вам довелося закрити,
- Партнери можуть виступити в ролі «групи підтримки» вашого проекту, бачення, цілей тощо.

Партнери також можуть допомогти об'єднати громаду навколо вашого проекту та його цілей. Вони можуть належати до лідерів бізнес-сектору або представників мас-медіа, можуть бути представниками організацій, що займаються схожими питаннями, або представниками безпосередньо громади. Якщо проект знаходиться під загрозою закриття у зв'язку з політичними чи економічними причинами, партнери можуть стати вашим найбільшим ресурсом. Розбудова спроможності для забезпечення сталості проекту вимагає стратегічного підходу до міжсекторальних партнерств, включаючи співпрацю між приватними та громадськими організаціями.



Менеджмент та людські ресурси визначаються як достатній рівень внутрішньої підтримки та ресурсів для забезпечення ефективної реалізації проекту.

Чому менеджмент та людські ресурси є важливими?

Організаційна спроможність зосереджує в собі широкий спектр функціональних можливостей, знань та ресурсів. Наприклад, наявність сильного професійного керівництва та достатньої кількості персоналу може сильно вплинути на успішність вашого проекту. Посилення внутрішньої підтримки проекту може також збільшити вірогідність довгострокового успіху.

Система моніторингу та оцінки визначається як комплексна система моніторингу реалізації проекту та його оцінка з метою документування результатів та подальшого планування



Чому система МіО є важливою?

Оцінка проекту на постійній основі впливає на забезпечення сталості двома шляхами.

По-перше, оцінка допомагає дотримуватися поставлених цілей та очікуваних результатів проекту. Якщо дані оцінки вказують на те, що певна активність або стратегія не працює, ви можете скорегувати курс свого проекту для забезпечення його подальшої ефективності. Результати оцінки або аналіз змін може також вплинути на стратегічне планування.

По-друге, збір даних щодо успіхів вашого проекту та його впливу є вагомим аргументом для отримання подальшої підтримки та фінансування. Якщо дані оцінки показують, що проект має важливий (або незамінний) вплив, ви можете створити сильний кейс про те, чому ваш проект має продовжуватися. Навіть під час зменшення розмірів фінансування, дані моніторингу та оцінки є ключем до нових джерел фінансування.

Адаптивність проекту визначається як розвиток адаптивних можливостей з метою забезпечення ефективної реалізації проекту в умовах, що змінюються



Чому адаптивність проектів важлива?

Навколишнє середовище змінюється, так само має змінюватись і ваш проект. Основною метою адаптації проекту є забезпечення його сталості в довгостроковій перспективі. Однак, важливим в даному випадку є не стільки забезпечення сталості всіх компонентів проекту, скільки найбільш ефективних його складових та їхнього впливу на цільові групи. Такий підхід вимагає гнучкості, адаптації до змінних умов та механізмів покращення якості в рамках проекту. Використовуючи дані моніторингу та оцінки та доказову базу, ви можете забезпечити ефективність використання ресурсів та якість реалізації проекту у майбутньому. Адаптуючи проект, також не забувайте користуватися найновішими кращими практиками.

Комунікації визначаються як забезпечення якісного рівня стратегічної комунікації із особами, що приймають рішення, та громадою щодо реалізації проекту.

Чому комунікації є важливими?

Люди мають знати, в чому полягає ваш проект, чому він є важливим. Комунікація назовні про ефективність вашого проекту підвищує рівень поінформованості про нього, а також допомагає заручитися підтримкою від стейкхолдерів. Внутрішня комунікація про



ефективність проекту є додатковим фактором, що мотивує персонал та керівництво організації. Чим більше люди знають та переймаються вашим проектом та місією, тим ймовірніше отримати від них підтримку та допомогу для продовження послуг в рамках проекту у довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування – це процес визначення цілей, напрямків та забезпечення ефективної реалізації проекту

Чому стратегічне планування є важливим?

Стратегічне планування – неначе клей, що тримає всі зусилля в напрямку забезпечення сталості разом. Без стратегічних напрямків та довгострокових цілей проекти можуть лише реагувати на нагальні короткострокові потреби. Стратегічне планування об'єднує елементи всіх сфер забезпечення сталості в єдиний план, що орієнтований на довгострокові результати. Планування також допомагає забезпечити відповідність проекту організаційній спроможності та зовнішньому середовищу.



Інструмент оцінки рівня сталості програм та проектів

Назва проекту (комплексу заходів), який оцінюється:

Відповідаючи на наступні питання, оцініть ваш проект за низкою конкретних чинників, що впливають на його сталість у майбутньому. Дайте відповіді на якомога більшу кількість питань. Якщо ви дійсно відчуваєте, що не можете відповісти на певне питання або воно не релевантне для вашого проекту, вкажіть «немає відповіді» (NA). Для кожного питання обведіть цифру, яка найкраще характеризує рівень відповідності вашого проекту певному чиннику.

Підтримка з боку зацікавлених сторін: рівень сприяння внутрішнього і зовнішнього середовища забезпеченню підтримки вашого проекту

Питання	Ні або незначно ю мірою					Так або значною мірою		Не можу відповісти
1. Є представники громади/зацікавлених сторін, які надають суттєву підтримку проекту.	1	2	3	4	5	6	7	NA
2. Проект залучив представників громади/зацікавлених сторін, які здатні збирати ресурси.	1	2	3	4	5	6	7	NA
3. Проект підтримується керівництвом всієї організації.	1	2	3	4	5	6	7	NA
4. Проект підтримується особами, що приймають рішення з поза меж організації.	1	2	3	4	5	6	7	NA
5. Проект має сильну підтримку громадськості.	1	2	3	4	5	6	7	NA

Фінансова стабільність: створення сталої фінансової бази вашого проекту

Питання	Ні або незначно ю мірою					Так або значною мірою		Не можу відповісти
1. Проект існує у сприятливому державному економічному кліматі	1	2	3	4	5	6	7	NA
2. Проект використовує різноманітні механізми, спрямовані на забезпечення стабільного фінансування.	1	2	3	4	5	6	7	NA
3. Проект фінансується з різних джерел.	1	2	3	4	5	6	7	NA
4. Проект комбінує стабільність та гнучкість фінансування.	1	2	3	4	5	6	7	NA
5. Проект має стабільне фінансування.	1	2	3	4	5	6	7	NA

Партнерство: розвиток зв'язків між вашим проектом та партнерами.

Питання	Ні або незначно ю мірою					Так або значною мірою		Не можу відповісти
1. Різноманітні організації, громади долучаються до досягнення проектом успішних результатів.	1	2	3	4	5	6	7	NA
2. Проект підтримує інформаційні зв'язки з лідерами громади.	1	2	3	4	5	6	7	NA
3. Лідери громади залучені до реалізації проекту.	1	2	3	4	5	6	7	NA
4. Члени громади з великим ентузіазмом підтримують проект.	1	2	3	4	5	6	7	NA
5. Громада залучена до визначення цілей проекту.	1	2	3	4	5	6	7	NA

Менеджмент та людські ресурси: достатній рівень підтримки та ресурсів, необхідних для ефективної реалізації проекту та проектних заходів.

Питання	Ні або незначно ю мірою							Так або значною мірою	Не можу відповісти
1. Проект добре інтегрований в діяльність організації.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
2. Наявні організаційні системи для підтримки різноманітних потреб проекту.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
3. Керівництво ефективно доносить ідею проекту до зовнішніх партнерів.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
4. Керівництво здійснює ефективне управління персоналом та іншими ресурсами.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
5. Проект має в своєму розпорядженні належний кадровий ресурс для досягнення цілей проекту.	1	2	3	4	5	6	7	NA	

Моніторинг та оцінка: комплексна система моніторингу реалізації проекту та його оцінка з метою документування результатів та подальшого планування.

Питання	Ні або незначно ю мірою							Так або значною мірою	Не можу відповісти
1. Організація має потенціал для якісної оцінки проекту.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
2. Організація звітує про короткострокові та проміжні результати проекту.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
3. Результати моніторингу та оцінки використовуються під час планування та реалізації проекту.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
4. Результати оцінки проекту використовуються для того, щоб продемонструвати досягнення спонсорам та іншим ключовим зацікавленим особам.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
5. Проект надає громадськості переконливі докази того, що він є ефективним та дієвим.	1	2	3	4	5	6	7	NA	

Адаптивність проекту: наявність адаптивних можливостей з метою забезпечення ефективної реалізації проекту в умовах, що змінюються

Питання	Ні або незначно ю мірою							Так або значною мірою	Не можу відповісти
1. Доказова база проекту постійно оновлюється.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
2. Організація здійснює адаптацію стратегічних напрямків проекту за необхідності.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
3. Організація здійснює адаптацію проекту у відповідності до новітніх наукових досягнень.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
4. Організація здійснює адаптацію проекту до змін у зовнішньому середовищі під час його реалізації.	1	2	3	4	5	6	7	NA	
5. Організація приймає рішення стосовно того, які складові є неефективними і мають бути припинені.	1	2	3	4	5	6	7	NA	

Комунікації: забезпечення якісного рівня стратегічної комунікації із особами, що приймають рішення, та громадою щодо реалізації проекту

Питання	Ні або незначною мірою					Так або значною мірою		Не можу відповісти
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Організація має стратегії комунікації для залучення та забезпечення підтримки проекту від громадськості.	1	2	3	4	5	6	7	NA
2. Персонал, залучений до реалізації проекту, здійснює інформування громадськості про його важливість.	1	2	3	4	5	6	7	NA
3. Пропагування проекту здійснюється таким чином, що проект викликає зацікавленість громадськості.	1	2	3	4	5	6	7	NA
4. Проект підвищує поінформованість громадськості про питання, на які він спрямований.	1	2	3	4	5	6	7	NA
5. Проект демонструє громадськості свою вагомість для суспільства.	1	2	3	4	5	6	7	NA

Стратегічне планування: визначення цілей, напрямків та забезпечення ефективної реалізації проекту

Питання	Ні або незначною мірою					Так або значною мірою		Не можу відповісти
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Організація аналізує потреби проекту в ресурсах.	1	2	3	4	5	6	7	NA
2. Проект має довгостроковий фінансовий план.	1	2	3	4	5	6	7	NA
3. Проект має план забезпечення сталості у майбутньому.	1	2	3	4	5	6	7	NA
4. Цілі проекту є зрозумілими для всіх зацікавлених сторін.	1	2	3	4	5	6	7	NA
5. Проект чітко окреслює ролі і відповідальність зацікавлених сторін.	1	2	3	4	5	6	7	NA

Інструкції заповнення таблиці результатів

Після заповнення Інструменту оцінки рівня сталості програм та проектів, внесіть ваші відповіді в цю оціночну таблицю, яка допоможе підрахувати вашу середню оцінку. По кожному питанню вкажіть числову оцінку (від 1 до 7) або поставте позначку «немає даних», якщо ви не змогли дати відповідь.

		Підтримка з боку зацікавлених сторін	Фінансова стабільність	Партнерства	Менеджмент та людські ресурси	Моніторинг та оцінка	Адаптивність програми	Комунікації	Стратегічне планування
	ПИТАННЯ	1.							
		2.							
		3.							
		4.							
		5.							
Внесіть ваш бал у кожному колонку. Не використовуйте «немає даних».	Разом за всіма питаннями:								
Внесіть ваш бал у кожному колонку. Не використовуйте «немає даних».	Середня оцінка сфери:								
Підрахуйте середнє значення балів всіх сфер	Загальна оцінка:								

Використовуйте ці результати під час розробки плану забезпечення сталості вашого проекту. Низький (від 1 до 3) або середній (від 3 до 5) бал у певній сфері вказує на те, що в цій сфері потенціал вашого проекту потребує додаткових зусиль для забезпеченні сталості.

Приклад формату для розробки плану дій для забезпечення сталості проектів

Пріоритетна сфера:

Показник(-и), які потребують вдосконалення:

1. Які три наступні кроки слід реалізувати у цій сфері?

(Визначте термін реалізації кожного кроку, а також відповідальну особу)

Крок 1:

Термін реалізації:

Відповідальна особа:

Крок 2:

Термін реалізації:

Відповідальна особа:

Крок 3:

Термін реалізації:

Відповідальна особа:

2. Які органи влади, організації чи осіб необхідно долучити?

3. Які ресурси необхідні та які шляхи залучення цих ресурсів?

4. Як ви відслідковуватимете досягнення результатів і визначатимете, що результат є успішним (система моніторингу)?

Можливі заходи, що сприятимуть забезпеченню сталості проекту

Підтримка з боку зацікавлених сторін

Можливі заходи, що сприятимуть забезпеченню підтримки вашого проекту від середовища, в якому він реалізується



- Проведіть аналіз зацікавлених сторін для визначення осіб, яких ви могли б залучити до проекту.
- Визначте «запит» та питання для обговорення, встановіть особу, відповідальну за прийняття рішень. Під «запитом» мається на увазі дія, яку ви хочете, щоб ця відповідальна за прийняття рішень особа вчинила від імені вашого проекту.
- Виявіть потенційних осіб, відповідальних за прийняття рішень, підтримкою яких ви хочете заручитися: представники урядових кіл, члени міської ради, законодавці, інші посадові особи місцевого та національного рівня.
- Визначте людину, встановлення контактів з якою забезпечить найвищу ефективність взаємодії з кожною відповідальною за прийняття рішень особою, наприклад, керівник державної установи, партнер або представник громади.
- Визначте потенційні групи та зацікавлені сторони, які можуть стати вашими партнерами для встановлення контакту з різними особами, відповідальними за прийняття рішень: місцеві бізнес-лідери, коаліційні групи на загальнодержавному рівні, політичні активісти або інші адвокаційні групи, що існують у вашому місті, районі або області.
- Заручіться підтримкою осіб, які готові виконувати функції куратора проекту, і які, завдяки наявним у них засобам впливу, можуть прискорити впровадження політичного курсу або практичних засад, реалізація яких матиме позитивні наслідки для ваших проектних цілей. Цими особами можуть бути члени міської ради, міський голова, член шкільної ради, місцевий бізнес-лідер, законодавець або керівник вищої ланки вашої організації.
- Проведіть підготовку волонтерів і кураторів програми (партнери/учасники мережі/зацікавлені сторони) щодо того, як донести до осіб, що приймають рішення, важливість підтримки та забезпечення сталості вашого проекту. До проведення такої підготовки переконайтеся, що ви сформулювали ключову системну інформаційну тезу («меседж»), а також супутню (адресну) інформацію для різних осіб, відповідальних за прийняття рішень.
- Якщо ваш проект працює на державному рівні, переконайтеся, що керівник відповідного органу державної влади або адміністратор є прихильником вашого проекту (чи такі особи налаштовані пропагувати цінність вашого проекту та важливість його підтримки?). Якщо вони поки що не підтримують ваші зусилля, знайдіть час, щоб донести до них інформацію про місію, цілі та результати вашого проекту. Обговоріть, як саме ваш проект інтегрується в більш широку організаційну структуру, і як вона сприяє досягненню цілей відповідного державного органу.

Фінансова Стабільність

Можливі заходи, що сприятимуть забезпеченню стабільного фінансування вашого проекту та організації в цілому



- Розробіть план фінансування, який передбачатиме гарантії і забезпечить підтримку та збереження основної інфраструктури (включаючи кваліфікований персонал у достатній кількості).
- Передбачте як довгострокові, так і короткострокові цілі для забезпечення різноманітності портфеля фінансування.
- Побудуйте власний план фінансування таким чином, щоб його можна було легко адаптувати до тенденцій, нових можливостей фінансування та усунення непередбачених недоліків.
- Подбайте про те, щоб в рамках вашої організації ви мали підтримку у питаннях пошуку нових можливостей фінансування.
- Вивчіть різні варіанти фінансування: загальнодержавні та регіональні гранти, гранти від місцевої громади, гранти фондів, донори – фізичні та юридичні особи, заходи із збору коштів, соціальне підприємництво, а також винагорода за надання послуг.
- Якщо це дозволено у вашій організації, започаткуйте залучення ресурсів у не грошовому вигляді (наприклад, канцтовари, проїзні квитки, купони на відвідання ресторану тощо).
- Залучаючи грошову підтримку, дбайте про те, щоб вона відповідала основній місії вашого проекту або організації. Виявляйте і розвивайте можливості для партнерської співпраці ще до того, як скористатися будь-якими конкретними можливостями фінансування.

Партнерства

Можливі заходи, що сприятимуть налагодженню партнерської співпраці та побудові мережевої взаємодії:

- Проведіть аналіз партнерів або зацікавлених сторін. Залучення до участі яких організацій або осіб потребуватиме значного часу і зусиль? Хто має можливості суттєвого впливу? За результатами цього аналізу створіть план управління взаємодією із зацікавленими сторонами.
- Визначте організації та фізичних осіб, які наразі не залучені до програмної діяльності, але на яких впливають питання, які є метою вашого проекту. Визначте, яким чином вони можуть сприяти або скористатися результатами вашої роботи, і залучіть їх у ваш проект.
- Визначте цілі для кожних партнерських відносин. Що вашому проекту потрібно від цього партнера? Яку цей партнер може отримати користь від співпраці з вашим проектом?
- Після встановлення партнерських відносин підтримуйте і розвивайте їх, щоб вони були взаємовигідними для обох сторін. Приділіть значну увагу вчасному інформуванню ваших партнерів і зробіть так, щоб вони відчували, що їх цінують.
- Розробіть план регулярного спілкування з партнерами. Визначте найбільш оптимальний спосіб спілкування з кожним партнером (наприклад, телефоном,



електронною поштою, через інформаційну розсилку, вебінар, Твіттер, інформаційні бюлетені), а також періодичність такого спілкування.

- Для забезпечення ефективного управління взаємодією з партнерами, ведіть документальний облік (з використанням бази даних або електронних таблиць) партнерських відносин і ключової інформації про найбільш оптимальний спосіб спілкування, дати спілкування, зв'язки з іншими партнерами, спільні проекти або питання, отримані продукти або оновлення.
- У випадку зміни керівництва у вашій програмі або в партнерській організації, продумайте план для залучення нових керівників з метою продовжити партнерські відносини і зробити їх більш ефективними. Дуже часто у випадку зміни керівництва втрачаються цінні зв'язки та досвід, що з ними пов'язаний.
- Залучіть до процесу планування ключових партнерів, зацікавлені сторони та колег з інших проектів. Це може відбуватися у формі участі в робочій групі із стратегічного планування, забезпеченні зворотного зв'язку під час проведення медіа-кампанії, або участь у групі з контролю реалізації грантів та контрактів.
- Якщо ваш проект не має дозволу на здійснення агітації, встановіть партнерські відносини із зацікавленими сторонами або іншою організацією, які можуть виступати на користь вашого проекту або агітувати за нього.
- Сприяйте залученню громади до вашого проекту. Заохочуйте вашу пріоритетну аудиторію інформувати вас про їхні потреби і бажання. Проводьте збори громади або фокус-групи, щоб дізнатися більше про населення вашої пріоритетної аудиторії.
- На регулярній основі діліться історіями успіху зі своїми партнерами і громадою.

Менеджмент та людські ресурси

Можливі заходи, що сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу:

- Приведіть у відповідність місію і цілі вашого проекту та організації, на базі якої він реалізується. Якщо ваш проект розвивається в напрямку, який не співпадає з основними напрямками діяльності організації, забезпечення сталості проекту буде складним завданням.
- Якщо ваш проект працює на базі органу влади, розгляньте можливість співпраці ще з одним органом влади за рахунок інтеграції стратегічних підходів або координації економічних та інших ресурсів. Наприклад, якщо це дозволяється, здійсніть спільне фінансування співробітників або співпрацю над певним питанням. Наприклад, регіональна програма профілактики негативних явищ може бути дуже добре поєднана з державною ініціативою в галузі охорони здоров'я.
- Визначте можливості спільного використання персоналу і фізичних ресурсів різних департаментів або проектів в рамках вашої організації.
- Забезпечте можливості для безперервної підготовки кадрів і професійного розвитку співробітників, які виконують важливі функції.
- Вживайте заходів для того, щоб утримати якомога довше в проекті основний персонал, який має достатній досвід та навички для виконання ключових завдань проекту. Висока плинність кадрів надзвичайно ускладнює надання високоякісних послуг на постійній основі.
- Готуйте внутрішніх лідерів і кураторів, які пропагуватимуть і виступатимуть на підтримку вашого проекту в масштабах всієї вашої організації. При цьому потрібно уникати того, щоб надмірно покладатися тільки на одну особу-куратора, адже у випадку, якщо така особа звільниться, внутрішня структура вашого проекту може



бути під загрозою. Доцільніше працювати на забезпечення наявності декількох сильних лідерів і кураторів.

- В рамках вашої організації забезпечте організаційне оформлення деяких послуг/видів діяльності, що виконуються вашим проектом. Наприклад, в рамках проекту започаткований електронний інформаційний бюлетень з метою покращення комунікації з партнерами; організація визнала доцільність такої форми комунікації і почала включати витрати на бюлетень у статтю загальних операційних витрат.

Моніторинг та оцінка

Можливі заходи, що сприятимуть зміцненню потенціалу з моніторингу та оцінки проектної діяльності:



- Забезпечте наявність співробітників проекту та/або підрядників для здійснення збору й аналізу даних в рамках проекту і складання відповідних звітів.
- Розробіть комплексний план моніторингу та оцінки. План має включати опис того, як ви будете збирати дані про проект, а також особу, відповідальну за збір даних на кожному етапі.
- Якщо ваш проект не має логічної моделі, розробіть її. Якщо така логічна модель є, використовуйте її як основу і здійснійте збір даних, виходячи з результатів, яких ви хочете досягти.
- При проведенні оцінки, залучайте відповідний персонал і представників зацікавлених сторін. При цьому необхідно, щоб кожна залучена особа відчувала, що її внесок є цінним і необхідним, інакше мотивація персоналу знизиться, а діяльність з оцінки, як наслідок, погіршиться в цілому.
- На регулярній основі відслідковуйте зміни у потребах цільових груп, щоб забезпечити відповідність проекту їх пріоритетам.
- Регулярно збирайте дані про вашу цільову групу населення, що допоможе пропагувати необхідність та/або ефективність вашого проекту. Якщо у вас немає достатніх ресурсів для збору даних такого типу, шукайте публічно доступні джерела даних (наприклад, дані перепису населення, місцеві медичні дані, дані щодо зайнятості).
- Регулярно проводьте оцінку ходу виконання проекту та використовуйте результати такої оцінки для забезпечення безперервної якості, точності та достатнього рівня охоплення ініціативами вашого проекту.
- Здійснійте збір і обмін відповідними даними між співробітниками проекту і партнерами на місцевому, районному, обласному або загальнодержавному рівні. Це включає звітування про вимірювані результати та демонстрацію важливості вашого проекту для осіб, відповідальних за прийняття політичних рішень і спонсорів.
- Організуйте регулярні зустрічі для верифікації зібраних даних і планування необхідних змін у проекті.

Адаптивність проекту

Можливі заходи, що сприятимуть підвищенню рівня адаптивності:

- Прогнозуйте зміни, які можуть відбутися у зовнішньому середовищі та вплинути на ваш проект (наприклад, зміни в місцевій громаді, зміни у місцевих або державних



нормативно-правових актах, зміни у доступності фінансування). Проводьте роботу з партнерами для встановлення пріоритетності складових проекту таким чином, щоб у вас були готові розширена та скорочена версії проектних заходів.

- Складіть план періодичної перевірки результатів оцінки діяльності, щоб виявити, які складові проекту не працюють і мають бути адаптовані або припинені. Скеруйте ресурси, виділені під невдалі або непотрібні види діяльності, на інші напрямки.
- Ознайомтеся з принципами управління досягненням результатів (що також відоме як «управління, орієнтоване на результати» або «заходи для досягнення результатів»). Розробіть орієнтований на результати процес вимірювання показників реалізації вашої програми та впровадьте практику використання даних оцінки для поліпшення діяльності/послуг.
- Визначте відповідальну особу, яка відслідковуватиме всі новинки наукових досліджень і передових практик в галузі, у якій ви працюєте.
- Проводьте заходи-інтервенції, які ґрунтуються на наявних доказах, і адаптуйте їх таким чином, щоб вони відповідали потребам тих груп населення, які ви маєте намір охопити.
- Частіше спілкуйтеся з вашою цільовою групою населення для з'ясування ступеню відповідності проекту їхнім потребам, або того, як це можна поліпшити.

Комунікації

Можливі заходи, що сприятимуть підвищенню ефективності комунікації проекту:

- Розробіть план маркетингу і комунікації, який дозволить ефективно донести цілі, успіхи і необхідність вашого проекту до різних аудиторій (наприклад, зацікавлені особи, спонсори, мас-медіа тощо). Оберіть найбільш відповідну для конкретної аудиторії форму комунікації, використовуючи різні способи спілкування й корегуючи основні тези.
- Розробіть план внутрішніх комунікацій. Визначте, які особи і якою інформацією повинні володіти. Забезпечте поінформованість керівництва організації про результати та вплив вашого проекту.
- Створіть бренд для вашого проекту, послідовно здійснюйте інформування і використовуйте логотипи для чіткого роз'яснення вашої позиції і підвищення впізнаваності вашого проекту в межах громади. Проведіть ретельне вивчення і визначте основні інформаційні тези - «меседжі», які виявилися найбільш ефективними у тій галузі, в якій ви працюєте.
- Інформуйте приватних осіб і представників різних галузей (наприклад, бізнес, виборні посадові особи, представники органів державної влади, партнери, громадські та релігійні групи тощо) про успіх вашого проекту мовою, яка є для них зрозумілою. Уникайте використання спеціалізованих термінів та жаргону. За допомогою простої мови ви зможете донести вашу ідею до ширшої аудиторії.
- Використовуйте соціальні мережі (наприклад, Facebook, Twitter, YouTube) для охоплення різних аудиторій і отримання підтримки вашої справи.
- Визначте ключових контактних осіб у ЗМІ, встановіть та підтримуйте постійний зв'язок з ними.
- У документальній формі фіксуйте результати впливу ваших зусиль на життя людей у вашій громаді та інформуйте про ці успіхи відповідальних за прийняття рішень осіб і спонсорів.
- Чітко роз'ясніть партнерам та зацікавленим сторонам основну ідею вашого проекту, щоб уникнути розбіжностей у тлумаченні і створити «єдиний фронт».



- Відзначаєте успіхи у реалізації проекту разом із зацікавленими сторонами на всіх рівнях, особливо із співробітниками, які власне й забезпечують таку реалізацію. Це можна здійснити шляхом простого листа електронною поштою, в якому ви дякуєте всім учасникам за їхній внесок.

Стратегічне планування

Можливі заходи, що сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного планування

- Проводьте стратегічне планування із залученням всієї організації та зовнішніми партнерами для забезпечення взаємодії у досягненні цілей та реалізації напрямків проекту.
- У кожному плані реалізації проекту забезпечте чітке визначення функцій та обов'язків його співробітників та представників інших зацікавлених сторін.
- Забезпечте відкритий канал комунікації між зацікавленими сторонами і персоналом у процесі стратегічного планування. Прозорість сприяє вільному обміну ідеями і надає учасникам на всіх рівнях проекту можливість обговорити, що працює, а що ні.
- Приймайте управлінські рішення з фінансових питань, які впливають на наявні і майбутні потреби проекту на основі стратегічного плану.
- Здійснюйте регулярну оцінку і планування самодостатнього розвитку як частину діяльності із стратегічного планування.
- При складанні стратегічного плану продумайте, як ви забезпечите реалізацію інших семи сфер сталості програми.



Загальні рекомендації до проведення оцінки сталості проектів

Коли та як часто слід проводити оцінку?

В залежності від цілей оцінки, інструмент можна використовувати на різних етапах проекту:

1. **На етапі планування проекту.** Результати оцінки рівня сталості проектом можуть бути корисними на початковому етапі проекту – а точніше під час його планування. Адже, план проекту має передбачати не тільки основні його активності, підходи до реалізації, календарний план та бюджет, але й кроки до забезпечення його життєздатності в довгостроковій перспективі. Тому, дуже важливим є розуміння того наскільки наявні в організації ресурси, рівень експертизи, організаційна спроможність зможуть забезпечити життєздатність вашого проекту під час його реалізації, а також зберегти його вплив та результати у майбутньому. Тож, маючи, результати оцінки ви зможете розробити план зміцнення організаційного потенціалу та розбудови сталості вашого проекту ще на початковому етапі. Слід також врахувати, що зазвичай донори вимагають подібний план, а також ваше бачення життєздатності проекту ще на стадії написання проектної заявки, тож даний інструмент може допомогти і в цьому.
2. **На етапі реалізації проекту.** Даний інструмент можна застосувати і для тих проектів, що вже реалізуються вашою організацією. Результати оцінки з використанням цього інструменту дозволять визначити рівень сталості проектів, що впроваджуються та оцінити можливості забезпечення їх реалізації в довгостроковій перспективі. Інструмент допоможе зрозуміти наскільки внутрішнє та зовнішнє середовище, організаційна спроможність та технічна експертиза персоналу відповідають необхідному рівню для забезпечення сталості ваших проектів. Таким чином, ви зможете визначити конкретні кроки для подальшого організаційного розвитку, а також, при необхідності, скорегувати діяльність проектів таким чином, щоб забезпечити їх життєздатність у майбутньому.
3. **Повторне проведення оцінки.** Як зазначалося вище, результатом оцінки є план дій з розбудови сталості, в якому визначаються конкретні кроки та активності із розвитку організаційної спроможності та внутрішніх систем і процедур. Після реалізації такого плану дій варто повторно провести оцінку рівня сталості вашого проекту. Результати повторної оцінки дадуть змогу проаналізувати, по-перше, наскільки ефективним був розроблений вами план дій з розбудови сталості проекту, по-друге, якою є динаміка змін в рівні сталості вашого проекту. Базуючись на результатах повторної оцінки ви зможете скорегувати розроблений вами план, переглянути його складові та кроки, а також доповнити його іншими активностями, що сприятимуть розвитку сталості вашого проекту. Бажано проводити повторну оцінку проекту щорічно або після того, як план дій з розбудови сталості проекту буде повністю виконано.

Використання результатів оцінки рівня сталості проектів:

- Складання плану забезпечення сталості проекту.
- Розвиток внутрішніх організаційних систем та процесів.
- Аналіз динаміки змін у рівні сталості проекту.
- Надання додаткової інформації під час подачі грантових заявок, для донорів, інших зацікавлених сторін.