



Просветительское учреждение

Офис европейской экспертизы
и коммуникаций

Анализ сферы организационного развития организаций гражданского общества

Отчет по результатам исследования



Секторный анализ

достоверные данные

для осознанных решений

**Исполнители/
Исполнительницы**

Сержанович А.В.

Юзвак И.П.

Кожемякин А.А.

Минск, 2016

Содержание

Содержание	2
1. Резюме исследования	5
2. Методология исследования	7
2.1. Цель и задачи исследования	7
2.2. Описание проблемы	8
2.3. Объект и предмет исследования	10
2.4. Логика и структура анализа	10
2.5. Инструментарий исследования	10
2.6. Гипотезы исследования.....	13
3. Описание сферы организационного развития организаций гражданского общества	14
3.1. Этапы развития сферы организационного развития.....	16
3.2. Нормативные условия функционирования	18
3.3. Некоторые программы и проекты организационного развития	20
3.3.1. <i>Программа Новой Евразии "Укрепление потенциала совместных инициатив"</i>	21
3.3.2. <i>Биржа организационного развития</i>	24
3.3.3. <i>Программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии</i>	31
3.3.4. <i>Программа ОДБ Брюссель "Дом взаимопонимания"</i>	34
3.3.5. <i>Проект SECTOR Регионального экологического центра</i>	35
3.4. Проекты, внедряемые вне рамок программ	36
3.4.1. <i>Мероприятия по развитию МК "ЕвроБеларусь"</i>	36
3.4.2. <i>Другие проекты</i>	37
3.5. Резюме раздела.....	38
4. Спрос и предложение на рынке услуг организационного развития 39	
4.1. Спрос на услуги организационного развития.....	39
4.2. Предложение на рынке услуг организационного развития для ОГО	40
4.2.1. <i>Структура предложения</i>	40
4.2.2. <i>Ценовой анализ предложения</i>	44

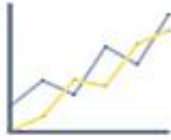


3

4.3. Формы функционирования мероприятий по организационному развитию ОГО	45
4.4. Резюме раздела.....	46
5. Восприятие сферы заинтересованными сторонами	47
5.1. Восприятие сферы донорами и исполнителями донорских программ	47
5.1.1. <i>Закрытость сектора ОГО</i>	47
5.1.2. <i>Важность развития местных партнеров</i>	47
5.1.3. <i>Недостаточное взаимодействие между донорами</i>	49
5.1.4. <i>Сохранение status quo в отношении доноров к оргразвитию ОГО</i>	50
5.2. Восприятие сферы получателями услуг	50
5.2.1. <i>Устойчивость ОГО</i>	51
5.2.2. <i>Осознанность необходимости организационного развития</i>	58
5.2.3. <i>Опыт организационного развития</i>	64
5.3. Восприятие сферы консультантами по организационному развитию	74
5.4. Сопоставление восприятия некоторых вопросов сферы организационного развития различными ее субъектами	85
5.5. Резюме раздела.....	91
6. Описание некоторых кейсов по организационному развитию ОГО	92
6.1. ОО "Ахова птушак Бацькаўшчыны".....	92
6.2. ОО "Белорусская организация трудящихся женщин"	95
6.3. МОО "Гендерные перспективы"	97
6.4. ООИ "Особый мир"	100
6.5. Инициатива "Детские эко-мастерские"	101
7. Перспективы развития сферы организационного развития	102
8. Проверка гипотез и основные выводы исследования.....	105
8.1. Проверка гипотез	105
8.2. Выводы исследования	108
9. Рекомендации по развитию сферы организационного развития....	110



Приложение 1. Шестифакторная модель анализа эффективности мероприятий по оргразвитию (собственная разработка)	112
Приложение 2. Анкета для оценки долгосрочной эффективности (outcome) мероприятий по организационному развитию ОГО в рамках шестифакторной модели.....	115
Приложение 3. Анкета представителям поставщиков услуг организационного развития.....	117
Приложение 4. Анкета представителям получателей услуг организационного развития.....	120
Приложение 5. Список использованных источников	125



1. Резюме исследования

Сфера организационного развития организаций гражданского общества (ОГО) находится в середине очередного цикла своего существования в Беларуси. Предыдущие два этапа характеризовались разнонаправленной динамикой развития сферы. Организационное развитие ОГО осуществляется как основной приоритет в рамках крупных программ и проектов, так и как сопутствующий компонент, когда программы/проекты не ставят организационное развитие первостепенной целью. В последнем случае компоненту оргразвития уделяется до 30% объемов общего финансирования проектов. Также организации осуществляют организационное развитие самостоятельно, однако лишь считанные ОГО имеют на это достаточные ресурсы (время, денежные средства, необходимые компетенции и т.д.).

Крупнейшими программами и проектами в области организационного развития, работающими на данный момент в Беларуси, являются Программа "Укрепление потенциала совместных инициатив", Биржа организационного развития, Программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии, Дом взаимопонимания, проекты консорциума "ЕвроБеларусь". Проект Биржи организационного развития на начало марта 2016 года был заморожен из-за неудовлетворенности его инициаторов результатами работы в предыдущие годы. Однако спрос на проекты, подобные Бирже организационного развития, сохраняется.

Потенциальными получателями услуг в сфере организационного развития являются около 500 зарегистрированных ОГО и инициатив, платежеспособный спрос обеспечивают лишь несколько десятков организаций. Для большинства ОГО основным источником проведения мероприятий по оргразвитию являются донорские ресурсы. Постоянное предложение услуг организационного развития обеспечивают около 50-60 консультантов. Рынок услуг организационного развития (общая стоимость консультаций и тренингов) для ОГО авторы данного анализа оценивают примерно в USD 1,5 млн в год.

Среди заинтересованных участников сферы организационного развития ОГО Беларуси наблюдается ситуация множественности позиций относительно подходов к развитию этой сферы. В донорской среде нет

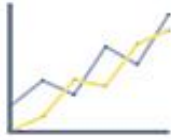
6

единого мнения об эффективности различных по срокам и формам интервенций. Опрошенные в ходе исследования организации и консультанты указывают на большую эффективность процессного, долгосрочного консультирования, хотя не у всех организаций есть потребность в долгосрочных и дорогостоящих вмешательствах. Впрочем, все стороны сферы оргразвития заинтересованы в получении долгосрочных эффектов, однако предпочитают работать в рамках коротких форм, поскольку чаще всего они производят быстрый, понятный и хорошо измеряемый результат.

У крупных организаций–получателей услуг организационного развития сформирована четкая потребность в проведении интервенций, небольшие и менее активные организации часто испытывают затруднения в четкой артикуляции своих потребностей. Спрос на некоторые виды организационного консультирования, например, на внедрение механизмов внутреннего фандрейзинга, на данный момент превышает предложение.

На дальнейшее развитие сферы в кратко- и среднесрочной перспективе особенно влияют такие факторы, как рост осознанности ОГО в принятии решений об организационном развитии; повышение осведомленности получателей о возможностях, которые получает организация от организационного развития; профессионализация деятельности ОГО; развитие кроссекторального консультирования; заинтересованность ОГО и консультантов в изменении механизма финансирования мероприятий по оргразвитию. В краткосрочной перспективе в сфере сохранится status quo.

По результатам исследования и с учетом дефицита данных о долгосрочных эффектах мероприятий по организационному развитию ОГО авторы разработали шестифакторную модель такой оценки. Инструмент позволит оценивать мероприятия по организационному развитию, которые провела организация, с минимальными затратами. При этом оценка мероприятий двумя или тремя сторонами процесса организационного развития (организация-заказчик, организация-получатель услуг и консультант) даст возможность получить среднюю оценку мероприятий по организационному развитию.



2. Методология исследования

2.1. Цель и задачи исследования

Исследование сферы организационного развития организаций гражданского общества является одним из секторных исследований, которые проводятся ПУ "Офис европейской экспертизы и коммуникаций" (ОЕЭК) с 2012 года. Цель данных исследований – обобщить существующие экспертные и научные данные относительно развития конкретных секторов гражданского общества Беларуси, а также дополнить и расширить их собственными количественными и качественными исследованиями в тех аспектах, которые остались не исследованными к настоящему времени.

Исследование было проведено по инициативе Офиса европейской экспертизы и коммуникации после обсуждения с представителями донорского сообщества, консультантов в области организационного развития, самих организаций. Таким образом, запрос на проведение исследования исходил в том числе и от самих субъектов, участвующих в сфере. Результаты, полученные в ходе исследования, впоследствии были обсуждены приблизительно в том же кругу экспертов.

Полученные в ходе исследования итоги предлагаются для публичного обсуждения и использования активным представителям гражданского общества, государственным и негосударственным специалистам-практикам, донорам, аналитикам, ученым и другим заинтересованным сторонам внутри страны и за рубежом для работы и определения своих приоритетов в развитии сферы организационного развития.

Цель исследования: оценка состояния сферы организационного развития и возможностей повышения ее эффективности.

Задачи исследования:

- анализ текущего состояния и оценки правового, социального и экономического контекста, в котором действует и развивается сфера организационного развития гражданского общества;
- определение наиболее активных субъектов организационного развития и консультантов;
- выявление спектра услуг и проектов, реализуемых в сфере, их систематизация;

- описание структуры спроса и предложения в сфере организационного развития;
- выявление потребностей организаций гражданского общества в услугах организационного развития;
- определение сдерживающих и способствующих факторов, воздействующих на сферу;
- разработка подходов к определению эффективности мероприятий по организационному развитию ОГО;
- рекомендации для субъектов, вовлеченных в программы организационного развития ГО: получателей услуги, консультантов и организаций, финансирующих данную деятельность.

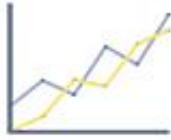
Анализ сферы включал работу с результатами уже существующих исследований в сфере, нормативно-правовой базой, заключениями экспертов, а также с непосредственными участниками, работающими в сфере, имеющими на него влияние либо находящимися под влиянием сферы.

Работа над исследованием предполагала сбор первичной информации, которая легла в основу выдвигаемых в рамках исследования гипотез, глубокую проработку письменных, аудиовизуальных источников в формате кабинетного исследования. Полевое исследование включало проведение работы с субъектами, работающими в рамках сферы: консультантами, получателями услуг организационного развития, организациями, финансирующими деятельность по организационному развитию.

Информация, полученная во время "полевой" части исследования, была интерпретирована и обобщена. На основании полученных сведений проведена сверка первоначальных гипотез и сформулированы основные выводы. На основании полученной информации разработаны рекомендации для различных субъектов, вовлеченных в работу сферы: консультантов, получателей услуг по оргразвитию и организаций, финансирующих деятельность по организационному развитию.

2.2. Описание проблемы

Сфера организационного развития гражданского общества на данный момент развивается в контексте, когда три основных стороны, задействованные в функционировании сферы, не владеют полной и



9

необходимой информацией для принятия осознанных решений, связанных с организационным развитием:

- 1) ОГО – о важности проведения мероприятий по организационному развитию и результатах аналогичных мероприятий, проведенных другими организациями;
- 2) консультанты – о потребностях организаций гражданского общества в совершенствовании организационного потенциала;
- 3) доноры – о достоверно оцененных краткосрочных и, особенно, долгосрочных результатах работы по организационному развитию ОГО, потребностях получателей и возможностях консультантов, а также об отношениях внутри сферы организационного развития.

Актуальность данного исследования в контексте сформулированных цели и задач обусловлена следующими базовыми тенденциями.

При видимом многообразии программ в сфере организационного развития гражданского общества они сложно координируются друг с другом. Более того, на внутреннем поле наблюдается не только конкуренция консультантов (что допустимо, учитывая условную "рыночность" данной сферы), но и разноплановость задач, которые ставят перед проектами организационного развития финансирующие организации. Это создает впечатление высокой степени развитости сферы, однако малой ее изученности.

Зачастую проекты в области организационного развития реализуются формально, не принося реального эффекта. Средства, выделяемые на организационное развитие, "осваиваются", не приводя к конкретным значимым результатам в организационном развитии ОГО. Частично это может объясняться отсутствием у финансирующих организаций достаточной информации о нуждах объектов оргразвития.

С учетом существующих реалий развития гражданского общества в Беларуси большинство организаций, являющихся объектами организационного развития, плохо представляют конкретные сферы применения программ оргразвития, что отрицательно влияет на все элементы сферы.

Таким образом, данное исследование призвано стать для всех участников сферы организационного развития источником получения структурированной информации о потребностях друг друга, оценках эффективности деятельности мероприятий по организационному развитию, конкретных результатах данной активности. Исследование будет также полезно в части рекомендаций всем звеньям цепочки организационного развития относительно перспектив их дальнейшей работы.

2.3. Объект и предмет исследования

Объект исследования: сфера организационного развития гражданского общества Республики Беларусь.

Предмет исследования: ситуация в сфере организационного развития гражданского общества.

2.4. Логика и структура анализа

Логика планируемой работы представляла собой последовательное продвижение от общих вопросов к частным. Соответственно сформирована структура анализа и изложения результатов исследования, которая включает следующие компоненты:

- детальное планирование и уточнение инструментария и исследовательского поля (перечня респондентов и документов) работы;
- изучение электронных и печатных документов по проблематике сферы, а также национальной нормативно-правовой базы;
- проведение глубинных и кратких интервью;
- выбор кейсов и их описание;
- обработка результатов анализа и написание отчета;
- апробация результатов анализа в рамках фокус-группы.

2.5. Инструментарий исследования

В рамках данного проекта исследовательская команда использовала как кабинетный, так и полевой методы исследования.

Методы сбора первичной информации, которые были использованы в рамках данного исследования:



- изучение нормативно-правовой базы, создающей условия для функционирования сферы;
- изучение существующих исследований по теме;
- проведение анкетирования через инструментарий, предлагаемый сервисом Google Формы, и на бумажном носителе;
- личные глубинные интервью (face-to-face);
- телефонные интервью, скайп-интервью.

В рамках исследования задействованы получатели в следующих организационно-правовых формах: общественные объединения, учреждения, ассоциации, союзы, независимые профсоюзы.

В качестве консультантов рассматривались как институционализированные консультанты (коммерческие и некоммерческие организации), так и физические лица – консультанты, работающие в рамках программ организационного развития.

Список респондентов, которые включены в исследовательское поле данного проекта, представлен в следующей таблице.

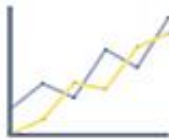
	Группа респондентов	Количество (метод сбора информации)	Принципы формирования выборки
1.	Консультанты в сфере организационного развития (коммерческие и некоммерческие организации)	22 (Анкетирование посредством инструментария Google Формы)	Первичная выборка осуществлена на основании мнения исследовательской группы, далее информация о респондентах собиралась методом "снежного кома"
		6 (Личное глубинное интервью)	
2.	Получатели услуг по организационному развитию ГО	43 (Анкетирование посредством	Метод, аналогичный применяемому к первой группе респондентов

	Группа респондентов	Количество (метод сбора информации)	Принципы формирования выборки
		инструментария Google Формы)	
		8 (Личное глубинное интервью)	
3.	Представители международных и зарубежных (в том числе донорских) организаций, чья программная деятельность в Беларуси связана с темой исследования	10 (Личное интервью, телефонное интервью, скайп-интервью)	Метод, аналогичный применяемому к первой группе респондентов.

Респонденты, которые приняли участие в опросе, являются значимыми персоналиями в сфере деятельности, очерченной исследованием. Применительно к консультантам по организационному развитию – это руководители коммерческих и некоммерческих организаций в сфере, тренеры, которые работают непосредственно с ОГО.

В качестве респондентов среди получателей услуг по организационному развитию выступили представители официально зарегистрированных (в Беларуси или в других странах, но функционирующих в Беларуси) ОГО, которые хотя бы раз пользовались услугами по организационному развитию, предоставляемыми сторонними организациями, либо самостоятельно проводили соответствующие действия. Отдельные респонденты являлись одновременно участниками зарегистрированных ОГО, а также инициатив, находящихся на пути к регистрации. В выборку также включены и организации, которые начали, но не завершили мероприятия по организационному развитию, для получения информации о причинах их прерывания.

Среди международных организаций, которые финансируют услуги по организационному развитию, в исследовании рассматриваются как те организации, которые функционируют в Беларуси в форме фондов,



13

программ, так и организации, не имеющие представительств в Беларуси, но имеющие прямое или косвенное влияние на реализацию мероприятий по организационному развитию ОГО в Беларуси.

В качестве вторичных источников информации, изученных в ходе исследования, были:

- информация, собранная иными исследователями и компаниями (см. приложение 5);
- публикации в электронных источниках;
- иные открытые и закрытые источники информации, в частности, отчеты, предоставленные донорами (см. [приложение 5](#)).

2.6. Гипотезы исследования

1. Сфера организационного развития предстанет разрозненным и плохо структурированным, с отсутствием четких запросов со стороны получателей услуг по организационному развитию, адекватных предложений со стороны консультантов и доноров.

2. Интересы консультантов, доноров и получателей услуг по организационному развитию будут различаться. В большинстве случаев ни одна из сторон не будет ставить действительное повышение организационного потенциала ОГО в качестве первой задачи мероприятий по организационному развитию.

3. Рынок организационных услуг для организаций гражданского общества окажется незначительным по объемам, рынок будет сложно оценить с точки зрения силы конкуренции, поскольку конкурентное поле будет не заполнено.

4. Доноры не понимают потребностей гражданского общества в области организационного развития, консультанты и получатели услуг организационного развития не понимают видения сферы донорами.

5. Мероприятия по организационному развитию окажутся мало результативными. Действительные результаты в направлении увеличения организационного потенциала покажут лишь единичные организации.

6. Ключевыми факторами, которые влияют на успешность мероприятий по организационному развитию гражданского общества,

станут мотивация, уровень квалификации руководителей организаций гражданского общества и четкость формулировки целей для проведения мероприятий по организационному развитию.

3. Описание сферы организационного развития организаций гражданского общества

На данный момент существует значительное число определений организационного развития, которые приводятся как американскими и западноевропейскими авторами, так и исследователями из России и Беларуси.

Например, в пособии по проведению диагностики и планирования организационного потенциала некоммерческих организаций, изданном ИПУ "Новая Евразия", приводится следующее определение организационного развития:

"Организационное развитие – это специально запланированный и осуществляемый процесс интервенции, вторжения в "нормальное течение" жизни организации с целью инициирования изменений, преданию им нужной формы и направления"¹.

Российский исследователь Е. Алябина приводит несколько определений организационного развития, разработанных зарубежными и российскими исследователями.

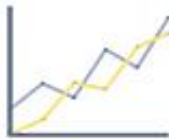
В частности, американские социологи Венделл Френч и Сесил Белл дают следующее определение:

"Организационное развитие представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятию решений, в частности, посредством более эффективного управления организационной культурой, основанного на сотрудничестве, – с особым акцентом на культуре формальных рабочих команд – с помощью агента или катализатора изменений и с использованием теорий и методов прикладных наук о поведении, включая исследование действием"².

Американские практики организационного развития Джанин Ваклавски и Аллан Черч считают, что организационное развитие *"это*

¹ Проведение диагностики и планирование развития организационного потенциала некоммерческих организаций. Пособие // Информационно-просветительское учреждение "Новая Евразия". Точный адрес: <http://www.eurasia.by/upload/posobie-final.pdf>

² Алябина Е.В. Сравнение российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2011 Том 11, выпуск 1. Точный адрес: <http://www.nsu.ru/exp/ref/Media:4ee86b28bf676a3c5d00000111.pdf>. – С. 1.



*спланированный процесс продвижения позитивных, гуманистически ориентированных крупносистемных изменений и усовершенствований в организациях с использованием теории социальных наук, исследований действием, сбора поведенческих данных и техники обратной связи"*³.

В рамках исследования сферы организационного развития гражданского общества команда исследователей будет руководствоваться следующим определением организационного развития гражданского общества.

Организационное развитие организаций гражданского общества – это планомерная деятельность по повышению эффективности работы организаций гражданского общества (ОГО) для достижения ими программных и иных осознанных целей. Организационное развитие ОГО ориентировано на повышение продуктивности и эффективности организации, усовершенствование ее организационной культуры⁴, привнесение в среду новых ценностей в рамках организации и отдельных ее компонентов путем полного или частичного применения предлагаемых научно обоснованных и подтвержденных на практике методов.

Под **сферой организационного развития организаций гражданского общества** исследователи понимают сферу жизни общества Республики Беларусь, в которой ОГО проводят целенаправленные мероприятия по развитию собственного организационного потенциала с привлечением белорусских некоммерческих и коммерческих организаций, в рамках международных и зарубежных программ, а также самостоятельно.

В данном исследовании понятия сферы организационного развития ОГО, рынка услуг организационного развития и сектора организационного развития гражданского общества предлагается понимать как синонимы. При этом ни одно из определений в полной мере не может отразить нынешнее состояние спроса и предложения услуг организационного развития для некоммерческих организаций.

³ Там же. С. 2.

⁴ Организационная культура – система ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками социальной организации и определяют их организационное поведение (Источник: Социология: Энциклопедия. // Минск: Интерпрессервис; Книжный Дом. 2003. Электронный доступ: http://sociology_encyclopedia.academic.ru/734/%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%9E%D0%9D%D0%9D%D0%90%D0%AF_%D0%9A%D0%A3%D0%9B%D0%AC%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%90)

3.1. Этапы развития сферы организационного развития

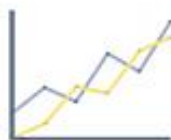
На данный момент сфера организационного развития организаций гражданского общества находится в середине очередного цикла.

Первый этап развития сферы пришелся на конец 1990-х – начало 2000-х, когда в Беларуси относительно свободно функционировали крупные международные организации и фонды, целями которых являлось развитие гражданского общества.

Большинство из этих организаций ставили своей задачей быстрое и эффективное повышение устойчивости белорусских ОГО, организационное развитие которых было на очень низком уровне. Среди таких международных организаций – Counterpart International, IREX, InterNews, ChildFund International и другие. Многие организации впоследствии были вынуждены уйти из Беларуси, поскольку условия их функционирования в стране значительно ухудшились. Однако они дали импульс сфере, подготовив значительное количество квалифицированных консультантов. В частности, одна из наиболее эффективных программ подготовки консультантов была у Counterpart International, сегодня консультанты из этой программы остаются ключевыми игроками сферы. Приоритетными направлениями развития партнерских организаций международные доноры рассматривали совершенствование технологической базы ОГО и навыков сотрудников и волонтеров⁵.

Второй этап пришелся на начало 2000-х – 2010 годы. Этот период характеризуется относительной тишиной в сфере организационного развития. Организации продолжали развиваться, однако, учитывая высокую зависимость белорусских ОГО от ресурсов доноров и отсутствие динамичного организационного развития этих организаций в приоритетах донорского сообщества, значительного импульса развитию организационного потенциала ОГО не придавалось. Усиление давления на сектор со стороны государства не давало ОГО возможности активно развиваться. Контроль государства над получением донорских ресурсов был ужесточен. Это вынуждало организации в первую очередь заботиться о своем выживании, а не об организационном развитии. К середине 2000-х годов в Беларуси не было организаций или программ, которые бы

⁵ The 2000 NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia // USAID. – P. 44



систематически продвигали базовые знания или навыки, техническую поддержку, консалтинг или информацию ОГО⁶.

В 2005 году была принята Парижская декларация, в которой провозглашался пересмотр подходов к распределению помощи, направляемой на развитие. В декларации указывается, что "объем помощи и других источников развития необходимо увеличить, чтобы достичь реализации этих целей, а также необходимо значительно повысить эффективность помощи, чтобы поддержать усилия стран-партнеров в усовершенствовании правления и деятельности, направленной на развитие"⁷. В этот период доноры начинают требовать от организаций включения в проектные заявки элементов оргразвития, что приводит к смещению приоритетов в работе по оргразвитию с непосредственно развития на удовлетворение требований доноров. Многие лидеры крупных ОГО в это время проводят достаточно много времени в общении с донорами, а не в работе в рамках ОГО⁸. Конец второго этапа в истории сферы организационного развития ОГО в Беларуси характеризуется постепенным снижением заинтересованности доноров в спонсировании технического развития ОГО⁹.

Принятие Парижской декларации явилось главным условием пересмотра подходов доноров к вопросам организационного развития в Беларуси и повлияло на возникновение с 2010 по 2014 годы нескольких знаковых проектов в сфере организационного развития. **Третий этап** характеризуется структурированием работы доноров по повышению устойчивости своих местных партнеров. Спрос среди донорского сообщества на услуги организационного развития порождает рост предложения указанных услуг и совершенствование сферы организационного развития.

Таким образом, авторы анализа напрямую связывают динамику развития сферы с наличием или отсутствием донорских ресурсов на цели организационного развития ОГО и нормативными условиями, регулирующими доступ ОГО к таким ресурсам. При этом доноры часто

⁶ The 2007 NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia // USAID. – P. 66.

⁷ Парижская Декларация по повышению эффективности внешней помощи // OECD. Точный адрес www.oecd.org/dac/effectiveness/35023545.pdf

⁸ The 2007 NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia // USAID. – P. 66

⁹ The 2009 NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia // USAID. – P. 69

рассматривают организационное развитие как инструмент обеспечения соответствия местных ОГО стандартам и практикам администрирования предоставленных донорами ресурсов и как компонент проектов, сопутствующий программной деятельности. Рост устойчивости ОГО в целом через развитие всех организационных систем наблюдается, когда донорские средства направляются специально на организационное развитие, и даже в этом случае в существующей правовой среде ОГО требуется несколько лет, чтобы улучшение устойчивости стало ощутимым.

Таким образом, сфера организационного развития на данный момент пережила два этапа своего развития, в третьем этапе сфера находится сейчас. Этапы с конца 1990-х до начала 2000-х годов и с начала 2010-х годов можно охарактеризовать как удачные для сферы, промежуточный этап развития сферы характеризуется резким ухудшением законодательных условий для развития сектора ОГО, что отодвинуло на второй план вопросы организационного развития ОГО.

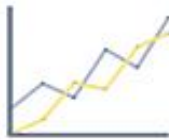
3.2. Нормативные условия функционирования

Прямых нормативных ограничений для развития сферы организационного развития организаций гражданского общества не определено. Однако нормы, содержащиеся в законодательстве, влияют на устойчивость организаций и определяют направления организационного развития, которыми могут заниматься ОГО.

В соответствии с существующими положениями Гражданского кодекса, на данный момент некоммерческие организации могут быть зарегистрированы в нескольких организационно-правовых формах:

- потребительский кооператив;
- общественные и религиозные организации (объединения);
- республиканские государственно-общественные объединения;
- фонды;
- учреждения;
- ассоциации и союзы¹⁰.

¹⁰ Гражданский кодекс Республики Беларусь // Эталонный банк данных правовой информации Республики Беларусь. Точный адрес:
http://etalonline.by/?type=text®num=НК9800218#load_text_none_1



Организационное развитие характерно для всех организационно-правовых форм некоммерческих организаций. В целях данного исследования в качестве основных субъектов организационного развития рассматриваются общественные объединения, учреждения, а также ассоциации и союзы как наиболее частые и распространенные формы организации общественной деятельности.

В соответствии со статьей 117 Гражданского кодекса Республики Беларусь, общественными и религиозными организациями (объединениями) признаются добровольные объединения граждан, в установленном законодательством порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Часть 2 пункта 1 данной статьи Гражданского кодекса подразумевает, что общественные объединения являются некоммерческими организациями и могут осуществлять свою деятельность только для достижения целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям¹¹.

В соответствии со статьей 120 Гражданского кодекса, учреждением признается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично¹².

Статья 121 Гражданского кодекса Республики Беларусь предусматривает, что коммерческие организации и (или) индивидуальные предприниматели, а также коммерческие и некоммерческие организации в целях координации их деятельности, представления и защиты общих интересов могут создавать объединения в форме ассоциаций или союзов. В отличие от общественных объединений, ассоциации и союзы являются объединениями юридических лиц, в то время как общественные объединения являются объединениями физических лиц.

Деятельность общественных объединений регулируется законом "Об общественных объединениях". При этом особенного законодательного акта о деятельности союзов юридических лиц пока не принято.

Вопросами организационного развития в Беларуси занимаются не только зарегистрированные в соответствии с законодательством

¹¹ Там же.

¹² Там же.

организации, но и инициативы, которые в будущем могут приобрести организационно-правовую форму. В соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь от 26 января 1999 г. №2 “О некоторых мерах по упорядочению деятельности политических партий, профессиональных союзов, иных общественных объединений” в Беларуси запрещена деятельность незарегистрированных общественных объединений¹³. Между тем, иногда инициативы поддерживаются донорским сообществом в части повышения их устойчивости, так как полностью удовлетворяют критериям по отнесению их к организациям гражданского общества.

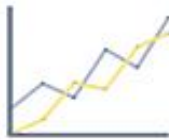
Определенные проблемы в нормативном регулировании организационного развития проявляются в организации финансирования мероприятий по оргразвитию. На данный момент зарубежная финансовая помощь должна регистрироваться либо в виде иностранной безвозмездной помощи в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами Президента, либо в виде международной технической помощи в Министерстве экономики. Поскольку организационное развитие не входит в перечень целей по получению международного финансирования для ОГО, регистрация средств и направление их на организационное развитие часто становятся проблемой для организаций.

Таким образом, прямых нормативных барьеров для развития сферы организационного развития и зарегистрированных ОГО различных организационно-правовых форм нет. Инициативы также участвуют в процессах организационного развития, что иногда поддерживается донорами, поскольку некоторые инициативы подходят под общепринятое понятие ОГО. Вместе с тем, организации могут не получить регистрацию международной и иностранной помощи на оргразвитие из-за того, что оно не входит в перечень направлений, по которым можно привлекать ресурсы.

3.3. Некоторые программы и проекты организационного развития

Общим правилом для Беларуси является функционирование программ и проектов по организационному развитию, созданных по инициативе доноров и действующих под их прямым контролем. По нашим оценкам

¹³ Незарегистрированные организации // Центр правовой экспертизы и трансформации. Точный адрес: <http://www.lawtrend.org/other/nezaregistrirovannyye-organizatsii>



21

около половины всех ресурсов, направляемых на организационное развитие ОГО, приходится на такие проекты и программы, где организационное развитие ОГО выступает в качестве первостепенной цели (другая половина ресурсов – это проекты и программы доноров, где компонент организационного развития выступает как вспомогательный, а также мероприятия по организационному развитию, которые ОГО реализуют самостоятельно).

На третьем этапе развития сферы организационного развития ОГО в Беларуси функционировало и сейчас действуют несколько программ и проектов в сфере организационного развития. При этом стоит отметить, что если еще в 2013-2014 годах рынок услуг оргразвития был представлен минимум 5 относительно крупными проектами и программами, то в 2015 году число действующих программ снизилось до 3 из-за окончания программы REC по укреплению организационного потенциала экологических организаций и замораживания проекта Биржи организационного развития:

- программа Новой Евразии "Укрепление потенциала совместных инициатив";
- программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии;
- программа ОДБ Брюссель "Дом взаимопонимания".

3.3.1. Программа Новой Евразии "Укрепление потенциала совместных инициатив"

Программа "Укрепление потенциала совместных инициатив" имеет целью повышение организационного потенциала некоммерческих организаций, а также поддержку совместных инициатив и направлена на профессиональное развитие некоммерческих организаций, вузов, исследовательских центров и местных сообществ.

Программа включает три основных компонента.

Первый компонент – консультационная поддержка в области повышения организационного потенциала некоммерческих организаций.

Он включает оценку организационного потенциала ОГО, разработку и реализацию планов укрепления организационного потенциала ОГО, специализированные тренинги в области менеджмента ОГО.

Второй компонент – финансовая поддержка реализации планов организационного развития некоммерческих организаций. Этот компонент подразумевает финансовую поддержку планов, содержащих мероприятия по укреплению организационного потенциала ОГО, мероприятия уставной и программной деятельности организации.

И третий компонент – это техническая и финансовая поддержка проектов и программ профессионального развития совместных инициатив. В частности, поддержка оказывается в следующих тематических областях: экономическое и бизнес-образование, расширение форм дистанционного обучения в области экономического и бизнес-образования, юридическое клиническое образование (предоставление на базе вузов безвозмездной юридической помощи студентами-юристами под руководством преподавателей и опытных коллег) и предоставление правовых консультаций уязвимым группам населения, стимулирование регионального развития¹⁴.

Программа реализуется Информационно-просветительским учреждением "Новая Евразия" при поддержке фонда "Евразия" по инициативе и за счет средств Агентства США по международному развитию (USAID). Программу развития совместных инициатив можно считать крупнейшей в Беларуси по состоянию на начало 2016 года.

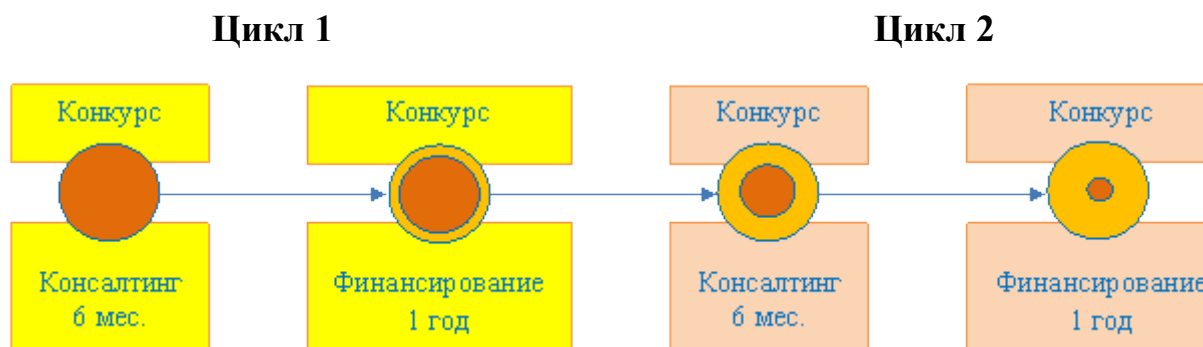
Программа развития совместных инициатив включает также компонент развития самого учреждения "Новая Евразия", которое ее реализует. Это позволяет самой организации укреплять свой потенциал для дальнейшего увеличения качества взаимодействия как с донорскими организациями, так и с другими ОГО.

Программа поддержки совместных инициатив предусматривает работу в рамках циклов, чередующих консалтинг и финансирование. Схема функционирования программы предоставлена на Рисунке 1.

¹⁴ Программа "Укрепление потенциала совместных инициатив" // Информационно-просветительское учреждение "Новая Евразия". Точный адрес: <http://www.eurasia.by/cbop.htm>.



Рисунок 1. Схема реализации Программы совместных инициатив



Источник: ИПУ "Новая Евразия"

Средства Программы развития совместных инициатив можно направлять не только на программную деятельность, но и на организационное развитие, и на материально-техническое укрепление организаций. Максимальная сумма грантов, которые может получить организация в рамках программы, составляет USD 15 тыс.

Все гранты, которые выделяются в рамках программы, проходят обязательную регистрацию в Департаменте гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь.

Важным компонентом Программы поддержки совместных инициатив является оценка устойчивости организаций, участвующих в программе. При этом в рамках программы впервые применяются инструменты повторной оценки. В частности, в начале программы устойчивость организаций-участниц оценивалась стандартным инструментарием, основанном на USAID OCA¹⁵ и других системах самооценки, адаптированных под каждую организацию.

В рамках проекта разработано пособие, содержащее инструментарий оценки, к вниманию при разработке пособия принимались, в частности инструментарий USAID OCA; пособие фасилитатора PACT OCA; опросники Marguerite Casey Foundation Capacity Assessment Tool; Eurasia Foundation's Capacity Mapping Instrument; Organization Capacity Index, разработанный CCC (Украина); руководство Регионального

¹⁵ Organizational Capacity Assessment for Community-Based Organizations // USAID. Точный адрес: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/OCA%20Tool%20for%20Community%20Based%20Organizations.pdf>

Экологического Центра (Венгрия) "Инструментарий усиления жизнеспособности организации" (оригинальная версия и адаптация консалтинговой группы IMACON). Адаптация к белорусским реалиям проводилась с учетом имеющейся практики и опыта сотрудников Новой Евразии и консультантов, работающих с организацией.

В конце 2015–начале 2016 года в рамках проекта была проведена повторная оценка уровня организационного развития участвующих в программе ОГО. Она включала как самооценку, так и оценку успехов организации по организационному развитию со стороны консультантов.

Оценка опыта Программы поддержки совместных инициатив со стороны экспертов, опрошенных в рамках исследования в форме глубинных интервью, была в целом положительной. Некоторые респонденты указывали на то, что в программе удалось устранить недочеты, характерные для программ в сфере оргразвития, которые реализовывались ранее, в частности Региональным Экологическим Центром (REC), например, в части отсутствия адаптации компонентов программы к белорусским реалиям.

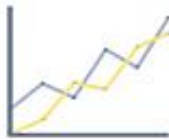
Вместе с тем, отдельные респонденты указывали на излишнюю стандартизированность подхода к организационному развитию ОГО в рамках программы, а также высказывали неудовлетворенность своим опытом, что связано с их восприятием программы как не вполне соответствующей потребностям и традициям их организации

Не исключено, что по окончании программы в 2017 году будет принято решение о ее продолжении либо переформатировании в другую программу с сохранением акцента на организационное развитие ОГО.

"Считаю, что в целом программа очень полезна. По крайней мере, для нас она была очень дружелюбной, и мы взяли от неё много. Она позволяет осуществлять более программный и системный подход, который мы так любим", – отметил в интервью один из респондентов.

3.3.2. Биржа организационного развития

Проект Биржи организационного развития был начат в 2011 году как механизм, который позволил бы наиболее эффективно обеспечивать потребность организаций гражданского общества в услугах организационного развития. Основной смысл создания Биржи заключался в организации рыночного механизма предоставления услуг по организационному развитию организациям гражданского общества.



Параллельно механизм Биржи начал действовать в других развивающихся странах – Украине, Кении и Вьетнаме. Инициатором создания Биржи выступила международная организация Ract.

Ract как инициатор создания Биржи был заинтересован в наличии интереса к подобной площадке со стороны местных акторов. Со стороны белорусского гражданского общества инициаторами создания Биржи на первом этапе функционирования выступили четыре организации: международный консорциум "ЕвроБеларусь", Белорусский национальный молодежный совет "РАДА", ОО "Центр социальных инноваций"/Агентство гуманитарных технологий и ОО "Образовательный центр "ПОСТ". Позднее к этим четырем организациям присоединились еще четыре: Ассоциация дополнительного образования и просвещения, ОО "Белорусская ассоциация журналистов", Республиканская ассоциация инвалидов-колясочников и товарищество "Зеленая сеть".

Деятельность Биржи реализовывалась по трем направлениям: функционирование площадки Биржи по адресу orgconsulting.by, проведение Ярмарки организационного развития, презентаций, дискуссий и выдача ваучеров организационного развития.

Биржа осуществляла поддержку проектов в сфере организационного развития в виде ваучеров, которые предоставлялись заинтересованным в получении услуг в области организационного развития ОГО. Для возможности ваучерной поддержки участников Биржи этими организациями зарегистрирован специальный благотворительный фонд в Вильнюсе. Исполнительскую функцию Биржи выполняло информационно-просветительское учреждение "Бюро организационного консалтинга", зарегистрированное в Минске.

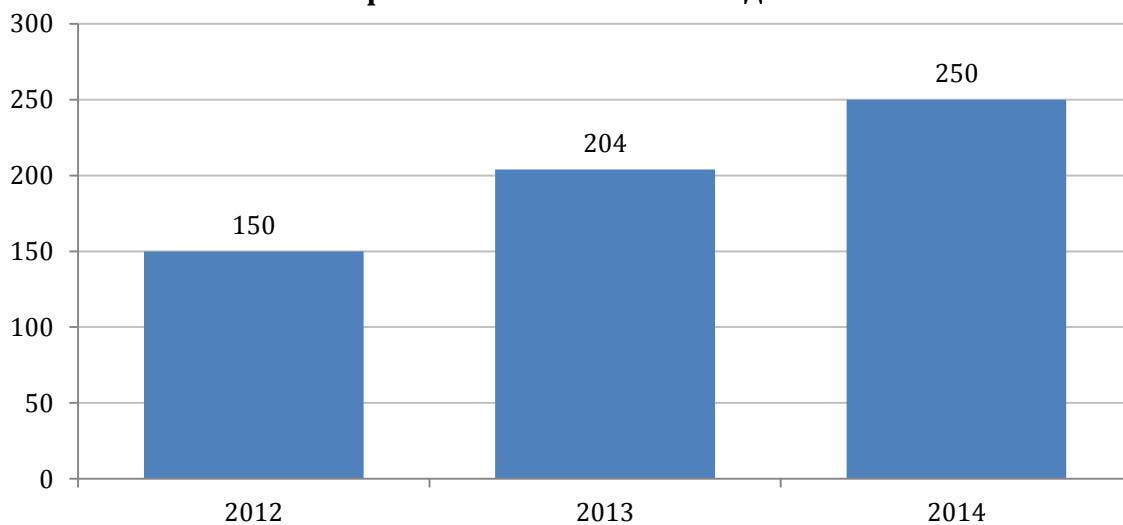
Сайт Биржи организационного развития начал работать в 2012 году. Средняя месячная посещаемость сайта варьировалась от 500 до 1 500 посетителей в месяц. В определенные периоды, когда проводились мероприятия с участием Биржи, посещаемость сайта возрастала. Цель этой площадки – в предложении рынку базы консультантов в области организационного развития, а также составление базы организаций гражданского общества, которые нуждаются в услугах по оргразвитию. Кроме того, на сайте Биржи размещаются актуальные предложения о сотрудничестве и предоставлении услуг и библиотека.

База консультантов в области организационного развития на данный момент является уникальной для Беларуси. Однако информация в ней не содержит оценки работы того или иного консультанта. Таким образом организация не получает с сайта Биржи полной информации о консультантах и вынуждена обращаться за рекомендациями.

Основная работа в рамках Биржи, а также информационно-образовательная работа проводилась с 2013 года. По данным руководства Биржи, количество встреч с информационными целями достигало 150 в год.

Наиболее эффективным форматом отношений консультантов и потребителей услуг по организационному развитию являются Ярмарки организационного развития. Они проводились с 2012 по 2014 год. Наиболее эффективной, как с точки зрения количества участников, так и количества выданных ваучеров, стала Ярмарка организационного развития, которая прошла в 2014 году. На предыдущих ярмарках ваучеры организациям не выдавались.

Количество участников Ярмарок организационного развития в 2012-2014 годах

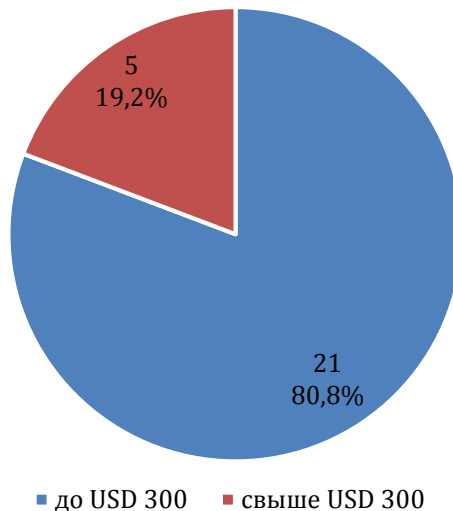


Источник: данные Биржи организационного развития

Ярмарка организационного развития – 2014 называлась опрошенными в ходе исследования экспертами лучшим мероприятием подобного рода. Среди преимуществ этого мероприятия называлась возможность для организаций в ходе непосредственного общения с консультантами обсуждать потребности организаций в организационном развитии. В результате были выданы 26 ваучеров.



Количество выданных в ходе Ярмарки организационного развития – 2014 ваучеров в разрезе сумм



*Источник:
 данные Биржи
 организационного
 развития*

Механизм финансирования мероприятий по организационному развитию в рамках Биржи представлен на Рисунке 2.

Рисунок 2. Механизм финансирования мероприятий по организационному развитию ОГО в рамках Биржи организационного развития



Источник: orgconsulting.by

Опрошенные во время глубинных интервью эксперты указывали на сложность в осуществлении процедуры получения финансирования, что было одной из причин, сдерживавшей рост этого механизма получения услуг.

Для проведения мероприятий по организационному развитию, некоммерческой организации необходимо было пройти семь шагов:

- 1) регистрация на сайте Биржи оргразвития и объявление тендера на получение услуги в области оргразвития;
- 2) переговоры с необходимым консультантом о требованиях к мероприятию и стоимости услуг;
- 3) заполнение заявки на получение ваучера по строгой форме, истребование резюме консультанта, формулировка пояснения, почему именно этот консультант подходит организации и направление этих документов наблюдательному совету биржи;
- 4) ожидание принятия решения Наблюдательным советом Биржи, направление дополнительной информации в случае необходимости;
- 5) получение ваучера;
- 6) заключение трехстороннего договора между Биржей, консультантом и организацией;
- 7) предоставление обратной связи о мероприятии как со стороны организации, так и со стороны консультанта, что являлось обязательным условием оплаты мероприятий.

Оценка эффективности мероприятий по организационному развитию, проводимых через Биржу, была двойной: первый отчет с оценкой результатов – по окончании интервенции, второй отчет – через шесть месяцев после того, как мероприятие было проведено.

За все время функционирования Биржи было предоставлено 46 ваучеров, при этом все ваучеры были предоставлены в 2013-2014 годах.

Предварительный анализ Наблюдательным советом и донорами Биржи ее затрат привел к неудовлетворенности структурой расходов на административные расходы и на непосредственное консультирование, что впоследствии стало одной из причин отказа от этого проекта.

В ходе использования механизма Биржи ваучеры выделялись как зарегистрированным организациям, так и инициативам по следующим направлениям:



- укрепление организационного потенциала;
- работа с волонтерами;
- оценка потребностей целевых групп;
- стратегическое планирование;
- организационная диагностика;
- мотивация сотрудников;
- основы фандрейзинга;
- основы эффективной коммуникации;
- комплексное консультирование (разработка плана стратегического развития, разработка проектной заявки);
- написание публичных отчетов;
- введение в PR;
- обучение членов Совета.

В последний год функционирования Биржи наметилась тенденция на выдачу ваучеров на проведение более долгосрочных интервенций – продолжительностью до шести месяцев, которые предусматривали проведение организационной диагностики и комплекса мероприятий по организационному консультированию.

В ходе глубинных интервью с представителями организаций, донорского сообщества и консультантами выяснилось, что доноры и исполнители донорских программ считают, что краткосрочные интервенции более эффективны для организаций, поскольку их эффекты можно увидеть и оценить быстро. Долгосрочные эффекты интервенций проявляются в течение 1-3 лет, и оценить их тяжело.

Услуги по организационному развитию по выданным в рамках Биржи организационного развития ваучерам оказали 23 консультанта из сектора ОГО и из бизнеса.

В конце 2014 года деятельность Биржи была заморожена из-за проблем с получением финансирования. Между тем, по состоянию на начало февраля 2016 года проект Биржи организационного развития находилась в листе ожидания на получение средств Европейской комиссии. Дальнейшие самостоятельные попытки Биржи привлечь финансирование из различных источников не получили поддержки.

На данный момент продолжает функционировать портал Биржи организационного развития, работает учреждение "Бюро организационного консалтинга" и фонд в Вильнюсе. Однако постоянные издержки, которые вынуждены нести учредители Биржи, уже в начале 2016 года могут поставить вопрос о целесообразности существования учреждения и сайта при отсутствии активности, и проект может быть закрыт.

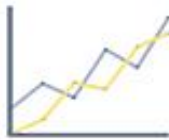
Между тем, опрошенные в рамках исследования эксперты оценивают проект Биржи оргразвития скорее позитивно, указывая при этом, что он не реализовал свой потенциал. Некоторые из экспертов указывают на то, что Биржа оказалась механизмом, который появился несколько раньше, чем к этому была готова среда.

Формат ярмарок организационного развития, по мнению большинства респондентов, является наиболее адекватным как для продвижения идей организационного развития, так и для непосредственного контакта консультантов и получателей услуг по организационному развитию. Работу же самой площадки Биржи и механизм взаимодействия между Биржей, консультантами и организациями необходимо упростить, предоставив возможность более быстрого прохождения согласований проектов по организационному развитию.

"Это была прозрачная программа, которая не имела корпоративных ограничений. Большинство программ ограничивают количество организаций, на которые направляют усилия. Биржа была открытым проектом. Сама идея проекта была в том, чтобы сделать открытую инфраструктура, которой могут пользоваться все", – отметил один из респондентов.

"Сама идея замечательная. Вопрос реализации её и продвижения, на мой взгляд, хромал. И не было готовности рынка использовать такой механизм. Есть вещи, про которые, наверное, многие говорили: про сложность в принятии решений, затянутость процесса, сложность поиска консультантов... На мой взгляд, площадка была удобна консультантам, прежде всего. Организациям это было неудобно. Во-первых, потому что не было возможности увидеть профильность в консультантах", – отметил другой респондент.

"Биржа организовывалась как платформа, которая как посредник организует эффективное сотрудничество между всеми заинтересованными. Они собрали сотрудников, экспертов и организации.



31

Они получили поддержку и создали инфраструктуру, и все начало работать. Был определенный интерес. Это их задача – развивать проект дальше. Если нет финансирования или спроса, значит, сообщество нуждается в чем-то другом", – сказал еще один из опрошенных.

3.3.3. Программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии

Программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии "Преодолевая границы" осуществляется с 2002 года. Донорами в программе выступают Министерство экономического сотрудничества и развития ФРГ (BMZ) и Германское общество по международному сотрудничеству (GIZ). Исполнителями – Дортмундский международный образовательный центр (IBV Dortmund) в сотрудничестве с Минским международным образовательным центром им. Йоханнеса Рау.

С момента утверждения Программы поддержки Беларуси были успешно реализованы шесть этапов:

- пилотный этап – 2002 год;
- второй этап – 2003-2004 годы;
- третий этап – 2005–2006 годы;
- четвертый этап – 2007–2008 годы;
- пятый этап – 2009–2011 годы;
- шестой этап – 2012–2014 годы.

2014–2016 годы – седьмой этап Программы поддержки, в рамках которого выделены два основных направления:

1. Устойчивое развитие (устойчивое региональное развитие, ресурсосбережение, приоритетно в сельской местности).
2. Социальная сфера (развитие социального партнерства, инновации в системе здравоохранения и социальной сфере).

На данной стадии 20 проектов получили поддержку. В рамках направления "Устойчивое развитие" участниками седьмой стадии Программы поддержки Беларуси стали Гродненская областная ассоциация фермеров, МБОО "ЭкоДом", ОО "ЭНДО", Международная ассоциация менеджмента недвижимости (МАМН), Республиканское социально-экологическое общественное объединение "Живое партнерство", ОО

"Экопроект", Международный фонд развития сельских территорий, ОО "ЭКОС "Придвинье", Ассоциация "Образование для устойчивого развития"¹⁶.

Из девяти проектов в рамках направления "Устойчивое развитие" в шести белорусские организации выступали заявителями совместно с немецкими организациями. Сотрудничество белорусских ОГО с партнерами из Германии является одной из целей реализации Программы поддержки Беларуси.

В рамках направления "Социальная сфера" участниками стало благотворительное объединение "Мост здоровья Берлин-Минск", ОО "Гомельская ассоциация детей и молодежи", РОО "Матери против наркотиков", Гомельское областное ОО инвалидов с нарушением функций опорно-двигательной системы "Инвалиды-спинальники", ОО "Социальные проекты", ОО "Мир без границ", "Белсеть антиСПИД", Диаконический дом социального служения храма Рождества Пресвятой Богородицы. Кроме того, в направлении "Социальная сфера" участниками программы стали государственные учреждения ГУО "Минский городской институт развития образования", ГУ ТЦСОН Ленинского района г. Бреста, а также совместное благотворительное предприятие "Надежда XXI век".

Направление "организационное развитие" Программы поддержки Беларуси реализуется через два основных компонента: экспертное сопровождение и курсы по повышению уровня профессиональных компетенций руководителей, сотрудников и волонтеров ОГО.

Направление **экспертного сопровождения** включает несколько ветвей:

- организационное развитие организаций, вовлеченных в реализацию проектов седьмого этапа,
- институционализация (помощь в создании и регистрации) инициатив, вовлеченных в реализацию проектов и /или региональные процессы,
- установление и развитие сетевых и межсекторных контактов, коалиций на местном, региональном и национальном уровнях,

¹⁶ Список проектов седьмого этапа ППБ // Международный образовательный центр имени Йоханнеса Рау. Точный адрес: <http://ibb.by/program/expert-support>



- развитие и расширение деятельности организации в одном из приоритетных направлений программы, т.е. социальная сфера и интеграция социально уязвимых групп населения, устойчивое развитие на местном, региональном и национальном уровне.

При этом в рамках экспертного сопровождения предусмотрены следующие формы поддержки:

- экспертный анализ;
- краткосрочные консультации специалистов по конкретным вопросам деятельности организаций для решения актуальных проблем, определению подходов к организационному развитию и подготовке к стратегическому планированию;
- долгосрочное экспертное сопровождение процесса организационного развития.
- обучение;
- стажировки в Германии.

Образовательный формат работы в рамках направления организационного развития функционирует в виде курсов, построенных на модульном принципе. Один из курсов посвящен теме "Управление процессами устойчивого развития на местном уровне". На мероприятия в рамках этого курса может заявиться представитель любой некоммерческой организации (хотя предпочтение отдается организациям, получающим экспертную поддержку в рамках седьмого этапа Программы поддержки Беларуси), и, пройдя последующий отбор, принять в них участие. Формат указанного курса предусматривает возможность взаимозаменяемости участников из одной организации по ходу обучения.

Второе направление курсов – семинары и тренинги по организационному развитию, которые более открыты для участников, отбор которых происходит на конкурсной основе. В частности, в сентябре 2015 года был проведен семинар "Доступный фандрейзинг для НКО", на который на 35 мест было подано свыше 170 заявок.

По завершению седьмого этапа Программы поддержки Беларуси будет проведен анализ ее выполнения. Формат восьмой фазы уже на стадии

обсуждения, проектирования и дизайна. Не исключено, что он также будет включать компонент организационного развития.

В ходе интервью опрошенные исследователями респонденты не высказывались относительно Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии.

3.3.4. Программа ОДБ Брюссель "Дом взаимопонимания"

"Дом взаимопонимания" – программа, направленная на развитие потенциала некоммерческих организаций Беларуси. Реализуется с 2011 года организацией ОДБ Брюссель в партнерстве с ПУ "Офис европейской экспертизы и коммуникаций" (Минск).

Основное направление программы – консультирование организаций в широком спектре тем, которые касаются жизнедеятельности организации. На конец октября 2015 года консультации специалистов программы "Дом взаимопонимания" получили 180 организаций.

Команда консультантов проекта включает 11 специалистов, которые работают в рамках двух основных направлений: информационные консультации и практические консультации.

В рамках информационных консультаций дается информация о возможностях, которые предоставляет Европейская комиссия и страны-члены ЕС в рамках своих страновых программ, целях и приоритетах программ международной поддержки, направленных на работу с белорусскими ОГО, сроках и механизме подачи заявок. Описываются критерии участия заявителей и партнерских организаций. В рамках информационных консультаций также производится отбор конкурсов проектных предложений, по которым могут подаваться заявки, и обсуждение мероприятий, которые могут быть включены в проект, предлагается информация о методах оценки и критериях отбора поданных заявок.

Практические консультации предусматривают заполнение формы заявки в соответствии с руководством программы и критериями отбора, использование логико-структурного подхода и методологии, предусмотренной Еврокомиссией при разработке и написании проектных предложений. В рамках этого направления происходит регистрация организации в системе PADOR. Практические консультации также



касаются вопросов реализации проекта, подготовки отчетности по проекту, а также процедуры мониторинга и оценки результатов проекта.

Отдельное внимание в рамках проекта "Дом взаимопонимания" уделяется тренингам. В области организационного развития в рамках "Дома взаимопонимания" проходят тренинги по проектному менеджменту, фандрейзингу, краудфандингу, социальному предпринимательству.

В ходе интервью респонденты не высказывались относительно программы ОДБ Брюссель "Дом взаимопонимания".

3.3.5. Проект SECTOR Регионального экологического центра

Проект "Поддержка экологических организаций гражданского общества в Республике Беларусь и Молдове" (SECTOR) Регионального экологического центра для Центральной и Восточной Европы (РЭЦ, REC) был реализован в 2012-2014 годах в рамках программы "Усиление местного экологического планирования и экологического гражданского общества в Республике Беларусь и Молдове в 2012-2014 гг." (STREAM), реализуемой РЭЦ при финансовой поддержке Шведского агентства международного сотрудничества в области развития (СИДА).

Особенность проекта STREAM в том, что он был рассчитан на узкий сегмент ОГО – экологические организации гражданского общества (ЭОГО). Кроме того, в отличие от выше названных проектов и программ, проект SECTOR реализовывался зарубежной организацией с применением собственной методологии и собственных подходов к организации проекта. Основная цель проекта – усиление роли данных организаций в странах Центральной и Восточной Европы путем оказания поддержки развитию ЭОГО, а также совершенствование их знаний, навыков, возможностей и инфраструктуры.

Проект включал компонент организационного развития. Этот компонент предусматривал проведение процесса внутренней оценки организации; помощь в разработке плана развития организации; предоставление для некоторых ОГО небольшого гранта для осуществления данного плана.

Первоначально на участие в проекте заявили 28 ОГО. 18 организаций прошли первый конкурс и работали с консультантами по организационной диагностике и разработке планов организационного развития на три года.

Впоследствии 12 организаций получили финансовые ресурсы на реализацию плана развития.

Для оценки организационного потенциала экологических организаций предлагалась универсальная методология REC – Инструментарий усиления жизнеспособности организации, однако она не вполне подходила для оценки потенциала белорусских организаций. В результате инструментарий был адаптирован для Беларуси и впоследствии выпущен в виде отдельного издания¹⁷.

В ходе проведенных в рамках исследования глубинных интервью респонденты указали на несовершенство системы оценки проекта SECTOR. Опыт этого проекта был впоследствии учтен в Программе поддержки совместных инициатив, реализуемой учреждением Новая Евразия.

"Сергей Готин и Влад Величко адаптировали, сделали новый инструментарий, который был более подходящим для нашей ситуации, но он все равно оказался недостаточно универсален, потому что организации очень разного уровня, а там такой опросник на 300 с лишним вопросов, и для маленькой организации, участвующей в проекте, диагностика была потерей времени", – отметил один из респондентов.

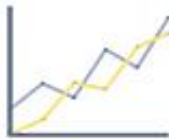
3.4. Проекты, внедряемые вне рамок программ

3.4.1. Мероприятия по развитию МК "ЕвроБеларусь"

Международный консорциум "ЕвроБеларусь" осуществляет деятельность по поддержке организационного развития ОГО в рамках реализуемых им проектов. На данный момент деятельность консорциума направлена на оказание консультативной поддержки непосредственно партнерским ОГО и общественным адвокативным кампаниям. При этом консорциум параллельно проводит мероприятия в виде семинаров и тренингов для более широкого круга организаций, однако они не занимают значительной доли в общем объеме деятельности консорциума в области организационного развития.

ЕвроБеларусь работает как с зарегистрированными организациями, так и с сетевыми структурами, инициативами. На нужды организационного

¹⁷ Величко В., Готин С. Инструментарий усиления жизнеспособности организации. Практический подход к организационному развитию экологических организаций гражданского общества. – Szentendre, Hungary, 2014.



развития партнерских организаций ЕвроБеларусь направляет около 25-30% от общей суммы поддержки проектной деятельности партнерских организаций.

Отношения как с донорами, так и с партнерскими организациями ЕвроБеларусь выстраивает по принципу единства целей. Это влияет на проекты, которые осуществляет консорциум, и ограничивает возможность участия в них сторонних структур.

Осенью 2015 года консорциум "ЕвроБеларусь" совместно с европейской Ассоциацией агентств местной демократии (ALDA) и другими организациями в странах Восточного партнерства приступил к реализации проекта "CHOICE: Культурное наследие: возможности для усиления гражданского участия". Проект ориентирован на организации и инициативы, работающие в сфере охраны и восстановления культурного наследия и местного развития из Беларуси, в том числе, работающие в партнерстве с коллегами из других стран-участников проекта (Армения, Молдова и Украина). Среди компонентов проекта предусматривается консультационная поддержка по организационному развитию для заявителей и участников проекта. На первый этап конкурса проектных предложений было подано 60 заявок, 15 из которых были приглашены во второй тур.

"Раньше у нас была установка на развитие специального департамента оргразвития в своей организации. Сейчас мы отказались от такого подхода и больше видим оргразвитие как компонент партнерства с белорусскими организациями, как тот опыт, который мы должны внести в наше партнерство со своей стороны. Мне эта философия кажется наиболее правильной. Тогда мы не становимся каким-то внешним субъектом, который учит организацию "правильному" развитию, а вместе с организацией по-другому делаем работу и через это помогаем внести позитивные изменения в ее менеджмент, планирование и т.д. Тогда это работает", – отметил в глубинном интервью в ходе исследования представитель ЕвроБеларуси.

3.4.2. Другие проекты

Большинство проектов, реализуемых ОГО в Беларуси, так или иначе включают компонент организационного развития. Доноры и исполнители

донорских программ донорских программ в Беларуси требуют от организаций наличия стратегических планов при работе в рамках проектов. В условиях недостатка собственных ресурсов ОГО они стараются включить компонент организационного развития в реализуемые ими проекты.

Как показали проведенные с представителями доноров и исполнителей донорских программ глубинные интервью, компонент организационного развития занимает не более 25-30% объемов общего проектного финансирования, предоставляемого организациям.

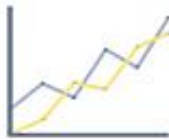
На данный момент компонент организационного развития включен в состав крупных программ и проектов, таких как "Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси" (Новая Евразия), проект по борьбе с трафиком людей (USAID, MOM), проект по развитию микрофинансирования (USAID), программа по продвижению инклюзии людей с инвалидностью (USAID), проект ЕС/ПРООН "Содействие развитию на местном уровне в Республике Беларусь" и другие.

3.5. Резюме раздела

Сфера организационного развития гражданского общества начала развиваться с конца 90-х – начала 2000-х годов, когда повышенное внимание устойчивости ОГО уделяли международные организации. В середине 2000-х из-за значительного ухудшения условий развития третьего сектора в Беларуси, в первую очередь, из-за ужесточения нормативных условий функционирования и давления на сектор со стороны государства, сфера организационного развития развивалась очень медленно. После завершения периода низкой активности в сфере организационного развития ОГО в 2000-х, в 2010-х интерес организационному развитию возрос как у донорских организаций и исполнителей донорских программ, так и у получателей.

На данный момент значительных нормативных ограничений по работе сферы оргразвития нет. Вместе с тем, организации могут не получить регистрацию международной и иностранной помощи на оргразвитие из-за того, что оно не входит в перечень направлений, по которым можно привлекать ресурсы.

В середине 2010-х годов в Беларуси действовали и продолжают действовать несколько крупных программ и проектов в области организационного развития, работа по организационному развитию ОГО



осуществляется также в рамках обычной проектной деятельности ОГО. Существование любых проектов, направленных именно на оргразвитие, само по себе является поводом для популяризации сферы в среде ОГО.

Крупнейшими программами и проектами в сфере организационного развития, реализуемыми при участии белорусских субъектов, являются Программа "Укрепление потенциала совместных инициатив", Биржа организационного развития, Программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии, программа ОДБ Брюссель "Дом взаимопонимания", проекты консорциума "ЕвроБеларусь". Кроме того, до 2014 года в Беларуси реализовывался проект SECTOR Регионального экологического центра для Центральной и Восточной Европы.

Биржа организационного развития была уникальной, но пока не до конца реализованной попыткой создания рыночного механизма реализации мероприятий по организационному развитию.

4. Спрос и предложение на рынке услуг организационного развития

4.1. Спрос на услуги организационного развития

По данным Министерства юстиции, на 1 января 2016 года в Беларуси было зарегистрировано 2665 общественных объединений, из них 225 международных, 716 республиканских и 1724 местных. Кроме того, было зарегистрировано 34 союза (ассоциаций) общественных объединений, 164 фонда, в том числе 15 международных, 5 республиканских и 144 местных. Также на 1 января 2016 года было зарегистрировано 37 профсоюзов¹⁸.

Таким образом, общее количество зарегистрированных на 1 января 2016 года организаций гражданского общества составила 2 900 единиц. Однако, если исключить из этого числа организации физкультурно-спортивной направленности (714 организаций) и объединения инвалидов войны и труда, ветеранов (89), то количество организаций, которые потенциально могут претендовать на получение услуг в области организационного развития, составит 2097 единиц. Кроме того, спрос на услуги организационного развития формируют церкви, некоторые

¹⁸ О результатах работы органов юстиции по государственной регистрации общественных объединений, фондов в 2015 году // Министерство юстиции Республики Беларусь. Точный адрес: <http://minjust.gov.by/ru/news/433/>

инициативы, учреждения, информацию о которых Минюст не предоставляет. Количество субъектов, которые могут иметь интерес к проведению деятельности по организационному развитию, может достигать 2500. Следует отметить, что в оценках авторов исследования не учитывались региональные подразделения республиканских ОГО, информация о которых не включается в сведения о регистрации ОГО Минюстом.

По нашим оценкам, основанном на полученных во время проведенных интервью оценок, только около 20% ОГО имеют осознанный спрос на услуги организационного развития, однако у 80% организаций он может быть отложенным по каким-то причинам. Эта оценка во многом совпадает с тем значением, которое было установлено в результате исследования Виктории Калоши, которое готовилось к запуску Биржи организационного развития в 2011 году. Тогда исследователь оценивала количество потенциальных получателей услуг по организационному развитию в 400 организаций, которым может быть оказано 500 услуг в год¹⁹. Как указывается в подразделе 3.3.2. данного исследования, общее количество ваучеров, которые были выданы ОГО за все время функционирования Биржи, составило 41.

Таким образом, получателями услуг организационного развития в Беларуси могут быть 500 ОГО в год, 100 из которых нацелены активно развиваться.

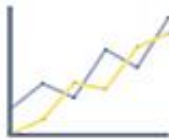
Оценка величины спроса, исходя из стоимостных параметров, невозможна, поскольку получатели услуг организационного развития получают их на условно "безвозмездной основе", что предполагает зачастую отсутствие участия самих организаций в финансировании услуг по организационному развитию. Количество организаций, которые развиваются за счет собственных ресурсов, может исчисляться максимум несколькими десятками.

4.2. Предложение на рынке услуг организационного развития для ОГО

4.2.1. Структура предложения

Рынок консультантов в области организационного развития достаточно насыщен для обеспечения существующего спроса на эти услуги. На

¹⁹ Калоша В. Электронная биржа консалтинговых услуг для НГО // Информационно-просветительское учреждение "Бюро организационного консалтинга". Точный адрес: <http://orgconsulting.by/upload/iblock/986/986c296f99c57e53bf21226c0a5095ec.pdf>. С. 24.



41

единственной на сегодня площадке, содержащей базу консультантов в сфере организационного развития, портале Биржи организационного развития – orgconsulting.by – размещается информация о 151 консультанте. Из указанного количества консультантов 69 указали на то, что могут оказывать услуги в области стратегического планирования, организационного анализа, организационного развития.

По нашим оценкам, данное количество консультантов может быть несколько завышенным, поскольку некоторые организации и консультанты могли указать организационное развитие в числе своих специализаций случайно. По нашему мнению, рынок консультантов в области организационного развития для ОГО на данный момент может состоять из 50-60 консультантов, которые с разной периодичностью работают с третьим сектором.

Кроме консультантов, которые специализируются только на работе с ОГО, в последние годы на рынок начали активно входить бизнес-консультанты, которые видят в гражданском секторе платежеспособный спрос и привносят в сектор инструменты и практику работы, основанные на бизнес-ориентированных подходах. По мнению большинства опрошенных в ходе глубинных интервью экспертов, это положительно сказывается на развитии ОГО, поскольку инструментарий бизнеса, особенно в сферах развития человеческого потенциала и связей с общественностью, намного шире, чем используемый на данный момент ОГО. Вместе с тем, некоторые опрошенные эксперты высказали опасение, что бизнес-консультанты могут повлиять на профессионализацию ОГО и их отход от базовых ценностей поддержки демократии и гражданской активности.

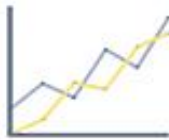
На рынке услуг по организационному развитию для ОГО присутствуют несколько групп институционализированных и неинституционализированных консультантов. Однако создание организаций консультантов или инициатив консультантов не является общим правилом для среды ОГО. Большинство из консультантов работают в качестве индивидуальных лиц, в большинстве случаев зарегистрированных в форме ИП.

Часть консультантов в области организационного развития объединились в рамках группы IMACON, созданной консультантами Сергеем Готиным и Владом Величко. На конец октября 2015 года в состав

группы IMACON входило около 15 консультантов, объединенных, в первую очередь, близкими идеалами и подходами к консультированию. IMACON не является официально зарегистрированной организацией, однако ее товарный знак зарегистрирован.

Случаи приглашения иностранных консультантов для участия в мероприятиях по организационному развитию белорусских ОГО нечасты. В ходе глубинных интервью, проводимых в рамках исследования, респонденты указали, что наибольший спрос на иностранных консультантов пришелся на конец 90-х – начало 2000-х годов. На данный момент, по оценкам экспертов, у белорусских консультантов достаточно компетенций для обучения белорусских организаций. Иностранные эксперты востребованы только в новых либо слабо изученных сферах экспертизы. Однако эксперты указывают на то, что стоимость консультаций зарубежных специалистов может в разы превосходить цену, которую называют белорусские консультанты, что и является основным сдерживающим фактором для более активного использования их помощи. Кроме того, при работе с иностранными консультантами зачастую возникает вопрос эффективности работы, который обусловлен языковым барьером, культурой преподнесения и способами восприятия информации. Иностранные консультанты также могут иметь недостаточно сведений о реалиях функционирования белорусских ОГО. Между тем, иногда инициатива по привлечению зарубежных консультантов исходит от доноров, что зачастую не оспаривается организациями. С другой стороны, доноры в интервью в ходе исследования выказали заинтересованность в развитии внутреннего консультационного поля.

Приход на рынок организационных услуг для ОГО бизнес-консультантов большинство опрошенных в ходе интервью оценили положительно. В первую очередь, бизнес-консультанты привносят в третий сектор бизнес-технологии. Во-вторых, они максимально адаптируются к потребностям ОГО и готовы предложить "любой каприз за ваши деньги". Это является и негативным моментом, так как бизнес-консультанты иногда могут быть заинтересованы в получении максимальной прибыли от работы с ОГО и поэтому предлагать им фактически не нужные услуги, которые увеличивают стоимость консультаций. Впрочем, представители ОГО, которые пользуются услугами бизнес-консультантов, указывают на то, что консультанты могут максимально адаптировать свои предложения под



финансовые возможности организаций, поскольку заинтересованы в более глубоком вхождении на рынок услуг для третьего сектора. Как отмечали в ходе интервью эксперты, наиболее востребованные ОГО услуги бизнес-консультантов – в сфере управления человеческими ресурсами (HR), коммуникаций (PR), управления знаниями.

Многие консультанты, которые присутствуют на рынке услуг по организационному развитию, являются при этом членами или сотрудниками организаций гражданского общества. При этом в глубинных интервью все опрошенные эксперты отрицали наличие в этом случае конфликта интересов. Впрочем, в некоторых случаях конфликт интересов все же проявляется. Например, когда консультантами выступают сотрудники условно конкурирующих организаций (при допущении, что в третьем секторе можно говорить о понятии конкуренции). Выходом из этой ситуации может быть четкое понимание всеми сторонами процесса консультирования необходимости введения ограничений на допуск консультанта к информации о функционировании организации.

Более явный конфликт интересов может проявляться в случае оценки консультантом результатов проекта, в котором он работал либо был задействован, однако о таких случаях исследовательской группе не известно.

Еще один вариант конфликта интересов может наблюдаться в случае наличия в организации собственного консультанта по организационному развитию. В этом случае он, с одной стороны, нацелен на то, чтобы развивать организацию, а с другой стороны, вынужден вступать в конфликт с руководством, членами, учредителями организации, который может привести к его уходу из организации. Впрочем, организации, имеющие консультанта по организационному развитию в составе своей команды, указывают на отсутствие в этом случае какого-либо проявления конфликта интересов.

По оценкам исследовательской группы, на данный момент объем рынка организационного развития, включающего программы и проекты, направленные именно на цели организационного развития ОГО, а также включающие оргразвитие только как компонент, составляет около USD 1,5 млн в год. Оценка включает только сумму мероприятий по организационному развитию, которые проводятся внешними экспертами как за счет средств доноров, так и за счет собственных ресурсов ОГО.

4.2.2. Ценовой анализ предложения

Ценообразование на рынке услуг по организационному развитию для ОГО во многом зависит от квалификации консультанта, темы консультаций, финансовых возможностей организаций гражданского общества. В сфере сильно развита практика безвозмездных краткосрочных консультаций, поскольку степень взаимного знакомства в сфере очень высока.

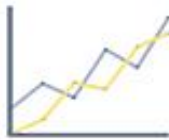
Зачастую при определении цены консультант ориентируется на финансовые возможности организации, специфику ее работы. Наиболее высокие расценки зачастую на работу в масштабных проектах, которые финансируются крупными международными организациями, наименьшие цены – при участии в мероприятиях по организационному развитию для небольших региональных организаций либо для ОГО, которые решают важные социальные проблемы (например, специализирующиеся на инклюзии, социальной адаптации и т.д.).

Одним из важных факторов, которые влияют на стоимость услуг по организационному консультированию, является степень проработанности темы у консультанта. Если на подготовку к семинару или консультации требуется минимальное время, стоимость услуги будет значительно ниже по сравнению с ситуацией, когда консультанту необходимо готовить услугу с чистого листа.

На основании полученной в ходе глубинных интервью информации мы попытались сформулировать средний уровень ставок на услуги по организационному развитию организаций гражданского общества.

Таблица 1. Средняя стоимость услуг по организационному развитию ОГО в Беларуси

Услуга	Стоимость (USD в эквиваленте)
Разовая консультация	100-300
День тренинга (на 1 консультанта)	100-300
Процессное консультирование	500-5 000+



4.3. Формы функционирования мероприятий по организационному развитию ОГО

В сфере организационного развития задействованы четыре типа субъектов:

- 1) получатель услуг по организационному развитию;
- 2) консультант;
- 3) донор;
- 4) исполнитель донорских программ.

Мероприятия по организационному развитию ОГО в Беларуси могут осуществляться за счет двух основных источников:

- собственные ресурсы;
- ресурсы доноров, которые чаще выделяются через организацию-исполнителя донорских программ.

Учитывая отсутствие возможности для части организаций гражданского общества, в частности, для общественных объединений, вести коммерческую деятельность, случаи проведения мероприятий по организационному развитию за счет собственных ресурсов нечасты. Это могут позволить себе лишь очень устойчивые с финансовой точки зрения организации. По нашим оценкам, лишь до 5% потенциальных получателей услуг по организационному развитию могут осуществлять мероприятия за свой счет. При этом они являются как получателем услуг по организационному развитию, так и владельцем результата от этой работы.

Когда мероприятия по организационному развитию проводятся с привлечением доноров и исполнителей донорских программ, возможны несколько вариантов работы. В одном из вариантов получатель услуг организационного развития регистрирует иностранную безвозмездную помощь в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами президента или международную техническую помощь в Министерстве экономики, после чего получает ресурсы, которые расходуются на услуги по организационному развитию.

Однако более частый вариант – это выделение средств на организационное развитие напрямую консультанту. В этом случае они

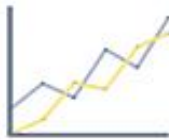
проходят мимо организации-получателя соответствующих услуг. Если работа заключается в помощи организации в подготовке конкретного продукта, например, стратегического плана, то организации могут и не выступать в виде получателей результата организационного развития, поскольку существует вероятность, что стратегический план, который является важным компонентом работы с местным партнером для донора, не будет иметь значения для конкретной ОГО.

4.4. Резюме раздела

Потенциальными получателями услуг по организационному развитию являются около 500 ОГО и инициатив. При этом платежеспособный спрос могут показать максимум несколько десятков организаций. Основной объем услуг по организационному развитию оказывается организациям гражданского общества за счет средств доноров.

Сфера организационного развития со стороны предложения представлена примерно 50-60 консультантами. Интерес к организационному консультированию ОГО проявляют бизнес-консультанты. Объем рынка услуг по организационному развитию, по нашим оценкам, составляет около USD 1,5 млн в год. Дневная ставка работы консультанта колеблется в диапазоне от USD 100 до 300.

Организации гражданского общества не всегда являются получателями результата мероприятий по организационному развитию. Некоторые организации реализуют мероприятия по организационному развитию по инициативе доноров и исполнителей донорских программ, при этом не осознавая в достаточной степени необходимость в организационном развитии.



5. Восприятие сферы заинтересованными сторонами

5.1. Восприятие сферы донорами и исполнителями донорских программ

В ходе исследования был проведен опрос 10 представителей организаций – доноров и исполнителей донорских программ, организаций, реализующих собственные проекты в области организационного развития.

5.1.1. Закрытость сектора ОГО

Доноры сетуют на отсутствие достаточной открытости в среде белорусских ОГО, что мешает ОГО эффективно развиваться, а донорам – понимать, что происходит у их партнеров, и насколько они устойчивы. Редкие организации публикуют отчеты о своей деятельности. Индекс устойчивости ОГО называется донорами единственным инструментом, который на постоянной основе оценивает устойчивость ОГО. Вместе с тем, донорскому сообществу не хватает других инструментов по оценке устойчивости.

Одним из негативных моментов, которые были отмечены в глубинных интервью донорами и исполнителями донорских программ, является достаточно высокая доля авторитарных организаций в секторе ОГО. В этих условиях усилия по их развитию не приносят должного эффекта.

"Проблема не в том, что они неразвитые, просто невозможно их развивать. Пока они из вертикальных структур не перестроятся в горизонтальные (потому что это не государство), очень сложно с этим работать. Мы называем это гражданской вертикалью. То же самое происходит и в бизнесе. В Беларуси очень мало организаций с checks and balances (разделением властей) и очень много организаций с конфликтом интересов", – сказал в глубинном интервью представитель одной из организаций–исполнителя донорских программ.

5.1.2. Важность развития местных партнеров

Все доноры указали на важность развития устойчивости ОГО, поскольку только устойчивые организации могут правильно распоряжаться

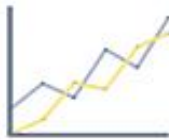
предоставляемыми им средствами и гарантировать, что эти средства не будут растрчены без достижения целей проектов и программ.

"Нашим требованием является то, что местная организация должна продемонстрировать, что она соответствует финансовым требованиям, чтобы управлять нашими деньгами. Для оценки соответствия есть специальная процедура. Мы ее проводим и решаем: "Да, организация может" или "Нет, организация не может". Или "Да, может, но с оговорками". Чаще всего это как раз последний вариант, и эти оговорки мы уже включаем в дальнейшую работу", – отметил представитель одной из организаций-доноров.

"Когда у нас есть какие-то субгрантовые компоненты, то это значит, что ты предлагаешь ресурсы кому-то. А когда ты их предлагаешь, то должен быть уверен в компетентности тех, кому ты их даешь. Должна быть какая-никакая бухгалтерия, отчетность, определенное качество менеджмента. Не говоря уже про вопросы о достижении целей", – отметил представитель организации–исполнителя донорских программ.

Между тем, мнение относительно глубины работы с ОГО в плане их организационного развития различно. Практически все донорские организации и исполнители донорских программ на данный момент требуют от партнеров наличие стратегического плана, соответственно, минимальным условием работы с организацией является наличие у нее этого документа и проведение необходимых мероприятий, чтобы такой план появился. Во время глубинных интервью исследователи столкнулись с такой ситуацией, когда опрошенные эксперты даже в рамках одной организации высказывают различные мнения относительно эффективности кратко- или долгосрочных интервенций, интервенций, направленных на получение непосредственного эффекта (outputs) и долгосрочного, отложенных во времени результатов (outcomes). При существующей системе функционирования сферы организационного развития, когда мероприятия оплачиваются в основном донором, зачастую организации выбирают самые дорогие услуги по организационному развитию, которые не соответствуют их потребностям и уровню начальной подготовки.

"Когда все равно платит донор, организациям нужен самый дорогой консультант, но, на самом деле, он не нужен сейчас. Организациям чаще всего нужен фасилитатор, чтобы просто организовать работу группы, человек с хорошими организационными навыками. Поэтому мы



периодически обсуждаем, что, наверное, есть смысл заниматься, technical capacity building (техническим обеспечением развития потенциала)", – отметил один из представителей организации-исполнителя донорских программ.

5.1.3. Недостаточное взаимодействие между донорами

Представители доноров также заявили о том, что более тесное взаимодействие между донорскими организациями может принести значимый положительный эффект для организационного развития ОГО. Между тем, представители донорских организаций по-разному оценивают нынешнее состояние диалога между собой. В донорском сообществе и среди ОГО имеются устоявшиеся представления об уровне институциональной памяти некоторых донорских структур.

"Есть такой формат в Беларуси, как International Implementers Meetings (встречи исполнителей донорских программ), где доноры и зарубежные, и наши встречаются и уточняют, кто чем занимается. Но есть конкуренция, поэтому не вся информация открыта – что понятно", – сказал один из респондентов.

"Сейчас наблюдается даже не недостаток взаимодействия, а недостаток единомыслия. Очень трудно донорскому сообществу сделать переход на следующий уровень. Можно говорить, что можно увеличить эффективность программ по оргразвитию на 5%, даже на 7%. Но очень трудно говорить о том, можно ли в принципе делать их по-другому, и тогда эффективность может увеличиться на 1000%. Нужно хотя бы говорить об эффективности, хотя сейчас это тяжело", – отметил в глубинном интервью один из респондентов.

Одним из следствий нарушения коммуникации между донорами являются случаи, когда организация, не выполнившая условия проекта у одного донора, получает возможность реализации проекта у другой донорской организации. Однако они очень редки. Случаи, когда организация срывает реализацию проекта, по оценкам доноров составляет до 5% от общего числа реализуемых проектов. Причинами незавершения проектов по организационному развитию доноры называют как невыполнение организациями формальных критериев работы, например, незаполнение всей требуемой донорами документации, так и прямой срыв проекта.

5.1.4. Сохранение status quo в отношении доноров к оргразвитию ОГО

Некоторые донорские организации, которые не работают в Беларуси, заявили в глубинном интервью о желании сократить объем финансирования консультирования и тренингов по вопросам организационного развития, поскольку "ценности в них" они не видят.

"Очень ограниченная ценность в оплате работы внешних консультантов, которые приходят и проводят тренинги на протяжении двух дней. Ограниченная ценность и слишком много затрат. За эти деньги я могу оплатить работу человека, который может на полную ставку работать в организации, восемь часов в день. Для меня это более ценно. Это вопрос не о специфических навыках, потому что у большинства из этих организаций достаточно навыков. Вопрос в том, чтобы использовать навыки или знания, которые у них уже есть", – отметил респондент.

Другие организации, напротив, заинтересованы если не увеличивать объемы поддержки, направляемой на организационное развитие ОГО, то и не сокращать их.

Таким образом, все доноры и исполнители донорских программ заинтересованы в развитии третьего сектора Беларуси, так как это напрямую влияет на успешность проектов. Однако в остальных вопросах в среде доноров и исполнителей донорских программ нет единого мнения. Некоторые представители указывают на заинтересованность в проведении краткосрочных интервенций с быстрым эффектом, так как это приводит к более осязаемым и измеримым результатам. Другие организации указывают на то, что необходимо работать на долгосрочные эффекты и результаты, которые приведут организации к более серьезным изменениям, но в отложенной перспективе. Недостаточен и уровень диалога доноров и исполнителей донорских программ между собой, что оказывает негативное влияние в том числе и на сферу организационного развития в Беларуси.

5.2. Восприятие сферы получателями услуг

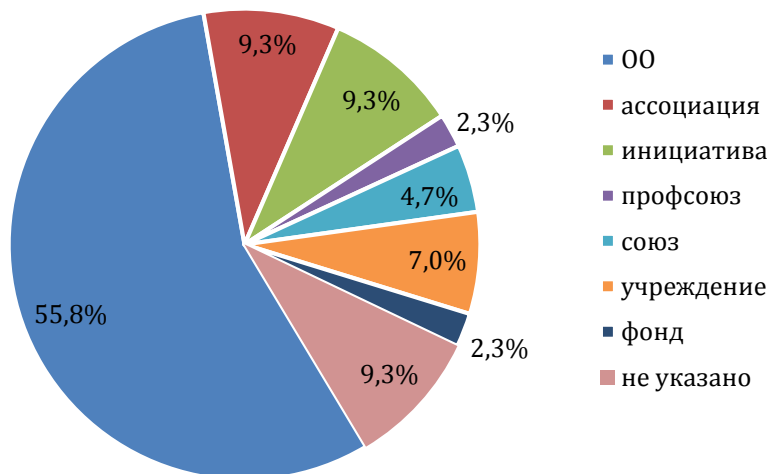
В рамках исследования сферы организационного развития гражданского общества было проведено анкетирование получателей услуг по организационному развитию. В анкетировании приняли участие 43 респондента – представителя организаций гражданского общества. Из них 24 организации, или 55,8% опрошенных, представляли общественные



51

объединения, 4 организации – ассоциации, 3 организации – учреждения, 2 – союзы, по одной – профсоюз и фонд, 4 организации были представлены в виде инициатив, и еще четыре респондента не ответили на вопрос о своей принадлежности к организациям. Данное распределение организаций во многом соответствует общим тенденциям организационного развития ОГО, в соответствии с которыми наиболее активно развиваются членские организации, сетевые структуры, а также организации, зарегистрированные в форме учреждений (см. п.п. [2.2](#) данного исследования).

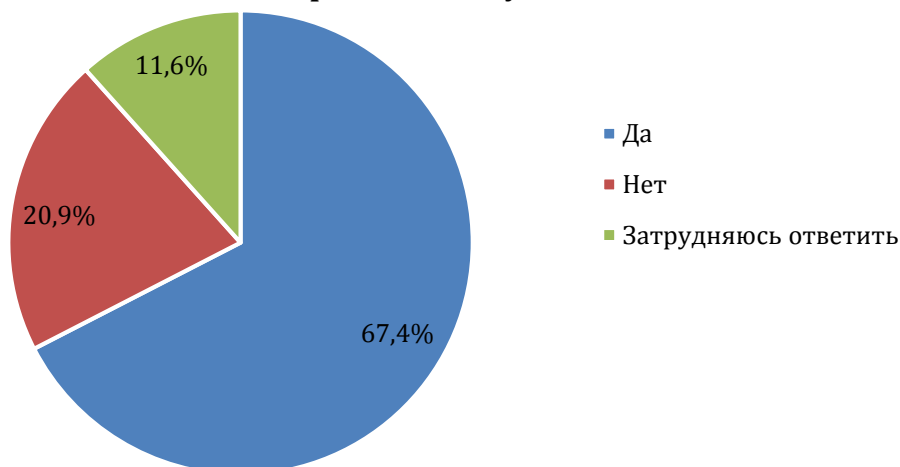
Распределение респондентов по организационно-правовым формам ОГО



5.2.1. Устойчивость ОГО

Среди опрошенных организаций преобладающее большинство считает свою организацию устойчивой. Так ответили две трети респондентов. Ответ об устойчивости также мог подразумевать преимущественную устойчивость (организация скорее устойчива, чем нет), что не было предусмотрено в качестве отдельного ответа.

Распределение ответов на вопрос: "Считаете ли Вы свою организацию устойчивой?"

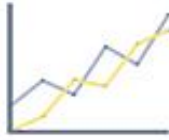


Положительная оценка своей устойчивости со стороны организаций гражданского общества может свидетельствовать о позитивных тенденциях, которые наметились в этом направлении и подтверждаются единственным инструментом, который изучает устойчивость организаций гражданского общества, – Индексом устойчивости организаций гражданского общества. Если в 2007-2008 годах значение индекса находилось на уровне 6,0, то в последующие годы оно начало постепенно расти и достигло показателя 5,7²⁰, не исключено, что значение индекса в 2015 году продолжит рост.

Первым вызовом устойчивости организаций гражданского общества является наличие нормативных ограничений, которые значительно снижают возможности организаций устойчиво развиваться. Опрошенные в ходе интервью эксперты указывали на высокую зависимость от государства при регистрации ОГО, регистрации гуманитарной помощи в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами Президента или международной технической помощи в Министерстве экономики, формализации отношений с сотрудниками ОГО, подрядчиками и т.д.

Практически каждый из опрошенных в ходе исследования респондентов–представителей ОГО отметил, что финансовая устойчивость организации не находится на высоком уровне. Организации опасаются снижения уровня поддержки Беларуси со стороны донорского сообщества в связи с изменением геополитической ситуации в мире, что, считают

²⁰ 2014 ІНДЭКС УСТОЙЛІВАСЦІ АРГАНІЗАЦЫЙ ГРАМАДЗЯНСКАЙ СУПОЛЬНАСЦІ - БЕЛАРУСЬ// МПОО "АКТ". Дакладны адрас: http://actngo.info/sites/default/files/files/report_belarus_csosi_2014.pdf



респонденты, сместит фокус финансирующих организаций с Беларуси на борьбу с терроризмом, поддержку Украины и гуманитарную поддержку Сирии. При этом даже сравнительно устойчивые организации указывают на ограниченные возможности местного фандрейзинга; доноры и исполнители донорских программ в то же время указывают на интерес к местному фандрейзингу со стороны все большего числа организаций.

Среди механизмов, которые помогают организациям повышать свою устойчивость – создание собственных коммерческих структур – социальных предприятий.

"Мы уже кое-что сделали для того, чтобы быть устойчивыми. Недавно мы зарегистрировали унитарное предприятие при нашей организации, которое будет заниматься коммерческой деятельностью: консалтингом и туризмом. То есть это продвижение наших же идей и, в то же время, возможность заработка", – отметил во время интервью один из экспертов.

Одним из факторов устойчивости опрошенные эксперты называют наличие в организациях демократических институтов управления, разделение руководящих и исполнительных органов. Вместе с тем, создание демократической структуры управления, демократических органов управления, как отметили эксперты, зачастую диктуется требованиями доноров либо исполнителей донорских программ. И не всегда наличие демократических органов управления свидетельствует об устойчивости организации.

Вместе с тем, некоторые эксперты указывали на отсутствии необходимости в создании руководящих органов. Такие идеи высказывали, в первую очередь, представители учреждений, организационно-правовая форма которых предполагает вертикальное построение структуры организации. Между тем, некоторые учреждения все же целенаправленно идут к созданию руководящих органов, другие указывают на важность создания этих органов, однако в отдаленной перспективе.

"У нас, практически, разделения большого нет. Т.е. у нас в значительной степени доминирует исполнительская часть, как учреждение мы в полной мере соответствуем этому принципу. У нас задачи учреждения абсолютно обеспечиваются исполнением"

учредителями. Есть у нас наблюдательный совет, но оказывает он такое слабое влияние, т.е. мы используем его скорее даже не как рекомендательный, а совещательный орган. Он собирается не систематично, не периодически, поэтому, с точки зрения демократичности, у нас все обеспечивается правилами внутреннего распорядка", – отметил один из опрошенных – представитель учреждения.

Значимым вызовом для устойчивости организаций является фиксация всех процессов внутри организации на одном человеке. Причина возникновения этого фактора в особом понимании лидерства в Беларуси, которое заключается в высокой степени авторитаризма первого лица организации или компании, когда существует достаточно большой разрыв между лицом №1 и остальной командой²¹. Кроме того, несколько опрошенных экспертов указали на то, что в некоторых организациях проблематично выстроить демократичную структуру управления из-за боязни рядовых членов брать на себя ответственность за развитие организации.

"Много людей с идеями, но ответственность – самое главное, потому что никто не хочет на себя брать много ответственности. Поэтому такие должности, как заместитель председателя или ответственный по фандрейзингу, у нас существуют больше формально. Вот это, наверное, самый сложный момент, чтобы не было всё завязано на одном человеке", – сказала в интервью во время исследования одна из экспертов.

Такая ситуация объясняется в том числе и отсутствием достаточного уровня материальной мотивации работников ОГО. Во многих случаях люди работают в организации на волонтерских началах, что не служит стимулом для принятия ответственности за ее развитие.

Концентрация всех полномочий по управлению организацией в руках одного человека-лидера после его ухода по каким-либо причинам от управления может приводить к потере вектора развития организации вплоть до ее закрытия.

Формализация деятельности ОГО, наличие основополагающих документов, таких как прописанная миссия, стратегия и следование им, как

²¹ Белорусский бизнес созрел для профессионального менеджмента. Интервью вице-президента и сертифицированного консультанта международной консалтинговой компании "Институт Адизеса" (Калифорния, США) Павла Голенченко // Ежедневник. Точный адрес: http://ej.by/news/companies/2013/09/25/beloruskiy_biznes_sozrel_dlya_professional_nogo_menedzhmenta.html. Дата публикации: 25.09.2013.



55

указывали опрошенные эксперты, также являются факторами роста устойчивости организации. Однако в то же время практически все опрошенные указали на недостаточность наличия программных документов как факта для обеспечения устойчивой работы организации, если она им четко не следует. Сегодня практически все организации, которые ведут проектную деятельность, имеют описанную стратегию, однако многие проводят стратегическое планирование по требованию донора, не понимая и не постигая сути этого документа, о чем заявили в ходе глубинных интервью некоторые опрошенные доноры, исполнители донорских программ, а также представители консультационного сообщества.

Большинство опрошенных респондентов указали, что деятельность их организации тем или иным образом формализована. Лишь один респондент ответил обратное. 36 респондентов, или 83,7% опрошенных, заявили о наличии сформулированной миссии организации, у 55,8% организаций имеется стратегия, в организациях 62,8% респондентов регулярно составляются краткосрочные планы развития, у чуть большего числа – 65,1% опрошенных – проводится оперативное планирование с учетом миссии и стратегии.

Распределение ответов на вопрос: "Насколько формализована работа Вашей организации?"



Высокая степень формализованности работы организаций гражданского общества связана с требованиями, которые предъявляются к организациям со стороны донорского сообщества при реализации проектов ОГО. Наличие миссии и стратегии является необходимым условием получения финансирования у части доноров. При этом реализация миссии и стратегии впоследствии зачастую не контролируется ни со стороны самих организаций, ни со стороны доноров, предоставивших им финансирование.

Для некоторых организаций, в свою очередь, важно сохранять программную, а не проектную ориентированность, и это значительно повышает их устойчивость.

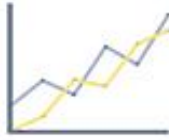
"Мы приверженцы программного подхода, а не проектного, который мы и реализуем в ходе нашей деятельности. Это позволяет нам отказываться от неприоритетных направлений работы и двигаться к тем целям, которые мы ставим перед собой", – отметила одна из респондентов.

В ходе интервью заинтересованность в программном подходе к деятельности организаций высказали и доноры, и исполнители донорских программ. Практически все опрошенные эксперты из донорской среды напрямую связали программный подход к построению работы организаций с их устойчивостью.

"Мы говорим: "ваш проект закончится, а вы хотите достичь определенных результатов. Как вы думаете, будет ли после его окончания работать то, чего вы достигли?". Мы начинаем от частного – от проекта – и идем к общему уровню работы организации", – сказал представитель одной из донорских организаций.

Также некоторые доноры и исполнители донорских программ продвигают идеи создания и развития партнерств и сетевых структур для повышения устойчивости ОГО. Это можно рассматривать как заинтересованность в развитии сетевых структур, которые могли бы транслировать стейкхолдерам интересы не одной, а сразу нескольких организаций. По мнению доноров, совместная работа организаций, особенно если они обладают разными по уровню компетенциями, способна позитивно сказаться на реализации проектов и достижении их целей. Организационное развитие сетевых организаций в конечном итоге может позитивно влиять на устойчивость ОГО, которые формируют сети.

"Мы также стараемся повышать устойчивость организаций путем формирования новых партнерств (внутри Беларуси и за ее пределами), и



если к нам обращаются какие-то организации в Беларуси, и мы видим, что организации не очень опытные или слишком маленькие, мы советуем действовать в партнерствах. Допустим, организация хочет писать проект в одной сфере, а у самих больше опыта в другой сфере – мы им рекомендуем искать партнеров", – отмечает представитель одной из организаций-исполнителей донорских программ.

Чаще при разработке программных документов организации пользуются рекомендациями консультантов. Однако бывают случаи, когда организация видит лучшие организационные практики в других странах, и внедряет их у себя самостоятельно. Например, ОО "Ахова птушак Бацькаўшчыны" в качестве примера устава взяло устав аналогичной польской организации, Королевского общества защиты птиц (Royal Society for the Protection of Birds) и некоторых других организаций. Модель функционирования организации также взята у этих организаций (кейс АПБ содержится в подразделе 7.1. данного исследования).

Региональная разветвленность организаций, а также диверсификация по сферам применения их усилий служит одним из факторов снижения их устойчивости. Ожидаемое сокращение поддержки общественного сектора со стороны донорского сообщества, экономический кризис и другие факторы заставляют организации пересматривать свои подходы к устойчивости. В частности, МОО "Гендерные перспективы" намерено пересмотреть направления деятельности, по которым оно будет работать (кейс Гендерных перспектив смотрите в подразделе 7.3. данного исследования).

Наиболее устойчивыми являются организации с длительной историей. Это не означает, что они выстроили процессы согласно неким стандартам построения организационной структуры, однако, в первую очередь, смогли максимально приспособиться к существующим реалиям функционирования организаций гражданского общества в Беларуси. Впрочем, опыт некоторых организаций в организационном развитии показывает, что внешние факторы могут быть сильнее желаний организаций развиваться. Примером таких организаций может быть ОО "Белорусская организация трудящихся женщин", у которой только третий опыт стратегического планирования был успешным (кейс БОТЖ смотрите в подразделе 7.2. данного исследования).

Высока устойчивость организаций, которые связаны с международными общественными сетями. Это позволяет организациям применять подходы к организационному развитию, которые приняты в этих организациях. Кроме того, вступление в международные ассоциации зачастую предполагает прохождение оценки соответствия (compliance assessment). В частности, ОО "Ахова птушак Бацькаўшчыны" является членом международного партнерства BirdLife International, вступление в членство этой международной организации заняло у белорусского партнера 7 лет и предполагало прохождение всех этапов соответствия.

Еще одним фактором, который может позитивно повлиять на устойчивость организации, особенно новосозданной или трансформируемой из инициативы в организацию, является наличие среди создателей организаций опытных личностей, которые изначально заботятся о выстраивании необходимых процессов внутри создаваемой организации. Примером может быть учреждение "Эка-майстэрні", которое успело поработать с двумя консультантами до официальной регистрации (кейс учреждения смотрите в подразделе 7.5. данного исследования).

В ходе глубинных интервью некоторые организации, устойчивость которых была высока на протяжении ряда последних лет, сообщили о резком потенциальном снижении собственной устойчивости из-за изменения внешних условий и ожидаемого падения интереса к сектору ОГО со стороны доноров. Это вынуждает респондентов дополнительно пересматривать процессы внутри организации, чтобы застраховаться от резкого падения устойчивости в будущем.

"Устойчивость снижается из-за ряда факторов. Во-первых, потому что сильно меняются внешние условия. Во-вторых, потому что меняются структуры финансирования. И сами мы в активной фазе изменений. Мы искусственно создали внутреннюю неустойчивость, чтобы что-то "шлифануть", – отметил один из респондентов.

5.2.2. Осознанность необходимости организационного развития

Отдельная группа вопросов для организаций, которые реализовывали мероприятия по организационному развитию, концентрировалась на оценке роли организационного развития в устойчивости организаций и

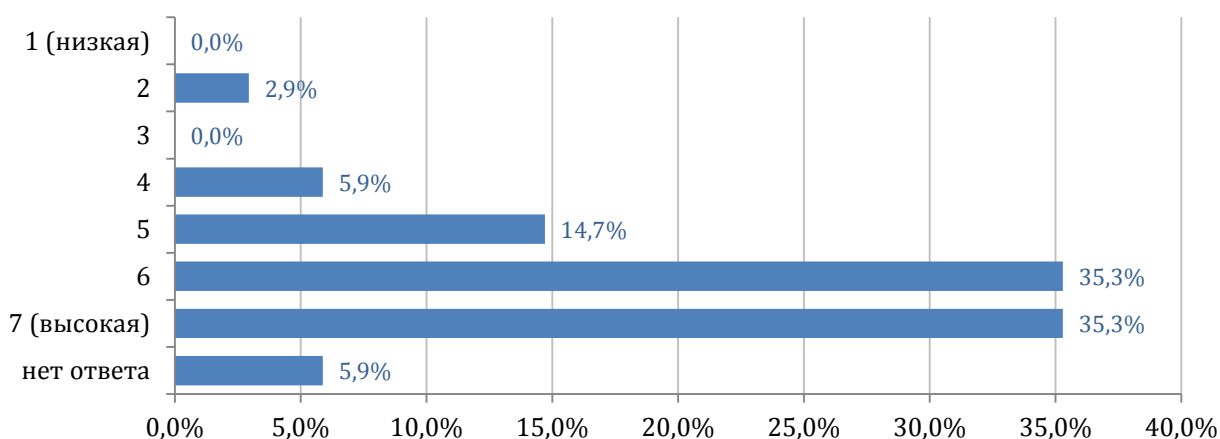


59

перспективах проведения мероприятий по организационному развитию в будущем.

Вопрос о важности совершенствования организационного потенциала организации для ее устойчивого развития во многом привел к ожидаемым ответам. Большинство организаций, которые уже имели опыт проведения мероприятий по организационному развитию, заявили о важности дальнейшего организационного совершенствования для устойчивости организации. Вместе с тем, есть и организации, которые считают, что организационное развитие практически не влияет на их устойчивость.

Распределение ответов на вопрос: "Оцените важность совершенствования организационного развития Вашей организации для ее устойчивого развития"



На вопрос о намерении повторно обращаться за услугами в области организационного развития большая часть респондентов указала на то, что такое намерение есть. При этом организации указывали как на необходимость совершенствования по тому направлению, по которому уже получались услуги организационного развития, так и по новым направлениям. Если говорить о повторных консультациях по тем направлениям, по которым организации уже получали услуги по организационному развитию, то глубинные интервью показали, что повторные консультации чаще всего касаются стратегического планирования.

Наибольшая часть респондентов, которые указали на отсутствие намерения повторно обращаться за услугами организационного развития, обратили внимание на нехватку средств на реализацию мероприятий. Лишь

одна организация, приводя свой вариант ответа, указала, что у нее просто нет потребности в организационном развитии, без объяснения подробных причин отсутствия этой потребности.

Распределение ответов на вопрос: "Намерены ли Вы повторно обращаться за услугами в области организационного развития?"



Все респонденты – как ОГО, так и консультанты – указали на наибольшую востребованность у них услуг по организационному развитию в области увеличения финансовой устойчивости и фандрейзинга (60,5% всех опрошенных). Экспертный опрос подтвердил, что организациям гражданского общества не хватает услуг именно в этой сфере. Финансовая неустойчивость – главная проблема организаций гражданского общества сейчас. Глубинные интервью показали, что ОГО нуждаются, в первую очередь, в первичной информации о фандрейзинге, спрос на конкретные инструменты наблюдается лишь со стороны считанных организаций. Несмотря на низкие по качеству запросы на консультирование в области фандрейзинга, рынок со стороны предложения не способен на данный момент удовлетворить имеющиеся потребности из-за отсутствия необходимого числа компетентных консультантов.

Одинакова заинтересованность организаций гражданского общества в повышении эффективности взаимодействия с целевыми аудиториями и с государством. Это те сферы, от которых напрямую зависит развитие

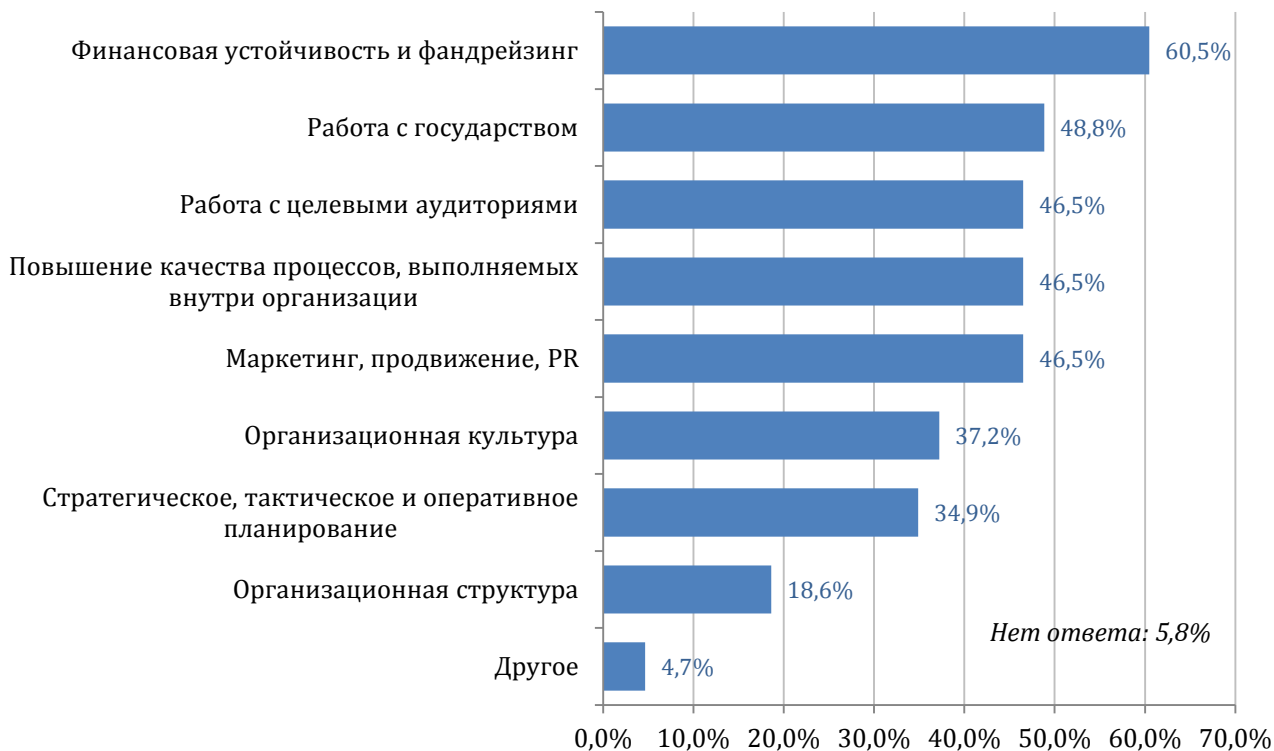


61

организаций гражданского общества, однако в которых у большинства ОГО существуют пробелы в работе. Незнание своей целевой аудитории, особенно среди членских организаций, является той проблемой, которая называется экспертами в качестве основной для организаций гражданского общества. Кроме того, несмотря на нахождение ОГО совместных интересов с государством, последнее остается в большой степени закрытым для организаций гражданского общества. Свои интересы по влиянию на социум государство все чаще реализует через аффилированные с собой ОГО (т.н. ГОНГО).

Среди направлений, которые указывались респондентами в качестве потенциально интересных для развития, – повышение качества процессов внутри организаций, повышение качества планирования (стратегического, тактического и краткосрочного), рост организационной культуры ОГО. Однако направления развития, связанные с внутренним совершенствованием организаций, вторичны по сравнению с взаимодействием с внешними акторами.

Распределение ответов на вопрос: "В каких сферах вы чувствуете недостаток существующего предложения на рынке услуг по организационному развитию?"



Впрочем, следует обратить внимание на схожесть распределения ответов на вопрос о дефиците предложения на рынке услуг по организационному развитию и на вопрос о сферах, в которых организация могла бы совершенствоваться. Это может свидетельствовать об отсутствии комплексного понимания существующего положения на рынке услуг по организационному развитию. Причины несовершенства каких-либо сфер деятельности организации воспринимаются как результат отсутствия на рынке адекватного предложения.

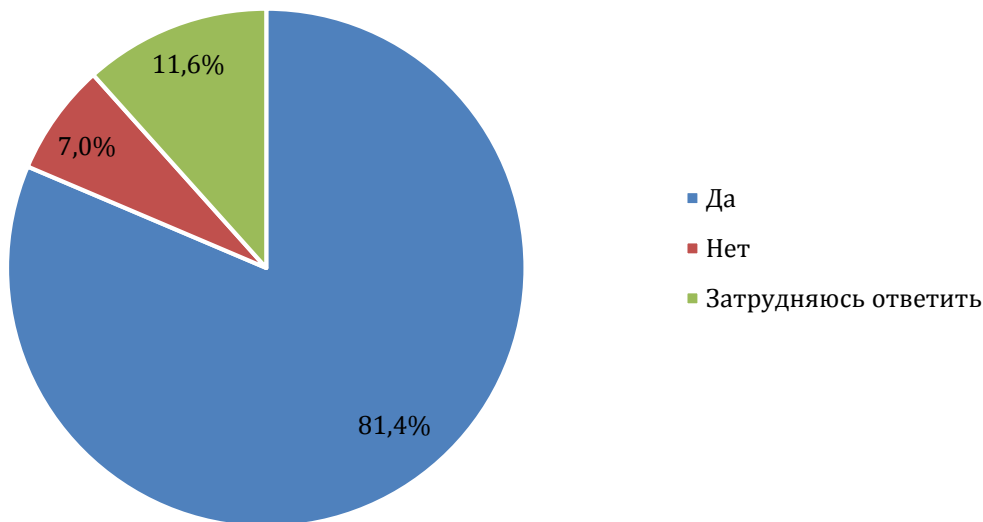
Сопоставление ответов на вопросы о слабых местах в развитии организации и рынка услуг по организационному развитию



На общий вопрос для всех респондентов о заинтересованности в проведении мероприятий по организационному развитию преимущественное большинство организаций выразило такую заинтересованность.

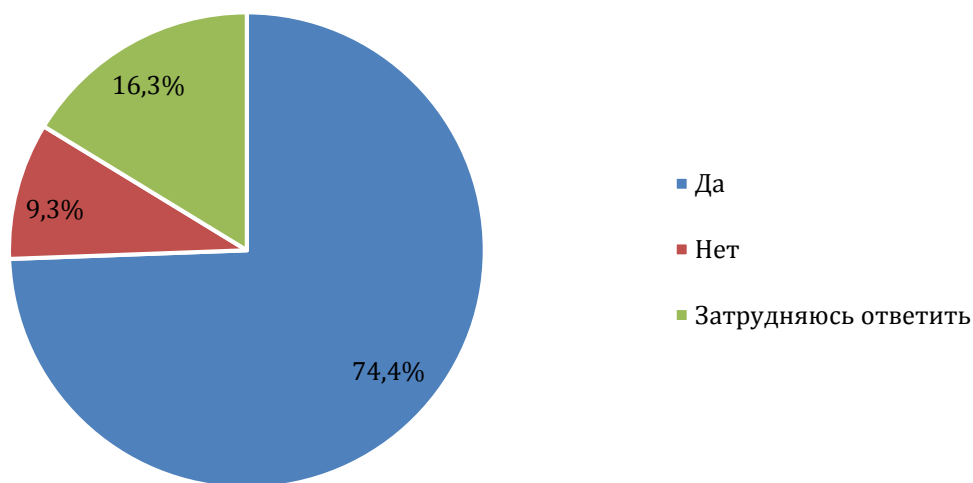


Распределение ответов на вопрос: "Заинтересована ли ваша организация в проведении в отношении нее мероприятий по организационному развитию?"



При этом сопоставимая с большинством ответов, полученных на предыдущий вопрос, мажоритарная совокупность респондентов выказала заинтересованность в обучении ОГО и их сотрудников, и членов процессам организационного развития. Это может свидетельствовать о высокой степени неосведомленности в процессах организационного развития и осознанной потребности в изучении эффектов организационного развития ОГО.

Распределение ответов на вопрос: "Имеется ли у Вашей организации потребность в обучении по процессам оргразвития?"



В глубинных интервью как представители ОГО, так и консультанты также говорили о необходимости проведения образовательных мероприятий по теме организационного развития. При этом нет единого мнения, кто должен выступать инициатором и организатором образовательных мероприятий в сфере организационного развития.

"Есть потребность у донора, чтобы организация, которую он финансирует, была более устойчивой или лучше добивалась поставленных целей – донор начинает вести переговоры с организацией по инициации обучения или консультирования. Здесь инициатором выступает донор. В той же степени потребность в изменениях возникает и у самой организации. "Не будем носить кирпичи руками, а купим тележки". Либо "давайте позовем консультанта, она нам расскажет 5 способов того, как переносить кирпичи". Тогда инициатор – организация. Но вряд ли потребность формирует тот же консультант. Консультант не может прийти в организацию, "давайте я вас проконсультирую", – считает один из опрошенных в ходе интервью респондентов.

"Первый, кто должен быть заинтересован, – это стратегические доноры, которые имеют долгосрочные программы и заинтересованы в эффективности этих программ, и тогда они должны иметь свой образовательный компонент параллельно с финансовым. Это первый ответ, который напрашивается. Второй ответ, который напрашивается, но еще ситуация не созрела, – это когда сектор станет более финансово устойчив с точки зрения местных ресурсов, и НКО будут устойчивы финансово и будут заинтересованы в том, чтобы эта устойчивость продолжалась. Тогда они, как и бизнес, начнут системно заниматься повышением квалификации персонала, и тогда, возможно, созреют условия, что появится, грубо говоря, университет НКО, где будут готовить специалистов, понимающих сектор", – считает другой респондент.

5.2.3. Опыт организационного развития

Больше половины организаций в ходе анкетирования заявили, что пользовались услугами в области организационного развития (23 из 43 организаций).

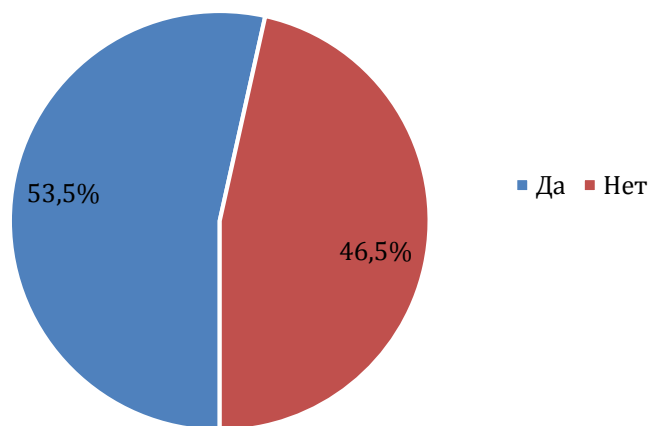
Среди тех организаций, которые не прибегали к услугам по развитию, наибольшее количество не делало этого из-за нехватки



65

средств (45,0% от не пользовавшихся услугами), среди наиболее часто называемых причин – незнание о существующих программах в сфере организационного развития (35,0%), а также недостаток времени на изменения из-за большого количества текущей работы (25,0%). Среди других причин называлось отсутствие предложений, которые были интересны организациям, медленное формирование потребности в организационном развитии.

**Распределение ответов на вопрос:
 "Пользовалась ли Ваша организация услугами
 в области организационного развития?"**



**Распределение ответов на вопрос:
 "Почему Ваша организация не пользовалась услугами в
 области организационного развития?"**



Среди организаций, которые проводили мероприятия по организационному развитию, 82,4% делали это, понимая необходимость проведения изменений внутри организации. 32,4% респондентов ответили,

что причиной реализации ими мероприятий по организационному развитию стало недовольство эффективностью своей деятельности. Одинаковое значение у причин обращения к оргразвитию "Рекомендации со стороны партнеров и доноров" и "Изменение в кадровом составе организации". Один из респондентов, перечисляя другие причины, указал на осознание потребности в проведении мероприятий по организационному развитию в результате стратегического планирования.

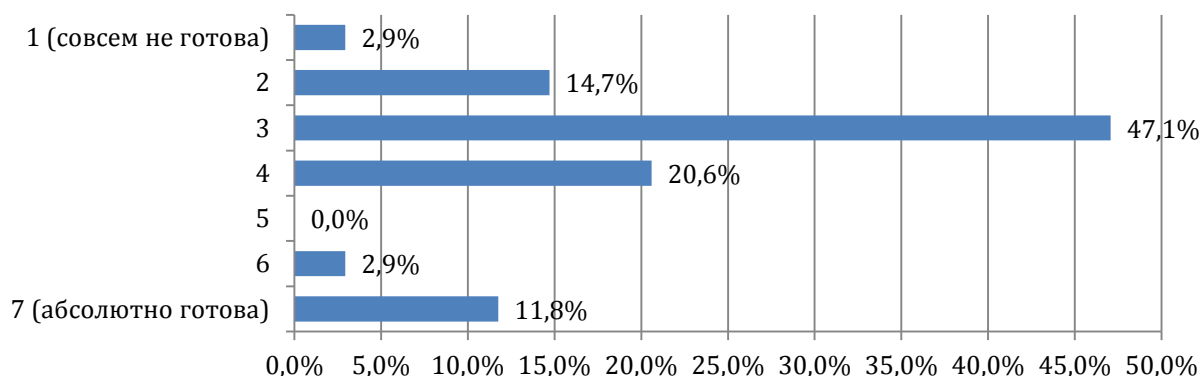
Распределение ответов на вопрос: "Что подтолкнуло Вашу организацию заняться вопросами организационного развития?"



Из организаций, которые реализовывали проекты организационного развития, наибольшая доля оценила свою готовность к мероприятиям ниже средней. Ни одна организация не отметила, что она была абсолютно не готова. При этом достаточно большое количество организаций – 11,8% ответивших на этот вопрос, – указали о своей абсолютной готовности к изменениям.



Распределение ответов на вопрос: "Оцените степень готовности Вашей организации к изменениям на момент начала получения услуг по организационному развитию"



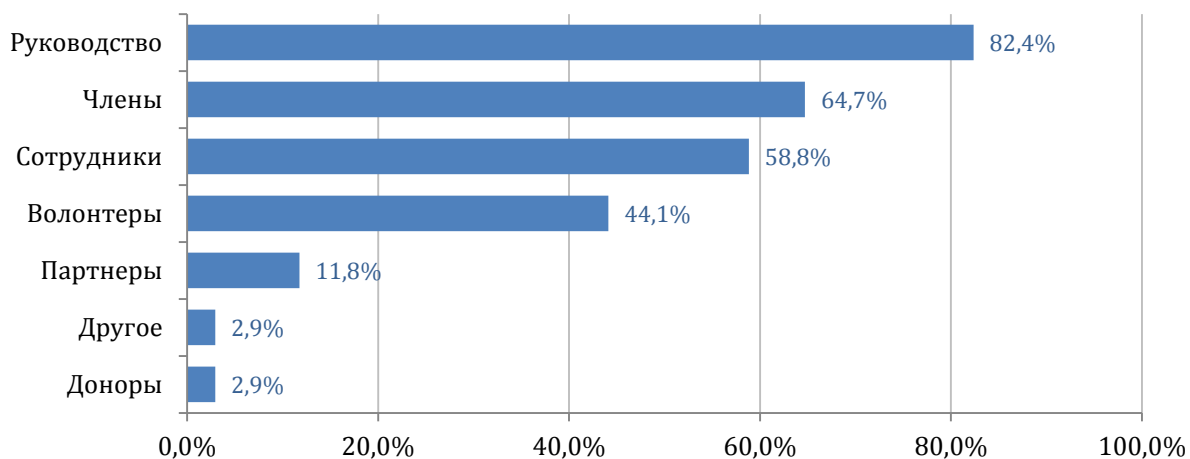
Указанные результаты свидетельствуют о высокой доле осознанности в действиях организаций, которые проводят мероприятия по организационному развитию. Впрочем, следует учитывать субъективность оценки организациями уровня своей готовности к изменениям. Глубинные интервью с поставщиками услуг по организационному развитию показали, что в случаях проведения мероприятий по стратегическому планированию в рамках определенных проектов, где эти мероприятия являются требованием доноров либо других финансирующих организаций, организации скептически оценивают важность организационного развития. Поэтому оценке собственной готовности к проведению мероприятий по организационному развитию организация может не придавать должного значения.

В ходе глубинных интервью представители организаций-получателей услуг по организационному развитию заявляли о том, что к моменту проведения интервенций они уже осознавали необходимость изменений в процессах внутри организации. Это касалось как опытных организаций, которые проводили мероприятий по организационному развитию ранее, так и менее опытных ОГО.

"Оргразвитие должно было начаться раньше регистрации все-таки. Потому что у нас уже есть инициатива, уже что-то существует, какая-то сущность, она имеет какую-то, может, не внятную структуру, но тем не менее, имеет и функционирует", – отметил в интервью представитель одной из организаций, которая проводила мероприятия по организационному развитию, находясь еще в форме инициативы.

Наиболее частым участником мероприятий по организационному развитию в среде организаций являлось их руководство. Об участии руководства в мероприятиях по организационному развитию заявили 82,4% от числа организаций, принявших участие в опросе и реализовавших мероприятия по организационному развитию. Кроме того, в мероприятиях по организационному развитию принимали участие члены организации (для членских организаций), сотрудники. Почти половина опрошенных респондентов, которые реализовывали в своих организациях мероприятия по организационному развитию, привлекали к процессу организационного развития волонтеров.

Распределение ответов на вопрос: "Кто участвовал в мероприятиях по организационному развитию со стороны Вашей организации?"



Данное распределение четко отражает систему приоритетов в развитии организации и соответствует пониманию организационного развития как процесса, главным агентом изменений в котором выступает руководитель организации²². Учитывая направленность многих организаций на внедрение демократического механизма управления, организации нацелены на развитие в рамках процессов организационного развития также сотрудников и даже волонтеров.

В рамках процессов организационного развития большинство респондентов указали, что проводили мероприятия по повышению

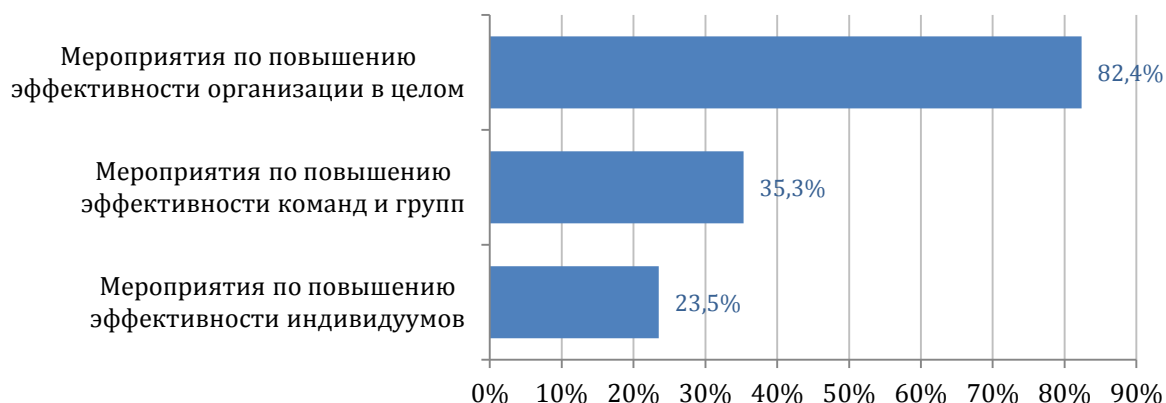
²² Прымак В.М., Балан В.Г. Стратегия организационных изменений предприятий малого и среднего бизнеса // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука : сб. науч. ст. – Минск : 2015. – С. 111-116. Точный адрес: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/121082>



69

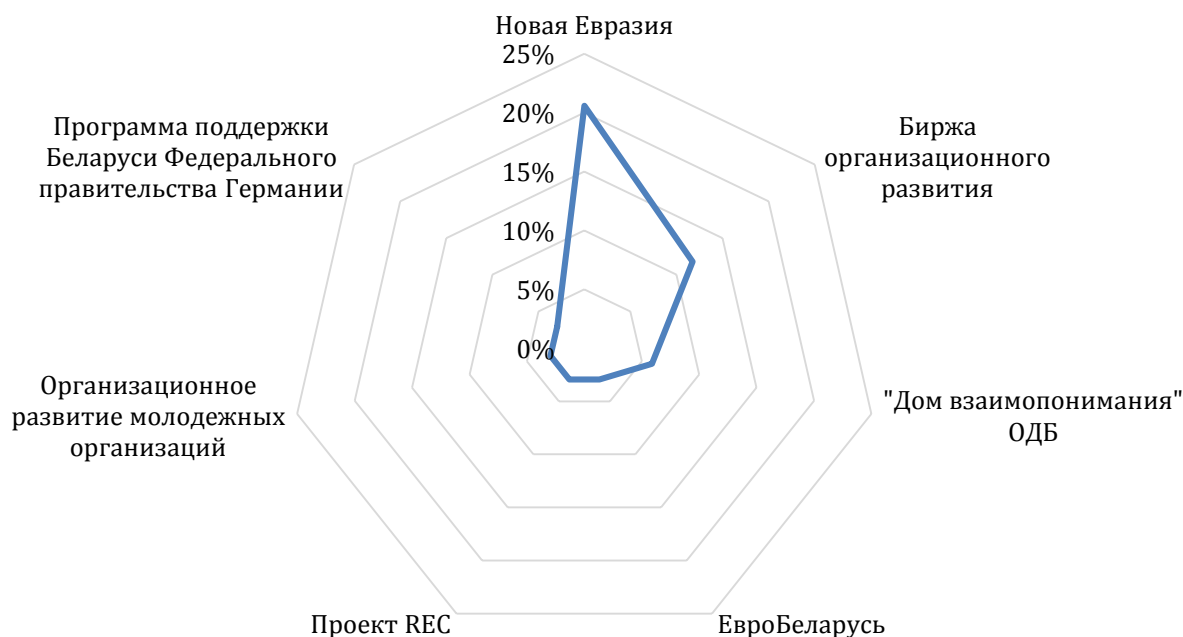
эффективности организации в целом. Только треть опрошенных организаций указали на опыт в проведении мероприятий по повышению эффективности команд и групп, это больше характерно для крупных ОГО либо сетевых структур, где возможно разделение коллектива на команды. Меньше четверти организаций, которые реализовывали мероприятия по организационному развитию, проводили интервенции по повышению эффективности индивидуумов (например, тренинги личностного роста, тренинги по повышению личной эффективности и др.).

Распределение ответов на вопрос: "Какие виды интервенций в рамках мероприятий организационного развития применялись в отношении вашей организации?"



В ответ на открытый вопрос об известных респондентам программах в области организационного развития они чаще всего указывали программу "Укрепление потенциала совместных инициатив" учреждения "Новая Евразия". Немного отстает по числу упоминаний проект Биржи организационного развития. Большая известность этих двух проектов по сравнению с другими проектами объясняется целенаправленной работой руководителей проектов по их продвижению.

Упоминание программ в области организационного развития

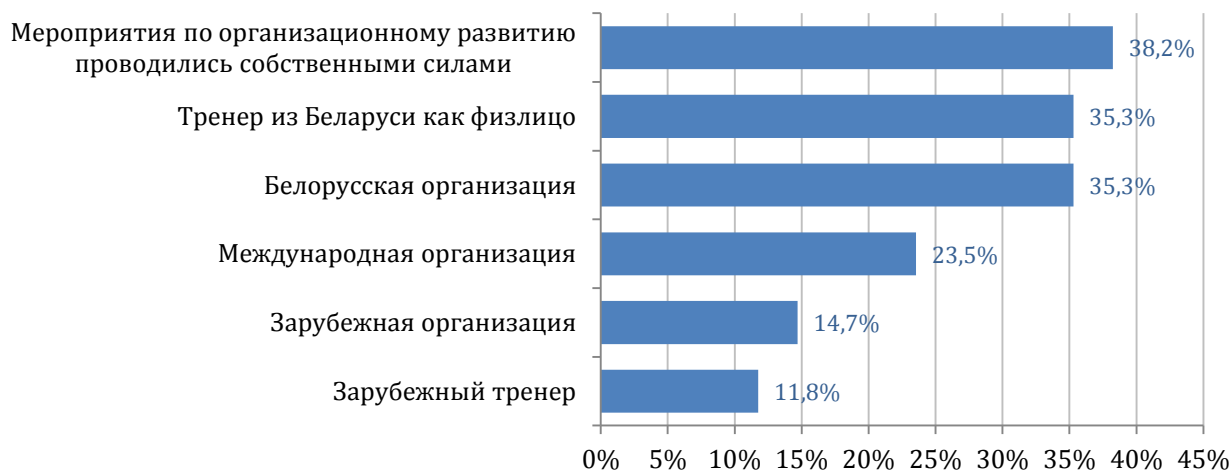


Среди респондентов, которые реализовывали мероприятия по организационному развитию, большинство пользовалось услугами белорусских консультантов – как представителей организаций, так и индивидуальных консультантов. Причем более трети активных в области организационного развития организаций проводили мероприятия самостоятельно.

Обращение к местным фасилитаторам, консультантам и тренерам является общей тенденцией. Как отмечали эксперты в интервью, время зарубежных консультантов прошло. Сегодня привлечение зарубежных экспертов целесообразно только в случае возможности предоставления ими уникального опыта, которого нет в Беларуси. Еще одним моментом, который удерживает белорусские ОГО от пользования услугами зарубежного консультанта, является высокая стоимость его услуг, котораякратно превышает цену услуг белорусского коллеги.



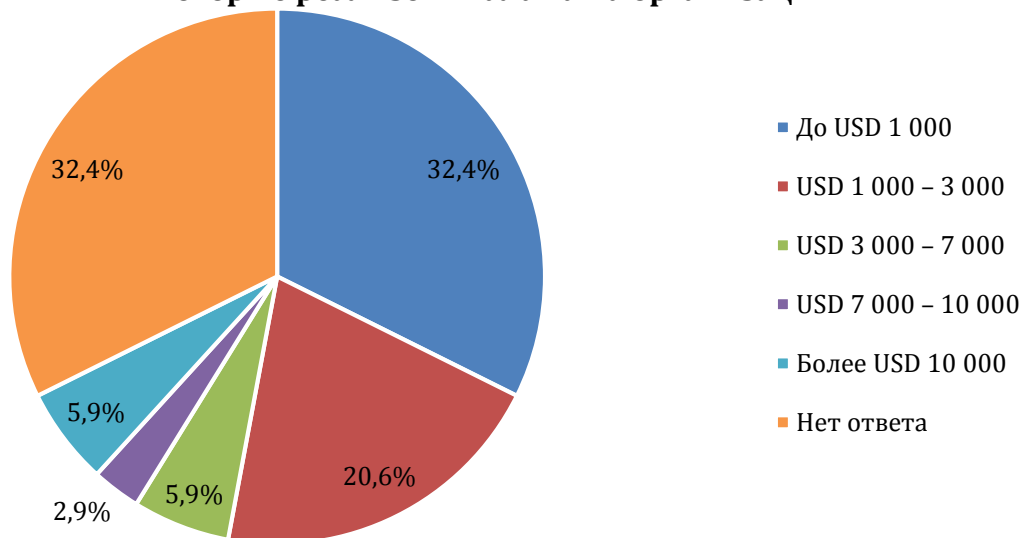
Распределение ответов на вопрос: "Кто выступал поставщиком услуг по организационному развитию в вашем случае?"



В интервью представители как получателей услуг по организационному развитию, так и консультантов заявляли о том, что ключевым фактором, который влияет на выбор поставщика услуг по организационному развитию, является личное знакомство либо рекомендация. При этом для организаций не имеет большого значения, в какой организационно-правовой форме зарегистрирована консультирующая сторона. Это может быть связано с тем, что сами организации нечасто принимают участие в финансировании мероприятий по организационному развитию.

Большинство реализовавших мероприятия по организационному развитию организаций внедряли краткосрочные интервенции. Поэтому у половины ответивших на вопрос средний бюджет мероприятий по организационному развитию составил до USD 1 тыс. При этом на долю организаций, проводивших масштабные и дорогостоящие интервенции, пришлось суммарно лишь около 10% поданных ответов.

Распределение ответов на вопрос: "Каким был средний бюджет мероприятий по организационному развитию которые реализовывала ваша организация?"



Указанное распределение во многом соответствует подходам донорского сообщества к реализации мероприятий по организационному развитию в рамках отдельных проектов, когда доля финансовых ресурсов, направляемых на мероприятия по организационному развитию, не превышает 15-25%. Учитывая то, что в рамках одного проекта проводятся несколько интервенций, средний бюджет одной интервенции оказывается незначительным. Почти треть респондентов, которые проводили мероприятия по организационному развитию, не дали ответа на поставленный вопрос о бюджетах. Это может быть обусловлено опасениями в раскрытии финансовой информации со стороны ОГО.

Полученные данные совпадают с оценкой экспертов, данной ими в ходе глубинных интервью. Причина большего интереса со стороны ОГО к краткосрочным и недорогим интервенциям в том, что под них гораздо проще получить финансирование. При этом краткосрочные интервенции могут помочь организации подготовить требуемые для реализации того или иного проекта документы (чаще всего речь идет о стратегическом плане).

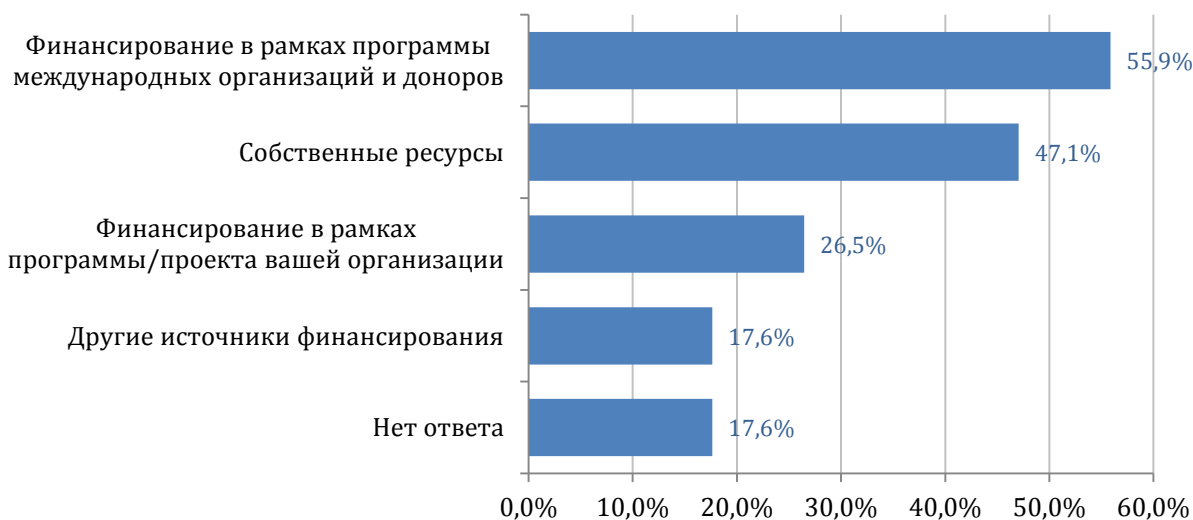
Вместе с тем, консультанты и организации, которые значительно продвинулись в деле организационного развития указывают, что краткосрочные мероприятия сразу дают хорошо видимые измеряемые результаты (outputs), в то время как дорогие и долгосрочные интервенции, если и приводят к масштабным позитивным изменениям в организации, то они проявляются через определенное время – 1-3 года (outcomes).



Организации гражданского общества используют различные источники финансирования собственных мероприятий организационного развития. Ответы на вопрос об источниках финансирования мероприятий по организационному развитию распределены в пользу донорских программ – этим источником средств пользовались более половины респондентов.

Вторым по значимости источником для получения средств для мероприятий по организационному развитию стали собственные средства. Этот источник финансирования указала почти половина опрошенных респондентов. Впрочем, более глубокие интервью с экспертами (донорами, получателями услуг по оргразвитию и консультантами) показали, что возможности для финансирования мероприятий по организационному развитию у организаций общественного сектора Беларуси сильно ограничены. Впрочем, собственные ресурсы могут быть одним из источников финансирования мероприятий по организационному развитию в сочетании с другими видами источников средств.

Распределение ответов на вопрос: "Каковы были источники финансирования мероприятий по организационному развитию, которые проводила Ваша организация?"

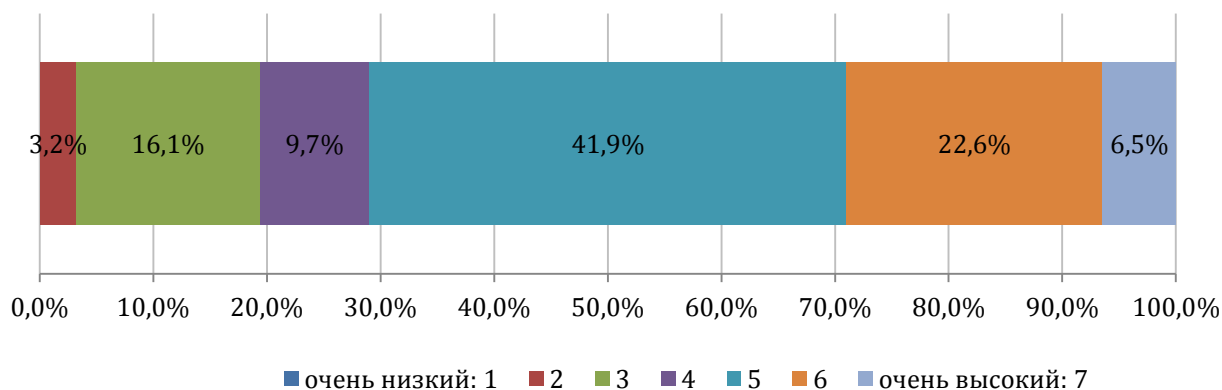


Экспертный опрос показал, что собственные средства зачастую инвестируют в собственное развитие лишь достаточно устойчивые в финансовом отношении организации. Донорские средства являются основным источником проведения изменений.

Ответы на вопрос, касающийся субъективной оценки эффективности мероприятий по организационному развитию, показали относительную

удовлетворенность ОГО мероприятиями по организационному развитию. В ходе опроса организации оценивали эффективность более чем одного мероприятия.

Распределение ответов на вопрос: "Насколько результат последнего мероприятия по организационному развитию соответствовал целям, которые ставились перед его запуском?"



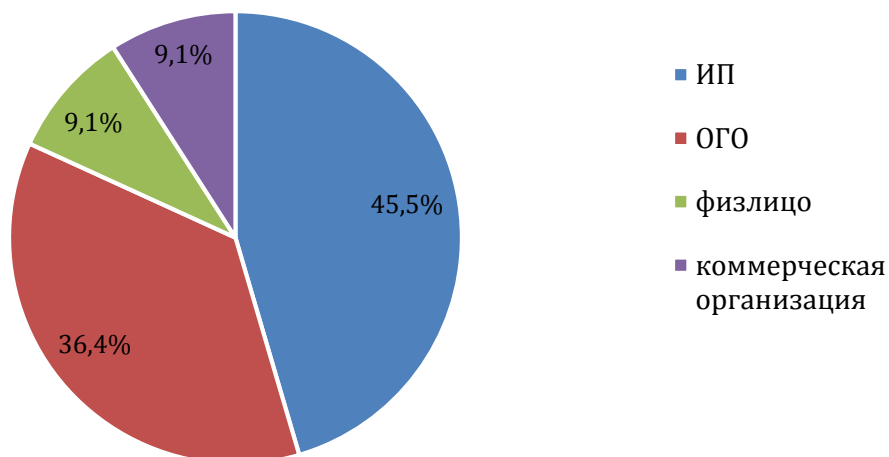
Результат мероприятий по организационному развитию может быть оценен как со стороны непосредственных и видимых эффектов, так и с точки зрения отсроченных эффектов. В очень редких случаях мероприятия по оргразвитию не приводят к проявлению непосредственных и видимых эффектов (outputs), но ожидание отсроченных эффектов (outcomes) может занять месяцы и годы. И зачастую второй уровень результатов не оценивается ни организациями, ни консультантами, ни донорами.

5.3. Восприятие сферы консультантами по организационному развитию

В рамках анкетирования консультантов в сфере услуг организационного развития было опрошено 22 респондента. Выборка опрошенных была представлена 10 индивидуальными предпринимателями, 8 представителями ОГО, которые выступают консультантами-представителями своих организаций. Два респондента представляли себя как консультантов-физических лиц, еще два — как представителей коммерческих организаций, которые специализируются на оказании консультационных услуг.



Распределение консультантов по принадлежности их к определенным организационно-правовым формам



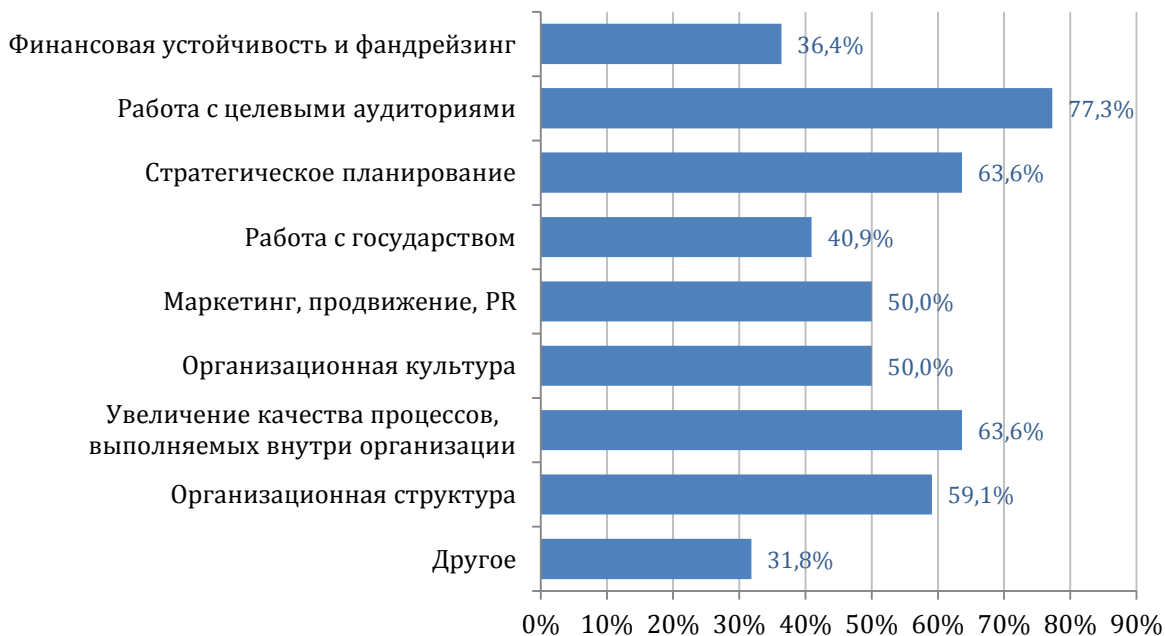
Репрезентативность анкетирования в целом подтверждает общее состояние рынка услуг по организационному развитию ОГО, описанное в п.п. [2.5.](#) исследования.

Большинство консультантов, работающих в сфере организационного развития, на данный момент работают официально. В ходе глубинных интервью респонденты отмечали, что сейчас нет предпосылок для того, чтобы консультанты работали нелегально, поскольку доноры нацелены на прозрачное проведение финансирования.

В ответ на вопрос о сферах консультирования наибольшее количество консультантов заявило о том, что они консультируют в области работы с целевыми аудиториями; повышения качества процессов, выполняемых внутри организации; стратегического планирования; организационной структуры; маркетинга, продвижения, PR; организационной культуры. При этом лишь треть опрошенных консультантов специализируется на вопросах увеличения финансовой устойчивости ОГО и фандрейзинга.

Если сопоставить ответы консультантов по организационному развитию с ответами получателей услуг о существующем недостатке предложения на рынке, то обнаруживаются некоторые закономерности. В частности, подтверждается нехватка предложения в сфере финансовой устойчивости ОГО и фандрейзинга. При этом по таким вопросам, как стратегическое планирование или организационная структура предложения на рынке достаточно.

Распределение ответов на вопрос: "По каким направлениям организационного развития консультируете вы или ваша организация?"



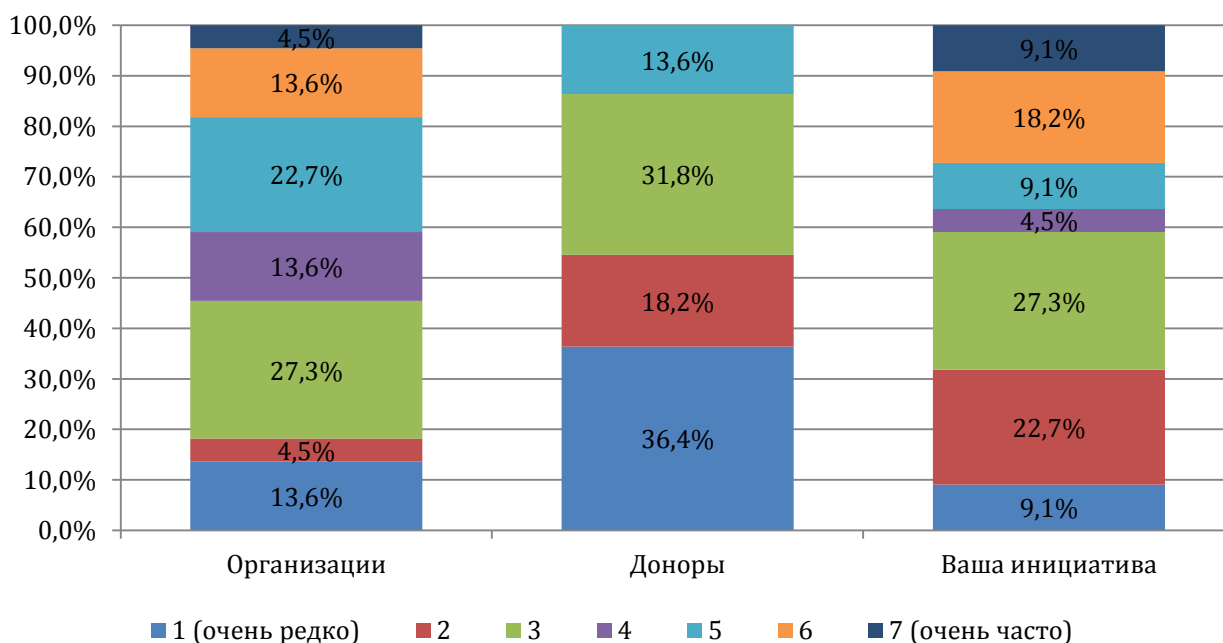
Сопоставление существующего предложения на рынке оргконсультирования и оценки недостатка предложения в этой сфере со стороны ОГО





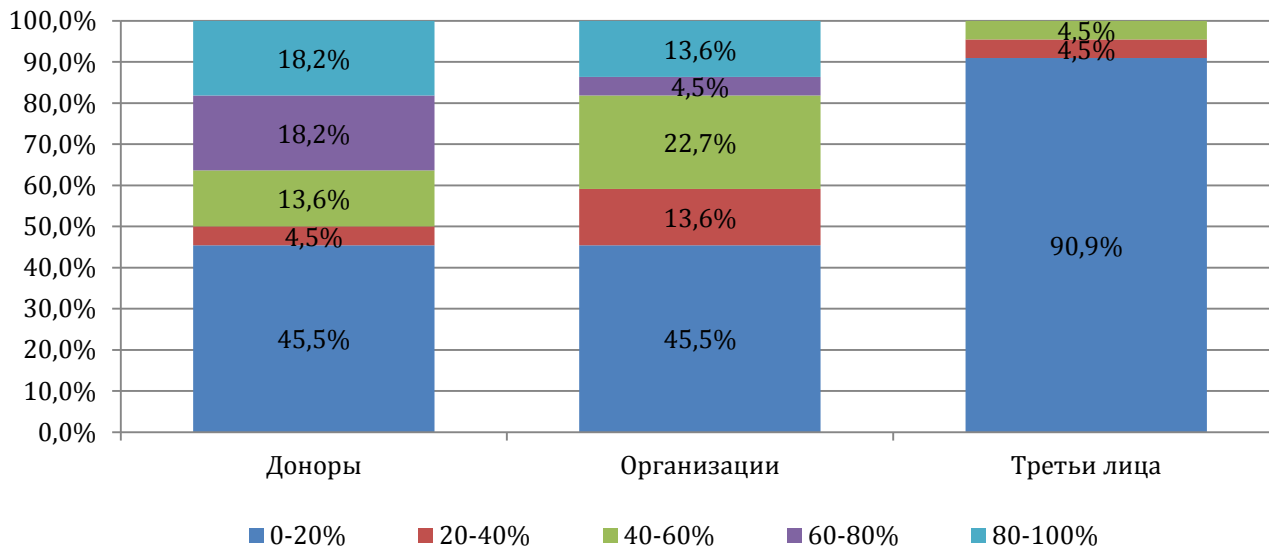
Наиболее часто к консультантам с запросом о проведении мероприятий по организационному развитию обращаются сами организации. Консультанты также предпочитают выступать в этом процессе с собственной инициативой, предлагая свои услуги организациям или донорам. При этом, судя по результатам опроса консультантов по организационному развитию, доноры напрямую не выходят с предложениями к консультантам о консультировании организаций, вовлекая тем самым сами организации в процесс развития своего организационного потенциала.

Распределение ответов на вопрос: "Оцените частоту обращения к Вам за услугами в области организационного развития со стороны следующих акторов"



На вопрос о преимущественных источниках финансирования мероприятий по организационному развитию, которые проводились консультантами, наибольшее количество респондентов указало, что основными финансирующими процесс организационного развития ОГО сторонами выступали доноры либо сами организации. Высокая доля ответов на вопрос о низкой доле участия в финансировании мероприятий по организационному развитию со стороны всех трех субъектов может указывать на отсутствие в большинстве случаев информации об источниках финансирования у консультантов по организационному развитию.

Распределение ответов на вопрос: "Оцените объем предоставленного финансирования со стороны доноров и самих организаций на проекты организационного развития"

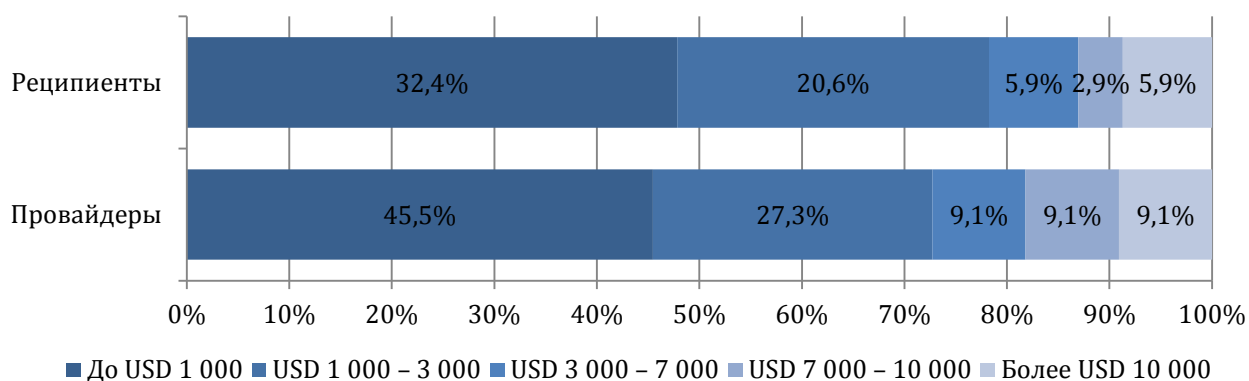


На вопрос о среднем бюджете мероприятий по организационному развитию, в которых участвовали опрошенные консультанты, практически половина респондентов ответили, что средний бюджет интервенции составлял до USD 1 тыс. Это соответствует распределению ответов на этот же вопрос, данных респондентами-ОГО. Это также подтверждает ориентацию как получателей услуг в области организационного развития, так и консультантов на работу преимущественно в форме коротких интервенций.

Впрочем, следует обратить внимание на то, что в ходе глубинных интервью выявилась тенденция инициирования перехода на более долгие и дорогие формы интервенций со стороны консультантов, поскольку они считают, что эффективность этих форм интервенций более высока. Более того, в глубинных интервью несколько представителей консультантов по организационному развитию высказали мнение, что бесплатный консалтинг, который предоставляется организациям по наиболее распространенной схеме финансирования мероприятий по организационному развитию не приносит значимых результатов. Такой же точки зрения придерживались и представители некоторых исполнителей донорских программ.



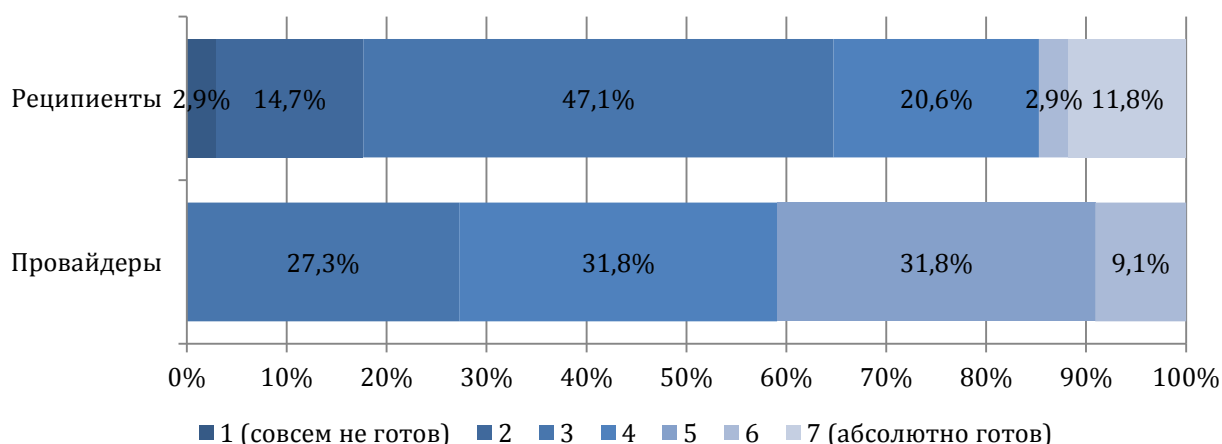
Распределение ответов консультантов и получателей услуг по организационному развитию на вопрос: "Каким был средний бюджет мероприятий по организационному развитию, которые реализовывала ваша организация?"



Консультанты по организационному развитию оценили степень готовности организаций, с которыми они работали, к осуществлению интервенций как среднюю. Впрочем, консультанты по организационному развитию оказались более критичны в оценке готовности своих клиентов к вмешательствам. Ответы консультантов оказались ближе к средней оценке.

При этом в глубинных интервью консультанты указывали на то, что уровень готовности организаций очень различается в зависимости от целей, которые ставятся перед вмешательствами, субъектами инициативы (сама организация или донор), предыдущего опыта организационного развития.

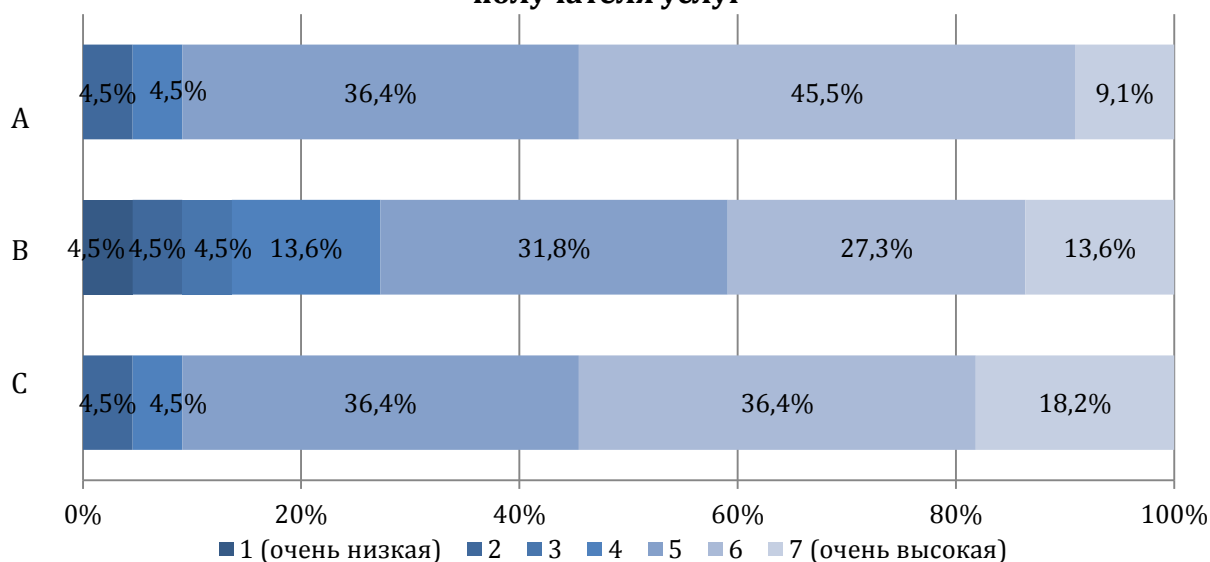
Оценка готовности ОГО к проведению мероприятий по организационному развитию



По оценкам респондентов-поставщиков услуг по организационному развитию, все стороны процесса организационного развития в большинстве

случаев выказывают удовлетворенность эффективностью реализации мероприятий по организационному развитию на уровне выше среднего. При этом наилучшую оценку мероприятий организационного развития, по мнению консультантов, выказывают организации-получатели услуг. Наихудшие оценки – у доноров, что может объясняться общим высоким уровнем скепсиса в отношении общего уровня организационного развития ОГО в Беларуси.

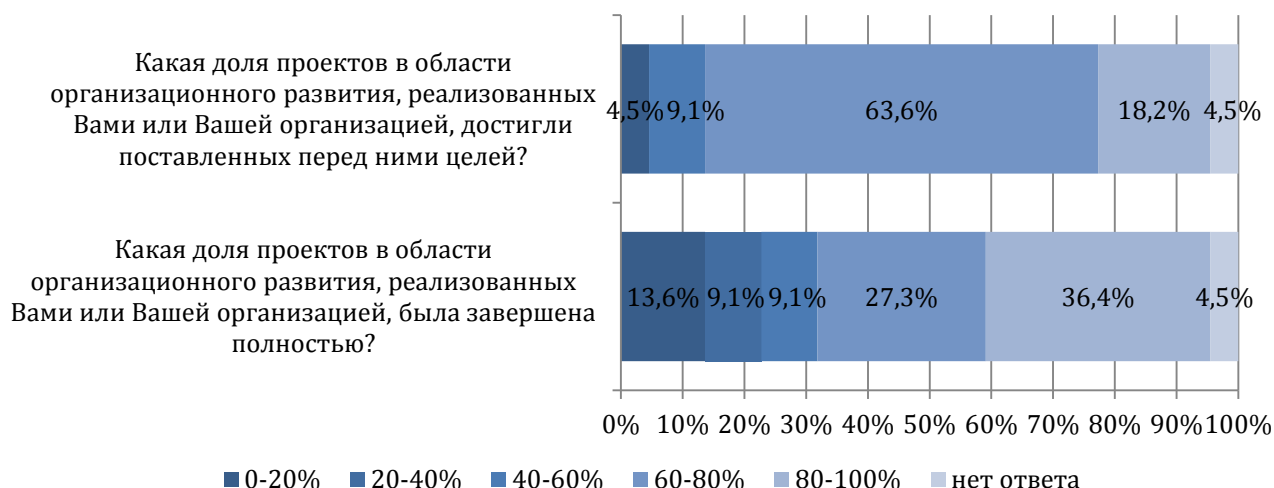
**Распределение ответов на вопрос: "Оцените степень удовлетворенности эффективностью реализации мероприятий по организационному развитию Вами или Вашей организацией со стороны"
А - вас или вашей организации; В - донора; С - организации-получателя услуг**



Преимущественное большинство проектов в области организационного развития, реализованных респондентами, принявшими участие в анкетировании, заявили о полном либо практически полном выполнении проектов и достижении поставленных перед ними целей. В глубинных интервью представители консультантов и донорского сообщества говорили о том, что проекты в области оргразвития в большинстве случаев считаются успешными, если не происходит какого-либо форс-мажора в форме отказа организации от реализации мероприятий либо отказа тренера от оказания услуг. Доля таких проектов в рамках масштабных программ или проектов в области оргразвития не превышает 5%.



Распределение ответов на вопросы о эффективности реализованных проектов в области организационного развития



Среди тех проектов, которые не были завершены либо цели которых не были достигнуты, главной причиной остановки проекта, по словам консультантов, были проблемы с финансированием. Кроме того, наблюдалось исчезновение интереса к изменениям со стороны получателей услуг. Зачастую организационные изменения закономерно приводят к возникновению конфликтов внутри организации, и те организации, которые не могут с ними справиться, бросают целенаправленную деятельность по развитию. Конфликт донора с одной из сторон процесса консультирования был назван в качестве причины незавершения или неуспешности проекта лишь двумя респондентами. Впрочем, в глубинных интервью непонимание между донором и сторонами процесса организационного развития называлось в числе значимых причин недостижения целей в проектах оргразвития.

"Доноры говорят: сделайте стратегическое планирование, вот вам USD 300, и ни в чем себе не отказывайте. Приходит консультант и говорит, что они за эти деньги ничего не успеют сделать, кроме короткого семинара. В результате создается план, оторванный от реальности, или не детализированный, без индикаторов. В результате, происходит демотивация клиентов, они считают, что оргразвитие – это ерунда, и это не работает. А что думают доноры?.. Что и вправду можно получить какой-то значимый результат за USD 300?" – отметил один из представителей консультационного сообщества.

Распределение ответов на вопросы: "Какие основные причины незавершения части проектов в области организационного развития или недостижения ими поставленных перед ними целей?"

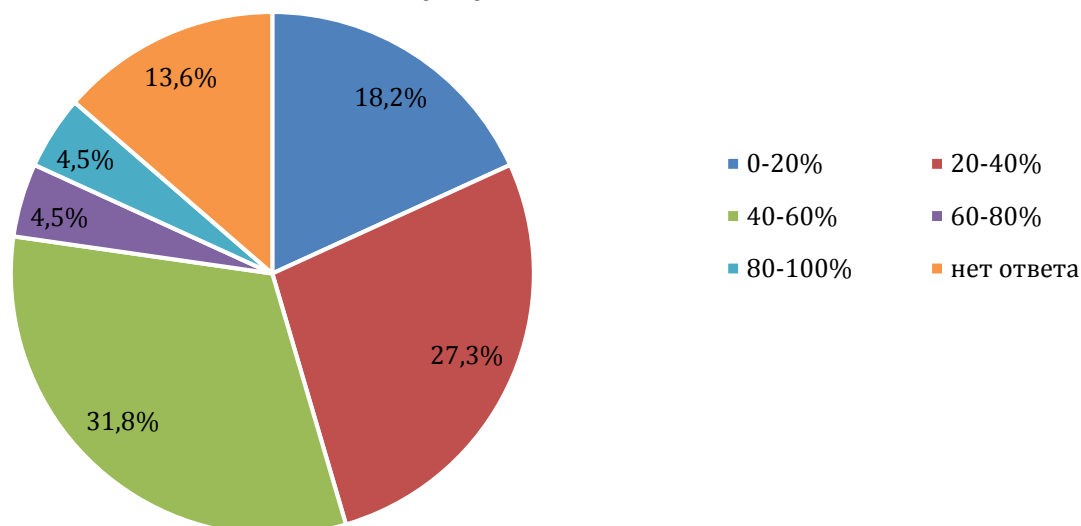


Одним из критериев оценки эффективности проектов в области организационного развития, которые реализуются консультантами, может являться параметр частоты повторного обращения за услугами организационного развития к консультанту. На соответствующий вопрос в рамках анкетирования представители поставщиков услуг ответили, что такие случаи не слишком часты. Соответственно, консультантам еще не удалось сложить пул организаций, которые могли бы обеспечивать им достаточно постоянную загрузку и доход, что скорее благоприятно сказывается на развитии сферы, поскольку обеспечивает разнообразие опыта как организаций с разными поставщиками услуг, так и консультантов с различными организациями.

При этом консультанты в глубинных интервью заявили о том, что не проводят целенаправленную работу по формированию пула организаций-клиентов, однако некоторые из клиентов обращаются к ним как за повторными услугами, так и за рекомендациями, которые не оцениваются консультантами как мероприятия по организационному развитию.



Распределение ответов на вопрос: "Какая доля организаций, реализовавших проекты в области организационного развития, повторно обращались к вам за аналогичными услугами?"



Будущее сферы организационного развития, по мнению консультантов соответствующих услуг, будет в основном зависеть от самих организаций-получателей. При этом для более интенсивного развития сферы необходимо расширение у организаций-получателей понимания необходимости и целей мероприятий по организационному развитию. Примерно одинаковое влияние на сферу, по мнению консультантов, будут оказывать доноры и сами консультанты. При этом, как считают респонденты, необходимо усилить информационную поддержку мероприятий по организационному развитию. Финансирование хотя и не называется большинством респондентов в качестве первейшего фактора развития сферы, однако также является важным для его развития. Среди других препятствий для развития сферы организационного развития, которые были названы респондентами из числа консультантов, – нехватка консультантов, непонимание необходимости в мероприятиях по организационному развитию со стороны доноров.

Среди комментариев, которые приводились консультантами по организационному развитию, имелись отсылки к статусу ОГО в современных белорусских реалиях.

"Организации заняты в одинаковой мере как выживанием, так и деятельностью. Вопрос оргразвития встает только тогда, когда его необходимость более чем очевидна", – говорится в одном из комментариев.

"Масштаб деятельности и годовой оборот организаций не позволяет резервировать ресурсы на оргразвитие в рамках тематической/операционной деятельности", – отмечается в другом комментарии.

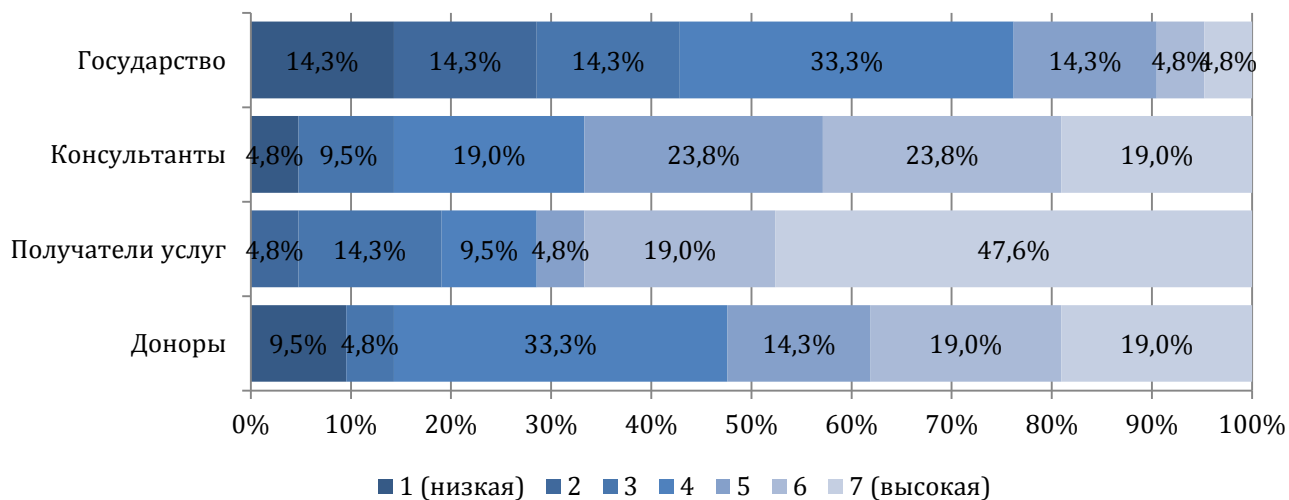
Распределение ответов на вопрос: "По вашему мнению, каковы основные препятствия для развития сектора организационного развития в Беларуси?"



Что касается государства, то его роль в развитии сферы организационного развития оценивается консультантами как невысокая. Это обусловлено тем, что государство не оказывает прямого воздействия на процессы организационного развития ОГО, хотя непосредственно влияет на их устойчивость.



Распределение ответов на вопрос: "Оцените степень зависимости перспектив развития сектора организационного развития от следующих акторов"



5.4. Сопоставление восприятия некоторых вопросов сферы организационного развития различными ее субъектами

Анализ подходов к восприятию сферы организационного развития со стороны различных субъектов показывает отсутствие единого мнения, которое могло бы определить нынешнее состояние сферы и ее дальнейшее развитие. В некоторых вопросах опрошенные группы респондентов сходятся, в некоторых – нет.

Донорские программы строятся, исходя из стратегической перспективы, однако у доноров и исполнителей донорских программ разнятся подходы к определению адекватных по форме и результатам форм интервенций. Наиболее эффективными в краткосрочной перспективе донорами видятся мероприятия по быстрой корректировке отдельных областей деятельности организаций, где можно получить быстрые результаты. При этом некоторые представители исполнителей донорских программ все же указывают на то, что работа с белорусскими организациями в плане процессного консультирования не дает необходимого эффекта. Вместе с тем, большинство доноров заявляют о понимании, что глубокие интервенции могут приводить к более значимым эффектам, хотя и отложенным во времени.

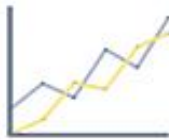
Практически все опрошенные представители доноров и исполнителей донорских программ заявили, что реализуемые ими проекты достигают целей. Респонденты, имеющие другое мнение, винят скорее не сами организации, а своих коллег из донорского сообщества за отсутствие достаточной координации.

Учитывая особенности видения работы по организационному развитию со стороны доноров и в целом систему функционирования сферы организационного развития в Беларуси, получатели услуг по организационному развитию пользуются чаще всего краткосрочными интервенциями. Здесь имеет значение и контроль за бюджетами на организационное развитие со стороны доноров и исполнителей донорских программ: часто они считают, что небольшой организации не нужно пользоваться услугами дорогого консультанта.

Сравнение различных по формату мероприятий по организационному развитию между собой в плане эффективности может зачастую не дать необходимого эффекта. Иногда эффективность краткосрочных интервенций может быть сравнимой с эффектами от процессного консультирования. Однако зачастую длительные интервенции связываются с долгосрочными, отложенными во времени результатами (outcomes), а небольшие интервенции – с краткосрочными последствиями (outputs).

Исходя из информации, полученной из глубинных интервью с консультантами, их заинтересованность в проведении длительных интервенций может быть обусловлена как желанием помочь конкретной организации, так и собственными интересами консультанта в получении дохода. Зачастую в среде ОГО они преследуют, в первую очередь, цели развития гражданского общества, и только потом – собственного дохода, консультанты готовы работать бесплатно до достижения организацией необходимого результата, особенно с теми организациями, финансовые возможности которых ограничены.

Все три стороны процесса организационного развития признают факт частого навязывания донорами и исполнителями донорских программ определенных мероприятий по организационному развитию. В частности, речь идет о необходимости подготовки стратегических планов для тех ОГО, которые хотят принимать участие в проектной деятельности. Польза от стратегического плана, который разрабатывается "под донора", невелика.



Однако такая работа позволяет некоторым организациям, особенно недавно зарегистрированным или работающим в сельской местности, получить минимальную информацию об организационном развитии, что в будущем может привести к увеличению их осознанности.

Низкая оценка готовности организаций к проведению интервенций может быть обусловлена, с одной стороны, отсутствием достаточного опыта или желания к изменениям, а с другой стороны – недооценкой своего состояния и способности изменяться. Более высокая оценка готовности организаций к мероприятиям по организационному развитию со стороны консультантов может как раз и свидетельствовать об определенном занижении своей самооценки со стороны организаций.

В вопросе построения демократических институтов управления организацией и рискованности авторитарной модели управления организацией единого мнения нет как между донорскими организациями (включая исполнителей донорских программ) и получателями услуг по организационному развитию, так и внутри опрошенных групп респондентов.

Все опрошенные представители доноров считают, что наличие демократических институтов управления в организациях – это благо как для самой организации, так и для гражданского общества Беларуси в целом. Однако среди доноров существует понимание того, что Беларусь находится в переходном периоде, и гражданское общество здесь только формируется; устоявшаяся практика концентрации всех управленческих функций в руках одной личности – это логичное последствие исторически сложившейся ситуации. Однако не все опрошенные организации считают, что необходимо прилагать усилия для изменения ситуации и дальше развивать демократическую структуру управления в ОГО Беларуси.

У получателей услуг разброс мнений по этому вопросу еще шире. Организации, которые управляются демократическим способом, ратуют за эффективность этого метода. Позитивно высказываются о демократических институтах управления и организации, которые преодолели этап смены авторитарного лидерства на демократическое, а также те, в документах которых указана возможность наличия демократических органов управления, однако эта возможность фактически не реализуется. С другой

стороны, есть организации, в которых, как они считают, создание совета не оправдано, поскольку эти организации считают себя и свой опыт уникальным и не подходящим под навязываемые стандарты.

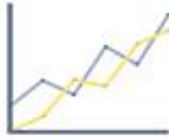
Консультанты не высказывали своего мнения относительно целесообразности демократических органов управления в организациях гражданского общества.

Все респонденты, принявшие участие в исследовании, указывают на важность работы организаций в рамках стратегического подхода. Однако редкие организации могут себе это позволить. Доноры признают, что "подсадили" белорусские ОГО на "проектную иглу", однако на данный момент ничего сделать с этим не могут. В случае снижения проектной поддержки значительное число ОГО, нацеленных на проектную деятельность, может оказаться на грани выживания, и более-менее устойчиво себя чувствовать будут только те организации, которые не изменяли программному подходу. Примечательно, что именно такие организации реализуют мероприятия по организационному развитию за счет собственных ресурсов.

Низкая конкуренция на рынке услуг по организационному развитию ОГО не создает условия для возникновения ограниченных групп консультантов. Но, как показали глубинные интервью, в сфере сформировались определенные группы консультантов, привязанных к организациям, которые если не конфликтуют друг с другом, то и не сотрудничают.

Однако это не мешает консультационному сообществу советовать организациям консультантов как из своего "пула", так и из других. При этом четкой связи между определенными организациями и экспертами-консультантами в ходе исследования выявлено не было.

Все субъекты сферы организационного развития указывают на нехватку предложения по отдельным сферам консультаций. В частности, наиболее высокие потребности – в получении информации по таким направлениям, как фандрейзинг, PR, HR, однако заметного роста предложения в этих направлениях со стороны консультантов, работающих преимущественно с ОГО, нет. Поэтому организации вынуждены обращаться к экспертам из сферы бизнес-консалтинга, которые обходятся



им дороже и при этом привносят бизнес-технологии в ОГО, что оценивается некоторыми экспертами как профессионализация гражданского общества.

Эффективность использования зарубежных консультантов респондентами оценивается как неоднозначная, поэтому их услугами готовы пользоваться лишь изредка, тем более что расценки на их услуги неконкурентны по сравнению с белорусскими специалистами.

Все стороны процесса организационного развития понимают необходимость проведения образовательной работы в этой сфере и с консультантами, и с ОГО. Однако нет единого понимания, кто должен и может выступать инициатором образовательных мероприятий в сфере организационного развития. Консультанты и получатели услуг по оргразвитию указывают, что инициаторами должны выступить доноры. В донорской среде об этом нет однозначного мнения.

Организационное развитие как процесс включает несколько этапов. Согласно мнению экспертов из учреждения Новая Евразия, реализующего Программу поддержки совместных инициатив, "организационное развитие как управляемый процесс изменений состоит из четырех этапов:

- 1) диагностика текущего состояния дел и существующих проблем;
- 2) разработка планов развития;
- 3) реализация планов развития;
- 4) анализ и оценка результатов изменений.

Результаты четвертого этапа дают начало следующему циклу организационного развития"²³.

Проведенный в ходе исследования анализ опыта всех акторов процесса организационного развития ОГО указывает на недостаток информации об эффективности мероприятий по организационному развитию. Это приводит к сложностям в оценке потенциала сферы организационного развития со стороны организаций, финансирующих эти мероприятия, в оценке результатов своей работы со стороны консультантов, а также в оценке уже проведенных интервенций со стороны получателей услуг по организационному развитию.

²³ Проведение диагностики и планирование развития организационного потенциала некоммерческих организаций. Пособие // Информационно-просветительское учреждение "Новая Евразия". Точный адрес: <http://www.eurasia.by/upload/posobie-final.pdf>

Существующие методики оценки результатов мероприятий по организационному развитию ОГО, по мнению опрошенных респондентов, дают определенную информацию об эффективности проектов по организационному развитию, однако требуют дополнения и адаптации, исходя из белорусских условий.

Оценка эффективности мероприятий по организационному развитию организаций гражданского общества базируется на сопоставлении ресурсов, затраченных на проведение интервенций по организационному развитию и результатов, которые принесли проведенные мероприятия.

Объективными методами оценки могут быть измерены только мероприятия по организационному развитию, направленные на получение конкретных результатов. В частности, речь идет о получении стратегического плана развития организации при реализации мероприятий по стратегическому планированию или документов иной специфики в результате проведения мероприятий, направленных на получение этих документов.

Вместе с тем, оценивать сферу организационного развития только с точки зрения краткосрочных результатов (outputs) представляется не вполне правильным. Подобного рода оценки зачастую формальны и не учитывают тех движений, которые делает организация в своем развитии и эффект которых проявится в виде долгосрочных эффектов (outcomes) или влияния (impacts).

При этом, учитывая, что процесс развития организации постоянен и происходит без остановок, влияние того или иного фактора на общее развитие организации оценить также сложно.

Опыт организаций, описанный ими в том числе и в ходе глубинных интервью, проведенных во время исследования, показывает, что долгосрочные эффекты организационного развития преобладают с точки зрения оценки их важности. Однако субъективная неэффективность мероприятий по организационному развитию, которая была осмыслена организацией спустя 1-3 года после интервенций (речь идет о долгосрочных и глубоких интервенциях), может трансформироваться в восприятии под воздействием целого ряда факторов, важнейшим из которых является временной разрыв между проведением мероприятия и его оценкой.



5.5. Резюме раздела

У различных сторон сферы организационного развития ОГО нет единого мнения относительно подходов к развитию этой сферы, хотя все стороны признают ее важность. Также все признают, что сфера во многом развивается благодаря донорской поддержке и именно доноры продвигают проведение определенных мероприятий для иногда не готовых к развитию ОГО.

Сами организации оценивают свою готовность к организационному развитию на уровне ниже среднего, хотя консультанты, которые работают с ОГО на постоянной основе, напротив, считают, что в более чем половине случаев организации были готовы к интервенциям.

У доноров, организаций и консультантов нет единого подхода к оценке эффективности мероприятий по организационному развитию. В донорской среде нет единого мнения об эффективности различных по продолжительности и вкладу мероприятий по оргразвитию. Сами организации и консультанты признают большую пользу процессного консультирования, хотя не всегда у организаций есть действительная потребность в долгосрочных и глубоких вмешательствах.

Все стороны заинтересованы в получении долгосрочных эффектов от организационного развития, однако зачастую предпочитают иметь дело с быстрыми результатами, которые можно измерить. Измерением эффективности долгосрочных мероприятий по оргразвитию практически никто не занимается.

Организации высоко оценивают важность проведения мероприятий по организационному развитию для повышения своей устойчивости. Однако не по всем направлениям оргразвития присутствует необходимый объем предложения. В частности, и организации, и консультанты указывают, что на рынке наблюдается дефицит услуг по обучению и постановке системы фандрейзинга в организациях. И предложение не в состоянии быстро подстроиться под имеющийся спрос.

6. Описание некоторых кейсов по организационному развитию ОГО

6.1. ОО "Ахова птушак Бацькаўшчыны"

Общественная организация "Ахова птушак Бацькаўшчыны" (до 2005 года – Ахова птушак Беларусі) была основана в 1998 году и выросла из Белорусского орнитологического общества (БОО), Западно-белорусского товарищества охраны птиц (ЗБТОП). В качестве примера для устава АПБ при ее учреждении были взяты уставы БОО, ЗБТОП. Некоторые идеи для устава были заимствованы из устава Королевского общества защиты птиц (RSPB) и других иностранных общественных организаций, в том числе входящих в международную сеть BirdLife International.

Организация создавалась при поддержке зарубежных организаций по охране птиц, что позитивно сказалось на ее организационном развитии с самого начала. После проведения учредительного съезда в апреле 1998 года в августе того же года в организации прошел семинар по разработке стратегического плана развития организации.

В 1999 году АПБ получила статус официального эксклюзивного представителя BirdLife в Беларуси, в 2001 году – кандидата в партнеры и в 2005 году стала партнером BirdLife International в Беларуси, пройдя для этого все этапы за 7 лет. Партнерство в BirdLife дает АПБ возможность совершенствоваться в плане построения организации, получения опыта зарубежных организаций в оргразвитии и получения поддержки.

Структура управления АПБ включает три элемента: съезд организации (проходит ежегодно), совет (избирается съездом) и исполнительный орган в лице секретариата. Уставом организации предусмотрено, что члены совета организации не могут быть его штатными работниками, однако они могут сотрудничать с организацией по договору подряда.

АПБ ведет программную деятельность, проекты привлекаются только в тех сферах, которые поддерживают программную деятельность.

АПБ является одной из немногих организаций, которая активно внедряет инструменты местного фандрейзинга. В 2015 году организация провела акцию "Спаси орленка!", цель которой – сохранение популяции большого подорлика в Беларуси, глобально угрожаемого вида птиц, в рамках которой был организован сбор средств. В результате удалось собрать около BYR 20 млн, участниками акции стали 107 человек,



93

проверено более 30 гнезд, выявлены проблемные территории, приняты меры по сохранению этих пар.

В организационном развитии организация обращается к услугам внешних консультантов в части фасилитации. Так разрабатываются четырехлетние стратегические планы развития организации (за время работы организации были приняты четыре плана). Последний опыт стратегического планирования был предпринят осенью 2014 года. Консультантами в этом процессе выступили белорусские специалисты Светлана Зинкевич и Владимир Корж.

"Зачем привлекать белорусских консультантов, если я понимаю польский, английский и могу прочесть почти всё? Причем был на всяких съездах, и видел, как всё это работает, например, у них, в Польше. Лет десять с коллегами ездили ежегодно на съезды РТОР (Polish Society for the Protection of Birds), например. То есть видели, как у них всё это работает. Нам очень понравилось, и мы скопировали. Здесь всегда поддерживали коллеги из зарубежных организаций, т.к. это логично и естественно. А в Беларуси, где бы мы ни были, в общественных организациях ничего подобного не видели", – говорит директор АПБ Александр Винчевский. Помощь местных консультантов он готов рассматривать, в первую очередь, в фасилитации, оказании поддержки в проведении, например, мероприятий по стратегическому планированию.

Последний стратегический план развития организации, разработанный на 2015-2018 годы, включает четыре приоритетные сферы:

1. ВИДЫ. Сохранение видов через минимизацию угроз для их исчезновения;
2. ТЕРРИТОРИИ и ЭКОСИСТЕМЫ: Выявление, охрана, устойчивое использование и восстановление ТВП, приоритетных экосистем;
3. ЛЮДИ. Личное участие широких слоев населения в сохранении дикой природы;
4. ОРГАНИЗАЦИЯ. АПБ – успешная общественная природоохранная организация.

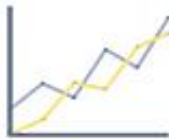
У организации разработан план организационного развития на 2015-2017 годы благодаря поддержке Фонда "Евразия" за счет средств Агентства

США по международному развитию (USAID). Стратегией предусмотрено, что к 2017 году он должен быть исполнен не менее чем на 80%. Планом предусмотрено исследование эффективности работы отделений АПБ для достижения миссии организации, которое поможет выявить проблемы и предложения по повышению эффективности работы организации. Также планируется провести исследование эффективности отделений организации и проведены мероприятия ее повышения. В стратегическом плане также предусмотрены следующие приоритеты:

- создание системы фандрейзинга;
- создание системы оценки фандрейзинговой работы;
- формирование кадровой политики АПБ;
- укомплектование штата кадрами с необходимой квалификацией;
- создание системы повышения квалификации сотрудников в необходимых для работы в организациях областях (орнитология, языки, тайм-менеджмент и т.д.);
- разработка фирменного стиля АПБ;
- усиление роли Центрального совета (ЦС) в разработке текущих политик организации;
- повышение участия членов совета в привлечении ресурсов в организацию;
- прописывание процедуры информирования о текущем состоянии дел ЦС и процедуры отчетности директора перед ЦС;
- создание колл-центра;
- создание при ЦС рабочих групп по вопросам охраны природы и региональному развитию;
- повышение участия сотрудников секретариата в привлечении ресурсов в организацию.

Таким образом, работу по организационному развитию в АПБ можно разделить на три основных направления:

- усиление организационного потенциала;
- усиление финансовой устойчивости;
- усиление сотрудников.



Оценка выполнения стратегического плана производится каждые полгода советом организации, каждый год – советом и съездом организации.

Руководство организации считает ее не вполне устойчивой. Основным фактором неустойчивости является финансовый. Для обеспечения большей устойчивости при организации появилось Коммерческое унитарное предприятие (КУП) "Водно-болотный центр АПБ", которое будет заниматься коммерческой деятельностью. Прибыль от деятельности организации будет способствовать поддержанию и развитию деятельности АПБ по сохранению биоразнообразия в Беларуси.

6.2. ОО "Белорусская организация трудящихся женщин"

Общественное объединение "Белорусская организация трудящихся женщин" было создано в 1996 году женщинами для защиты и продвижения прав и интересов женщин и детей. Организация создавалась как сателлит демократических профсоюзов.

Первый опыт стратегического планирования у организации был в 2001 году. В то время организация являлась партнером Американской ассоциации юристов, и для БОТЖ как для партнеров этой организации были проведены мероприятия по организационному развитию. В результате четырех сессий был составлен первый в истории организации стратегический план. Первый стратегический план в организации просуществовал около трех лет. В течение этого периода организация работала над выполнением плана, постижением азов организационной культуры и т.д.

Однако в 2004 году после того, как, согласно требованиям Министерства юстиции, региональные подразделения общественных организаций должны были оформить юридические адреса для каждого подразделения, в организации начался кризис. Это решение означало резкий рост финансовых затрат на содержание офисов в регионах. У организации появилась необходимость в реорганизации структуры, и, следовательно, переформатировании своей работы. Кроме того, к тому времени офис Американской ассоциации юристов в Беларуси был закрыт, и БОТЖ лишилась важного партнера.

Переломный момент для организации был встречен ее членами и сотрудниками по-разному. В результате в организации произошел раскол. Был длительный период споров с Министерством юстиции, изменения внутри команды. Новое руководство организации прорабатывало возможность возврата к мероприятиям по организационному развитию.

Второй опыт стратегического планирование в БОТЖ был зафиксирован в 2007 году, в мероприятиях по организационному развитию принимала участие консультант Наталья Рябова. К этому этапу организация подошла уже с имеющимся пониманием процессов организационного развития. Второй опыт стратегического планирования был призван перестроить работу команды организации, частично цель была достигнута, однако высокая инертность членов организации не позволила ей придерживаться разработанной стратегии.

Третий раз БОТЖ занялась вопросами организационного развития в 2013 году, в качестве консультанта был приглашен Сергей Готин. Консультирование происходило через привлечение ваучера Биржи организационного развития. Этот опыт стратегического планирования был направлен на укрепление роли организации в гражданском секторе как субъекта, способного формулировать не только узко локальные цели, но и масштабные, влияющие на существующие политики, на повышение эффективности деятельности организации за счет активизации участия всех действующих членов организации и привлечения новых, разработку национальной программы действий БОТЖ, учитывающую разносторонние интересы всех участников. Мероприятия по оргразвитию включали проведение двух национальных сессий по стратегическому планированию развития организации, опрос-анкетирование членов ОО "БОТЖ", разработку плана оргразвития и стратегии вовлечения новых членов²⁴.

Из мероприятий, предусмотренных в стратегическом плане организации, разработанном в 2013 году, такие компоненты, как организационная структура и функционирование персонала, не были до конца реализованы. Это обусловлено нехваткой внутри организации людей, которые могли бы выполнять те задачи, которые ставятся перед организацией.

²⁴ Биржа помогает: Белорусская Организация Трудящихся Женщин определила стратегию своего развития на ближайший год // Биржа организационного развития. Точный адрес: <http://orgconsulting.by/news/id/2383/>.



Руководство оценивает последний опыт стратегического планирования как импульс к принципиально новому качественному развитию программной деятельности организации. К съезду организации в июне 2015 году был подготовлен новый стратегический приоритет деятельности: социальное предпринимательство для женщин, план организационного развития БОТЖ на ближайшие пять лет. Для этого организация разработала программу обучения для женщин, провела ее апробацию, что позволило привлечь в организацию новых членов и волонтеров, обновить руководящие органы.

Несмотря на некоторые успехи в организационном развитии, БОТЖ не считает свою организацию устойчивой. Организация не ведет проектную деятельность, что приводит ее к финансовой неустойчивости. Однако после проведения мероприятий по организационному развитию в активе организации остались люди, которые обеспечивают программную устойчивость организации, что, по мнению руководства, является более важным показателем по сравнению с финансовой устойчивостью.

На данный момент организация испытывает потребность в новом этапе стратегического планирования.

"До кризиса в 2004 году в БОТЖ не было острых конфликтов. И когда он случился, оказалось, что одни представляют демократию как манипулятивную технологию, другие – как механизм согласования и компромисса. Как все эти моменты можно учесть, как провести десоветизацию активистов, чтобы любая ОГО стала школой демократии, где работают прозрачные механизмы контроля и участия, для меня до сих пор вопрос. Вот у нас пока многие правила не прописаны, хотя должны были бы, потому что придет авторитарный человек, он все ломает. Поэтому нам надо, с одной стороны, выращивать культуру общественного участия, а, с другой стороны, каким-то образом фиксировать ее нормы", – говорит исполнительный директор ОО "БОТЖ" Ирина Жихар.

6.3. МОО "Гендерные перспективы"

МОО "Гендерные перспективы" было зарегистрировано Министерством юстиции Республики Беларусь в 2010 году женщинами, имеющими многолетний опыт работы в третьем секторе. Миссия

организации – содействие такому общественному развитию, при котором женщины и мужчины способны делать свободный социальный выбор.

Организация придерживается программного подхода в своем развитии. Проектная работа проводится только по тем направлениям, которые вносят вклад в развитие и укрепление программной деятельности.

Руководство организации оценивает ее устойчивость как достаточно высокую (на 4 из 5), однако работает над ее дальнейшим повышением.

В течение последних трех лет организация последовательно реализует стратегию перехода от организации полного цикла услуг к организации экспертно-сервисного формата, что должно повысить ее устойчивость в долгосрочной перспективе. На данный момент организация оказывает услуги гражданам на горячих линиях (инфолиния по безопасному выезду за границу 113 и общенациональная горячая линия для пострадавших от домашнего насилия 8-801-100-8-801), администрирует приют для женщин-жертв домашнего насилия, проводит широкую работу по предупреждению домашнего насилия, адвокатирует законодательные изменения, реализует исследовательские проекты и т.д.

Организация намерена сконцентрироваться на двух основных направлениях деятельности: горячие линии и экспертно-адвокативная работа. При этом организация намерена отказаться от услуг проживания для жертв насилия в семье.

"Да, мы рассматриваем вопрос сворачивания услуг временного приюта для жертв насилия, одновременно с укреплением потенциала услуг по консультированию наших бенефициаров на инфолиниях, ориентируясь при этом на долгосрочный мониторинг результатов своей работы и правоприменительной практики. С точки зрения рынка услуг это также оправданно, т.к. существуют организации, которые специализируются на предоставлении услуги "временный безопасный приют", в то время как экспертно-адвокативная деятельность развита недостаточно", – говорит член Правления МОО "Гендерные перспективы" Галина Тюрина.

Опыт создателей организации помог ей более быстро набрать темп и обратиться к вопросам целенаправленного организационного развития уже в 2012 году, спустя 2 года после основания.

Стратегический план МОО "Гендерные перспективы" включает 4 части, 3 из которых относится к тематическим направлениям (домашнее насилие, гендерное неравенство и торговля людьми), четвертое включает



организационное развитие. Идея о выделении организационного развития в качестве отдельной стратегической цели была предложена консультанткой Ириной Белой.

МОО "Гендерные перспективы" с 2015 года является участником Программы поддержки совместных инициатив, которую реализует учреждение "Новая Евразия". В проект организация вошла подготовленной, поскольку за два года до начала проекта Правление инициировало процесс диагностики состояния организации и определения путей дальнейшего ее развития.

Кроме того, МОО "Гендерные перспективы" стало одной из немногих организаций, которые начали активно пользоваться услугами бизнес-консультантов. В частности, организация работает с консалтинговой группой "Здесь и сейчас" по вопросам управления человеческими талантами/ресурсами и высоко оценивает результаты совместной работы.

Мероприятия по организационному развитию организации реализуются с использованием ресурсов различных проектов и программ, членских взносов, волонтерского вклада членов Правления и привлекаемых консультантов.

Организация оценивает результаты работы по организационному развитию с точки зрения системы сбалансированных показателей (outputs) и ожидает результатов внешней оценки, которая должна пройти в рамках Программы поддержки совместных инициатив 2016 году. По мнению руководства, наиболее высока эффективность мероприятий, проведенных с участием членов Правления и менеджеров среднего звена.

"С нашей точки зрения, все же у руководства организации должно быть осознание того, с какими целями приглашать консультантов для команды. А для этого надо сначала самому руководству с консультантами поработать", – говорит Галина Тюрина.

Организация нацелена на максимальную открытость и прозрачность своей работы, в том числе, и в организационном развитии.

"Мы стараемся, чтобы услуги, процедуры и стратегия были понятны и прозрачны. От этого выигрывают все – и клиенты, получая качественные социальные услуги, и доноры – понимая, какой реальный эффект можно ожидать от инвестирования в организацию, и мы сами, и наши коллеги – видя, какую ценность мы создаем для страны и государства", – отмечает Галина Тюрина.

6.4. ООИ "Особый мир"

Общественное объединение инвалидов "Особый мир" было зарегистрировано в 2008 году. Миссия организации – формирование активной жизненной и гражданской позиции у людей с инвалидностью и членов их семей.

Руководство организации не считает ее достаточно устойчивой, поскольку, несмотря на попытки выстраивания процессов внутри организации, большинство процессов и активностей сконцентрированы на одном человеке – руководителе. С финансовой точки зрения организация остается устойчивой.

Сотрудники организации работают в ней на волонтерских началах, что является причиной не очень высокой мотивации для работы организации. В организации есть ряд должностей, которые являются формальными. Это, например, такие должности, как заместитель председателя или ответственный за фандрейзинг.

В 2013 году ООИ "Особый мир" активно начало работу по организационному развитию. Организация приняла участие во Второй и Третьей Ярмарках организационного развития. Организационным развитием объединение занималось также в рамках большой программы по продвижению интересов людей с инвалидностью. Со стороны консультантов с организацией работали Наталья Рябова, Сергей Лабода. В результате мероприятий был разработан стратегический план и план организационного развития организации.

Субъективно организация позитивно оценивает опыт проведения мероприятий по организационному развитию. Однако структурированные оценки не проводились из-за большого количества текущей работы. При этом руководство организации признается, что при проведении следующих интервенций придется включать компонент оценки эффективности мероприятий по организационному развитию.

"Я так думаю, наверное, придется, потому что это, прежде всего, мотивация. Это необходимо, чтобы показать людям, насколько это было классно, эффективно. Не всегда люди понимают, что они делают до конца, а вот когда присутствует анализ, когда присутствует оценка эффективности и правильности, для того, чтобы следующий раз сделать лучше, тогда у людей появляется мотивация и более глубокое понимание



развития организации", – говорит руководитель ООИ "Особый мир" Елена Серкульская.

В 2014 году организация перерегистрировалась и стала республиканской, что позволило ей распространить свою работу на регионы. Однако перерастание с региональной организации в республиканскую не было целенаправленным движением. Эффекты от расширения деятельности организации на регионы может проявиться в ближайшем будущем, что приведет к возникновению новых потребностей в организационном развитии.

6.5. Инициатива "Детские эко-мастерские"

Инициатива "Детские эко-мастерские" направлена на популяризацию экологического образования. Первоначально, как это следует из названия, инициатива была направлена на образование, в первую очередь, детей. Впоследствии активность была распространена и на взрослых.

Услуги, предлагаемые инициативой, уникальны для Беларуси. Однако философия авторов инициативы не позволяет им коммерциализировать свою работу. Поэтому вместо регистрации компании будет зарегистрировано учреждение. Часть услуг, которые будет предоставлять учреждение, будут оказываться на платной основе, что позволит покрывать административные расходы, часть – безвозмездно.

Организационное развитие инициативы происходило в рамках Биржи организационного развития в 2014 году с привлечением консультантов Сергея Лабоды и Виктории Калоши. Оба мероприятия проходили в форме коротких интервенций.

Сергей Лабода помог организации сделать первый шаг к стратегическому планированию и помог окончательно определиться относительно необходимости роста инициативы из сообщества в оформленный формат ОГО. В результате консультирования членам сообщества удалось оптимально распределить полномочия в рамках организации.

Виктория Калоша предоставила консультации относительно оптимальной организационно-правовой формы организации, в которую перерастет инициатива. В результате была выбрана форма учреждения и запущен процесс его регистрации.

Основная работа в инициативе разделена на три направления, каждое из которых курирует один человек:

- стратегическое развитие;
- развитие программных продуктов;
- организация мероприятий, маркетинг, PR.

Предполагается, что у организации на первом этапе будет один лидер, поскольку сотрудники, занятые в организации, заняты и в других проектах и активностях. В перспективе возможно создание совета организации, более того, принятие стратегически важных решений осуществляется коллегиально.

Дальнейшее развитие потребностей в организационном развитии у зарегистрированной организации будет возникать по мере расширения и выхода в регионы.

В декабре 2015 года инициатива зарегистрировалась как культурно-экологическое учреждение "Эка-Майстэрні". На настоящее время уже принято решение о вступлении учреждения в товарищество "Зеленая Сеть" и в Ассоциацию "Образование для устойчивого развития". Регистрация юридического лица, в свою очередь, стимулирует лидеров организации к налаживанию стратегически важных контактов.

7. Перспективы развития сферы организационного развития

Развитие сферы организационного развития ОГО происходит в русле развития гражданского общества Беларуси в целом. Поэтому на сферу будут, в первую очередь, влиять такие внешние факторы, как:

- изменение геополитической ситуации в мире;
- углубление экономического кризиса;
- несовершенство нормативного регулирования деятельности ОГО.

Вместе с тем, на развития сферы в кратко- и среднесрочной перспективе оказывают влияние и специфические внутренние факторы:

- рост осознанности ОГО в принятии решений об организационном развитии;
- повышение осведомленности получателей о возможностях, которые приносит организации оргразвитие;



- формирование в среде ОГО отношения к работе в гражданском секторе как к профессиональной деятельности;
- вовлечение в сферу оргразвития ОГО консультантов из государственного и коммерческого секторов;

На данный момент сфера организационного развития находится в середине очередного цикла развития, и итоги некоторых крупных проектов в сфере (в частности, программы "Содействие развитию совместных инициатив") пока не подведены. Оценка проекта Биржи организационного развития неоднозначна, и интерес к рыночным инструментам в сфере услуг по оргразвитию присутствует.

Сейчас вероятность прихода на рынок услуг по организационному развитию новых игроков среди финансирующих международных организаций чрезвычайно мала. В случае получения финансирования проект Биржи организационного развития может быть перезапущен и вернуться в свою нишу, которая за год фактического бездействия Биржи так и не была занята.

В значительной степени перспективы развития сферы организационного развития будут связаны и с непосредственным желанием самих организаций развиваться. На данный момент собственным развитием занимается лишь небольшое число организаций. При этом интерес к организационному развитию со стороны ОГО может быть подогрев образовательными программами в этой сфере, однако на данный момент никто из действующих субъектов не желает выступить инициаторами подобных программ.

Все большая популяризация такой формы ОГО, как учреждение, может привести к снижению спроса на услуги по построению демократических систем управления организацией. Одновременно может произойти профессионализация деятельности ОГО, которая приведет, по мнению ряда экспертов, может привести к сдвигу от ценностно ориентированной деятельности к деятельности, ориентированной на более прагматичные цели, связанные в первую очередь с обеспечением интересов целевых групп и устойчивости самой организации, и, соответственно, повлияет на сферу организационного развития ОГО.

Среди сфер организационного развития, к которым будет расти интерес, наиболее востребованными в краткосрочной и среднесрочной перспективе будут прикладные услуги, а также консультации по диверсификации источников получения финансирования. В частности, можно ожидать продолжения роста спроса на консультирование по введению в фандрейзинг, а впоследствии – и по построению системы фандрейзинга в организации, социальному предпринимательству. Это связано с неопределенными перспективами предоставления сектору организаций гражданского общества международных финансовых ресурсов. Параллельно следует ожидать роста спроса на услуги консалтинга в сферах PR, HR, других сферах, позволяющих ОГО стать более конкурентными как сервисным организациям. Также следует ожидать сохранения спроса со стороны ОГО на услуги по увеличению возможностей организаций по адвокатированию, поскольку стали понятны темы и ниши, в которых взаимодействие с государством может быть открытым и безопасным: социальная сфера, культура, КСО, урбанистика, экология, экономические инициативы²⁵.

Будет сохраняться и, возможно, возрастет спрос на образовательные услуги о преимуществах организационного развития и возможностях, которые оно предоставляет. Отсутствие понятной образовательной и просветительской компоненты будет значительно сдерживать развитие сферы.

Предложение услуг по организационному развитию будет подстраиваться под спрос. Международные организации развития указывают на заметный недостаток тренеров в условиях существования нескольких крупных программ и проектов по организационному развитию в стране. Это может в перспективе послужить основанием для инициирования образовательных программ для тренеров.

В среде консультантов следует ожидать постепенного распространения на сектор ОГО экспертизы, предоставляемой бизнес-консультантами. Однако финансовые и технические условия, на которых готовы работать бизнес-консультанты, будут по-прежнему ограничивать число организаций, претендующих на их услуги.

²⁵ Поиск будущего. Отчет по результатам рабочей встречи 4-6 июня 2015 года, Вильнюс // РАСТ. Точный адрес: www.pactworld.org/sites/default/files/PactFutureSearchReport_Rus.pdf. – С. 6.



Сегодня как в среде консультантов, так и в среде ОГО существует некоторая неудовлетворенность существующим механизмом предоставления финансирования на проведение мероприятий по организационному развитию. Однако в ближайшей перспективе вероятнее всего она не претерпит изменений, поскольку нормативные условия для получения ресурсов для последующих расчетов с консультантами остаются сложными.

В целом, стоит ожидать, что в среднесрочной перспективе (1-3 года) сфера организационного развития для ОГО будет сохранять status quo. Это обусловлено, с одной стороны, отсутствием готовности сектора гражданского общества к более активному совершенствованию организационного потенциала, с другой стороны, сохранением большого объема текущей работы. Инертность гражданского общества в Беларуси может охладить интерес доноров международной технической помощи к инвестициям в укрепление потенциала ОГО. Впрочем, сами международные организации пока заявляют о том, что интерес к развитию этого направления у них сохраняется. Предложение со стороны консультантов будет во многом опираться на существующий спрос и платежеспособность действующих ОГО.

В более отдаленной перспективе на рынке услуг по организационному развитию может появиться возможность возникновения национальных фондов, деятельность, которых будет направлена в том числе и на развитие гражданского общества. Однако в нынешних условиях вероятность возникновения подобных фондов низка.

8. Проверка гипотез и основные выводы исследования

8.1. Проверка гипотез

Перед началом исследования команда сформулировала следующие гипотезы:

1. Сфера организационного развития предстанет разрозненной и плохо структурированной, с отсутствием четких запросов со стороны получателей услуг по организационному развитию, адекватных предложений со стороны консультантов и доноров.

***Гипотеза подтвердилась частично.** Сфера организационного развития действительно разрознена и плохо структурирована. Именно поэтому нельзя однозначно утверждать об отсутствии четких запросов реципиентов услуг по организационному развитию. В среде ОГО есть организации, которые развиваются последовательно, целенаправленно и энергично (смотрите, например, кейсы в подразделах 6.1. и 6.3.). Предложения со стороны консультантов существуют, однако они не успевают за изменением спроса. Доноры, возможно, не видят весь ландшафт сферы ОГО в Беларуси, и, в том числе, этим обусловлены сложности в определении соответствующих белорусским реалиям подходов к оргразвитию.*

2. Интересы консультантов, доноров и получателей услуг по организационному развитию будут различаться. В большинстве случаев ни одна из сторон не будет ставить действительное повышение организационного потенциала ОГО в качестве первой задачи мероприятий по организационному развитию.

***Гипотеза была опровергнута.** Основной интерес всех трех сторон процесса организационного развития заключается в повышении устойчивости и развитии потенциала ОГО.*

3. Рынок организационных услуг для организаций гражданского общества окажется незначительным по объемам, рынок будет сложно оценить с точки зрения силы конкуренции, поскольку конкурентное поле будет не заполнено.

***Гипотеза частично подтвердилась.** Первоначальное утверждение о незначительности рынка оргуслуг для ОГО не удалось проверить, поскольку в ходе исследования не были обнаружены достойные критерии для сравнения. Конкурентное поле действительно оказалось не заполнено, и, по нашему мнению, спрос на услуги по организационному развитию ОГО больше, чем существующее предложение.*

4. Доноры не понимают потребностей гражданского общества в области организационного развития, консультанты и получатели услуг организационного развития не понимают видения сферы донорами.

***В данной гипотезе исследователи были излишне категоричны.** Действительно, как было обнаружено во время проведения исследования, у*



трех сторон сферы организационного развития отсутствует полное взаимопонимание, однако наблюдается желание узнать и понять потребности друг друга.

5. Мероприятия по организационному развитию окажутся мало результативными. Действительные результаты в направлении увеличения организационного потенциала покажут лишь единичные организации.

Гипотеза частично подтвердилась. При формулировке гипотезы не было четко определено понятие результативности. Краткосрочные результаты мероприятий по организационному развитию в большинстве случаев высоки, и сами интервенции достигают своих видимых целей. Долгосрочные результаты сложно измерить, их оценка сложна и пока доступна только на примере опыта отдельных организаций.

6. Ключевыми факторами, которые влияют на успешность мероприятий по организационному развитию гражданского общества, станут мотивация, уровень квалификации руководителей организаций гражданского общества и четкость формулировки целей для проведения мероприятий по организационному развитию.

В ходе исследования были выявлены дополнительные факторы, которые влияют на успешность и эффективность мероприятий по организационному развитию в долгосрочной перспективе. Они выделены в мультифакторную модель оценки эффективности мероприятий по организационному развитию, которая приведена в Приложении 1:

- *предварительная оценка потребностей организации в оргразвитии;*
- *полученный краткосрочный эффект от реализации мероприятий по организационному развитию;*
- *наличие ресурсов на выполнение разработанного плана или развития достигнутых результатов;*
- *наличие плана мониторинга и оценки долгосрочного эффекта;*
- *вовлеченность всех звеньев организации в реализацию мероприятий по организационному развитию;*
- *оценка квалификации консультанта по организационному развитию.*

8.2. Выводы исследования

1. Сфера организационного развития гражданского общества начала развиваться с конца 90-х – начала 2000-х годов при повышенном внимании к ней международных организаций. В середине 2000-х из-за значительного ухудшения условий развития третьего сектора в Беларуси, в первую очередь, из-за ужесточения нормативных условий деятельности ОГО и давления на гражданский сектор со стороны государства, сфера организационного развития развивалась очень медленно. В 2000-х, в 2010-х интерес к организационному развитию как со стороны донорских организаций и исполнителей донорских программ, так и со стороны получателей снова возрос. Историческая ретроспектива указывает на высокую зависимость сферы организационного развития от внешних факторов, что отрицательно сказывается на ее устойчивости и поступательности ее развития.

2. На данный момент прямых нормативных ограничений по работе сферы оргразвития нет. Однако сложности в регистрации финансовых ресурсов и невозможность официального получения зарубежных ресурсов только на цели организационного развития является значительным ограничивающим фактором для сферы.

3. Независимо от успешности или не успешности проектов по оргразвитию их существование само по себе является поводом, и каждый из них ценен для развития сферы в плане передачи информации, обмена опытом.

4. Программы и проекты в области организационного развития с начала 2010 годов, независимо от их успешности, положительно влияют на формирование самой сферы и гражданского сектора в целом.

5. Потенциальными получателями услуг по организационному развитию являются около 500 ОГО и инициатив. При этом платежеспособный спрос могут показать максимум несколько десятков организаций. Основной объем услуг по организационному развитию оказывается организациям гражданского общества за счет средств доноров, что является предпосылкой для неустойчивости сектора ОГО в случае снижения активности доноров.

6. Сфера организационного развития со стороны предложения представлена примерно 50-60 консультантами. Интерес к



организационному консультированию ОГО проявляют бизнес-консультанты. Объем рынка услуг по организационному развитию, по нашим оценкам, составляет около USD 1,5 млн в год. Дневная ставка работы консультанта колеблется в диапазоне от USD 100 до 300. Попытки создания рыночных механизмов в сфере оргразвития ОГО не принесли успеха. Конкуренция в услугах невысока, и информация о консультантах зачастую передается по принципу "из уст в уста".

7. У различных субъектов сферы организационного развития ОГО нет единого мнения относительно подходов к развитию этой сферы, хотя все стороны признают ее важность. Также все признают, что сфера во многом развивается благодаря донорской поддержке и именно доноры продвигают проведение определенных мероприятий для не всегда готовых к развитию ОГО.

8. Сами организации оценивают свою готовность к организационному развитию как недостаточно высокую, хотя консультанты, которые работают с ОГО на постоянной основе, напротив, считают, что в более чем половине случаев организации готовы к интервенциям. В редких случаях проводится предварительная диагностика организаций, что приводит к неоднозначному толкованию эффектов от мероприятий по оргразвитию.

9. Некоторые ОГО реализуют мероприятия по организационному развитию по инициативе доноров и исполнителей донорских программ, при этом не осознавая необходимости в организационном развитии, что снижает полезность и устойчивость получаемых результатов.

10. Все стороны заинтересованы в получении долгосрочных эффектов от организационного развития, однако зачастую предпочитают иметь дело с быстрыми результатами, которые можно измерить. Измерением эффективности долгосрочных мероприятий по оргразвитию практически никто не занимается.

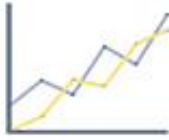
11. Для развития сферы в кратко- и среднесрочной перспективе сохранится status quo, на данный момент не наблюдается желания сторон принципиально менять ситуацию.

9. Рекомендации по развитию сферы организационного развития

1. Донорам, консультантам и опытным организациям следует проводить широкие кампании по повышению информированности ОГО о преимуществах мероприятий по организационному развитию для повышения осознанности ОГО в проведении подобных мероприятий. Одним из решений может стать создание постоянно действующей дискуссионной площадки для обмена информацией о видении каждой из заинтересованных сторон процессов организационного развития ОГО и новых возможностях и вызовах, возникающих в этой сфере. Специализированные порталы также помогли бы наладить обмен опытом внутри сектора. Постоянный обмен опытом между организациями по вопросам организационного развития способствует более значительному прогрессу ОГО, которые только начинают этот путь. Пример сетевых организаций, участники которых делятся опытом и значительно продвигаются в организационном развитии, говорит о необходимости объединения усилий организаций.

2. Необходимо наладить постоянные опросы широкого круга организаций об их потребностях в области организационного развития. Такие опросы могут проводиться группами консультантов либо исследовательскими организациями в том числе и при поддержке доноров. Результаты опросов могут быть использованы для адаптации предложений консультантов к реальному спросу на рынке услуг оргразвития ОГО.

3. Донорам следует стимулировать собственное участие ОГО в финансировании мероприятий по организационному развитию. Получателям услуг по оргразвитию можно предусмотреть выделение части бюджета на собственное организационное развитие. Как показывает опыт наиболее развитых ОГО, самый большой эффект приносят мероприятия по организационному развитию, которые реализуются за счет собственных ресурсов. Несмотря на то, что средства на организационное развитие изымаются из других направлений деятельности организации, интервенции, реализованные за свои деньги, по собственной инициативе, с выбором желаемого тренера и при полной осознанности, дают значительный эффект.



Секторный анализ

*достоверные данные
для осознанных решений*

111

4. Консультантам совместно с донорами целесообразно разработать инструментарий для оценки долгосрочных эффектов мероприятий по оргразвитию и включить эту оценку в крупные программы в области организационного развития.

5. Консультантам следует увеличить предложение консультационных услуг в области внутреннего фандрейзинга, чтобы в полной мере обеспечить существующий спрос на данные услуги.

Приложение 1. Шестифакторная модель анализа эффективности мероприятий по оргразвитию (собственная разработка)

Одним из важных недостатков существующего инструментария оценки мероприятий по организационному развитию, который предлагается в рамках действующих программ и проектов по организационному развитию, является трудозатратность на проведение оценки (assessment) со стороны организаций.

В результате исследования группа аналитиков-авторов секторного анализа предлагает простую шестифакторную модель по анализу эффективности мероприятий по организационному развитию ОГО, которая учитывает наиболее важные факторы, влияющие на эффективность проведения мероприятий по организационному развитию. При этом предлагаемая модель не позволит заменить существующие инструменты оценки эффективности мероприятий по организационному развитию, а может служить лишь дополнением к уже доступному инструментарию. Она может использоваться как для экспресс-оценки мероприятий по организационному развитию, так и для получения дополнительной информации при использовании более фундаментальных инструментов.

Методика позволит оценить мероприятия по организационному развитию, которые провела организация, с минимальными затратами. При этом оценка мероприятий двумя или тремя сторонами процесса организационного развития (организация-заказчик, организация-получатель услуг и консультант) даст возможность получить среднюю оценку мероприятий по организационному развитию.

В качестве наиболее значимых факторов, которые могут оказать сильное влияние на качественный долгосрочный эффект мероприятий по организационному развитию, команда исследователей выделила следующие.

Предварительная оценка потребностей организации в оргразвитии. Диагностика потребностей организации в проведении мероприятий по организационному развитию позволяет более точно определить конкретные виды и формы интервенций, конкретных представителей получателя услуг по организационному развитию, глубину и продолжительность мероприятий, а также ожидаемые результаты.



Полученный краткосрочный эффект от реализации мероприятий по организационному развитию, который был оценен организацией и измерен ей и, более того, является плановым, сам по себе является положительным результатом работы по организационному развитию. Результат, полученный сразу, является поводом и мотивацией для организации продолжать работу в области организационного развития.

Наличие ресурсов на выполнение разработанного плана и развитие достигнутых результатов является необходимым требованием для развития организации. Человеческие, финансовые, временные ресурсы крайне важны для благоприятной работы организации по самосовершенствованию.

По нашему мнению, указанные выше факторы должны иметь одинаковый вес в модели.

Кроме того, в качестве важных факторов рассматриваются **наличие плана мониторинга и оценки долгосрочного эффекта мероприятий по организационному развитию, вовлеченность всех звеньев организации в реализацию мероприятий по оргразвитию**, которые могут иметь равные доли, однако меньшие, чем первые три фактора. В качестве шестого фактора нами выбрана оценка **квалификации консультанта по организационному развитию**. Это фактор важен для долгосрочной результативности мероприятий по оргразвитию, однако ему стоит придать наименьший вес в модели.

Степень влияния факторов на долгосрочный эффект мероприятий по организационному развитию ОГО:

- предварительная оценка потребностей организации в оргразвитии – 20%;
- полученный краткосрочный эффект от реализации мероприятий по организационному развитию – 20%;
- наличие ресурсов на выполнение разработанного плана или развитие достигнутых результатов – 20%;
- наличие плана мониторинга и оценки долгосрочного эффекта – 15%;
- вовлеченность всех звеньев организации в реализацию мероприятий по организационному развитию – 15%;

- оценка квалификации консультанта по организационному развитию – 10%.

Полученный эффект от реализации мероприятий по организационному развитию оценивается по формуле и позволяет получить коэффициент, который оценивает долгосрочную эффективность мероприятий по организационному развитию по шкале от 1 до 5, где 1 – очень низкая эффективность, 5 – очень высокая эффективность.

Формула по определению коэффициента долгосрочной эффективности мероприятий по организационному развитию:

$$K_{\text{outcome}} = PA \cdot 0,2 + OP \cdot 0,2 + Res \cdot 0,2 + ME \cdot 0,15 + Inv \cdot 0,15 + Qual \cdot 0,1 ; ,$$

где

PA (Preliminary Assessment) – предварительная оценка потребностей организации в оргразвитии;

OP (Output) – полученный краткосрочный эффект от реализации мероприятий по организационному развитию;

Res (Resources) – наличие ресурсов на внедрение плана изменений;

ME (Monitoring and Evaluation) – наличие плана мониторинга и оценки долгосрочного эффекта;

Inv (Involvement) – вовлеченность организации в реализацию мероприятий по организационному развитию;

Qual (Qualification) – квалификация консультанта по организационному развитию.

Пример анкеты для проведения анкетирования представлен в Приложении 2.

Оценку предлагается проводить не ранее 10 и не позднее 30 дней после проведения мероприятий по организационному развитию организации.



Приложение 2. Анкета для оценки долгосрочной эффективности (outcome) мероприятий по организационному развитию ОГО в рамках шестифакторной модели

Оцените эффективность последнего мероприятия по организационному развитию Вашей организации с учетом следующих факторов:

1. Проводилась ли предварительная оценка потребностей Вашей организации в организационном развитии

Ответ	<i>Не проводилась</i>	<i>Был небольшой разговор руководства с консультантом</i>	<i>Проведена работа с разными уровнями сотрудников организации</i>	<i>Проведена работа с разными уровнями сотрудников организации, изучен опыт организации</i>	<i>Проведено глубокое исследование потребностей организации, составлен план оргразвития</i>
Оценка для критерия	1	2	3	4	5

2. Оцените значимость краткосрочного эффекта (output), полученного в результате мероприятий по организационному развитию (сформулирован документ, получена новая схема построения организации, разрешен конфликт и др.)?

Ответ	<i>1 (эффект не был получен)</i>	<i>2 (минимальный эффект)</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 (получен совершенно значимый эффект для организации)</i>
Оценка для критерия	1	2	3	4	5

3. Оцените достаточность ресурсов для реализации долгосрочных мероприятий, которые были запланированы в результате мероприятий по организационному развитию:

Ответ	<i>1 (ресурсов нет)</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 (ресурсов абсолютно достаточно)</i>
Оценка для критерия	1	2	3	4	5

4. Разработан ли план мониторинга и оценки долгосрочного эффекта мероприятий по организационному развитию?

Ответ	<i>Нет</i>	<i>Эта тема обсуждалась, но не была реализована</i>	<i>План был сформулирован устно, но не записан</i>	<i>План в определенной мере зафиксирован на бумаге</i>	<i>План разработан и готов к применению</i>
Оценка для критерия	1	2	3	4	5

5. Оцените вовлеченность звеньев организации в процедуры по организационному развитию вашей организации (руководство, члены, сотрудники, доноры, партнеры, волонтеры)

Ответ	<i>1 (вовлечено 1 звено)</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 (вовлечены все звенья)</i>
Оценка для критерия	1	2	3	4	5

6. Оцените квалификацию консультанта по организационному развитию, работавшего с вашей организацией

Ответ	<i>1 (низкая)</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 (высокая)</i>
Оценка для критерия	1	2	3	4	5

Спасибо!



Приложение 3. Анкета представителям поставщиков услуг организационного развития

В рамках программы секторных исследований ПУ "Офис европейской экспертизы и коммуникаций" проводится анализ сектора организационного развития организаций гражданского общества.

Просим Вас принять участие в анкетировании, которое проходит в рамках исследования. Сводные результаты анкетирования будут обобщены и использованы для анализа сектора. Персональные данные участников анкетирования не будут обнародованы и необходимы для адекватного анализа полученных в результате анкетирования данных.

Будем признательны, если Вы представитесь:

Ф.И.: _____

Организация (если Вы работаете как ИП, укажите это, пожалуйста): _____

Регион: _____, населенный пункт _____

1. По каким направлениям организационного развития консультируете Вы или Ваша организация (возможны несколько вариантов ответа)?

- а) Стратегическое планирование
- б) Организационная структура
- в) Организационная культура
- г) Увеличение качества процессов, выполняемых внутри организации
- д) Финансовая устойчивость и фандрейзинг
- е) Работа с целевыми аудиториями
- ж) Работа с государством
- з) Маркетинг, продвижение, PR

2. Оцените частоту обращения к Вам за услугами в области организационного развития со стороны следующих акторов.

<u>Организации</u>	<u>Доноры</u>	<u>Ваша инициатива</u>
а) 1 (очень редко)	а) 1 (очень редко)	а) 1 (очень редко)
б) 2	б) 2	б) 2
в) 3	в) 3	в) 3
г) 4	г) 4	г) 4
д) 5	д) 5	д) 5
е) 6	е) 6	е) 6
ж) 7 (очень часто)	ж) 7 (очень часто)	ж) 7 (очень часто)

3. Оцените объем предоставленного финансирования со стороны доноров и самих организаций на проекты организационного развития.

<u>Доноры</u>	
а) 80-100%	в) 40-60%
б) 60-80%	г) 20-40%
	д) 0-20%

118

Организации

- а) 80-100%
- б) 60-80%

- в) 40-60%
- г) 20-40%
- д) 0-20%

4. Каким был средний бюджет мероприятий по организационному развитию, которые реализовывала Ваша организация?

- а) До USD 1 000
- б) USD 1 000 – 3 000
- в) USD 3 000 – 7 000
- г) USD 7 000 – 10 000
- д) Более USD 10 000

5. Как Вы оцениваете средний уровень готовности Ваших клиентов к реализации мероприятий по оргразвитию на момент начала реализации соответствующих проектов?

- а) 1 (совсем не готова)
- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6
- ж) 7 (абсолютно готова)

6. Оцените степень удовлетворенности эффективностью реализации мероприятий по организационному развитию Вами или Вашей организацией со стороны:

<u>организации</u> – <u>получателя услуг</u>	<u>донора</u>	<u>Вас</u> или <u>Вашей</u> <u>организации</u>
а) 1 (низкая)	а) 1 (низкая)	а) 1 (низкая)
б) 2	б) 2	б) 2
в) 3	в) 3	в) 3
г) 4	г) 4	г) 4
д) 5	д) 5	д) 5
е) 6	е) 6	е) 6
ж) 7 (высокая)	ж) 7 (высокая)	ж) 7 (высокая)

7. Какая доля проектов в области организационного развития, реализованных Вами или Вашей организацией, была завершена полностью?

- а) 80-100%
- б) 60-80%
- в) 40-60%
- г) 20-40%
- д) 0-20%

8. Какая доля проектов в области организационного развития, реализованных Вами или Вашей организацией, достигли поставленных перед ними целей?

- а) 80-100%
- б) 60-80%
- в) 40-60%
- г) 20-40%
- д) 0-20%



119

9. Какие основные причины незавершения части проектов в области организационного развития или недостижения ими поставленных перед ими целей?

- а) Проблемы с финансированием (недостаток, неритмичность, остановка)
- б) Исчезновение интереса к реализации мероприятий в области организационного развития со стороны организации-получателя услуг
- в) Внутренний конфликт в организации-получателе услуг
- г) Конфликт между Вами или Вашей организацией и представителями организации-получателя услуг
- д) Конфликт донора с одной из сторон процесса консультирования по вопросам организационного развития

10. Какая доля организаций, реализовавших проекты в области организационного развития, повторно обращались к вам за аналогичными услугами?

- а) 80-100%
- б) 60-80%
- в) 40-60%
- г) 20-40%
- д) 0-20%

11. По Вашему мнению, каковы основные препятствия для развития сектора организационного развития в Беларуси?

- а) Недостаток финансирования
- б) Непонимание необходимости и целей мероприятий по организационному развитию со стороны получателей услуг
- в) Непонимание необходимости и целей мероприятий по организационному развитию со стороны доноров
- г) Отсутствие необходимой информационной поддержки мероприятий по организационному развитию
- д) Нехватка квалифицированных консультантов, которые могли бы удовлетворить существующие потребности доноров и получателей услуг
- е) Другой вариант ответа _____

12. Оцените степень зависимости перспектив развития сектора организационного развития от следующих акторов?

<u>Доноры</u>	<u>Получатели</u>	<u>Консультанты</u>	<u>Государство</u>
а) 1 (низкая)	а) 1 (низкая)	а) 1 (низкая)	а) 1 (низкая)
б) 2	б) 2	б) 2	б) 2
в) 3	в) 3	в) 3	в) 3
г) 4	г) 4	г) 4	г) 4
д) 5	д) 5	д) 5	д) 5
е) 6	е) 6	е) 6	е) 6
ж) 7 (высокая)	ж) 7 (высокая)	ж) 7 (высокая)	ж) 7 (высокая)

Благодарим Вас за Ваше время и внимание к нашему исследованию!

Приложение 4. Анкета представителям получателей услуг организационного развития

В рамках программы секторных исследований ПУ "Офис европейской экспертизы и коммуникаций" проводится анализ сектора организационного развития организаций гражданского общества.

Просим Вас принять участие в анкетировании, которое проходит в рамках исследования. Сводные результаты анкетирования будут обобщены и использованы для анализа сектора. Персональные данные участников анкетирования не будут обнародованы и необходимы для адекватного анализа полученных в результате анкетирования данных.

Будем признательны, если Вы представитесь:

Ф.И.: _____

Организация: _____

Сфера деятельности организации: _____

Регион: _____, населенный пункт _____

1. Считаете ли Вы свою организацию устойчивой?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

2. Насколько формализована работа Вашей организации (возможны несколько вариантов)?

- а) Сформулирована и записана миссия организации
- б) Составлен стратегический план развития организации
- в) Регулярно составляются краткосрочные планы развития организации
- г) Постоянно проводится оперативное планирование работы организации с учетом целей, прописанных в миссии, стратегическом и краткосрочном плане организации

3. Пользовалась ли Ваша организация услугами в области организационного развития?

- а) Да (переходите к вопросу 5)
- б) Нет

4. Почему Ваша организация не пользовалась услугами в области организационного развития (после ответа переходите к вопросу 16)?

- а) Мы устойчивая и эффективная организация
- б) Недостаток средств
- в) Не знали о существующих программах в сфере организационного развития
- г) Не было времени что-то менять из-за большого количества текущей работы
- д) Затрудняюсь ответить



5. Что подтолкнуло Вашу организацию заняться вопросами организационного развития?

- а) Внутренний кризис
- б) Недовольство эффективностью деятельности
- в) Критика со стороны целевых групп
- г) Рекомендации со стороны партнеров и доноров
- д) Изменение в кадровом составе организации
- е) Результаты стратегического планирования
- ж) Понимание необходимости проведения изменений
- з) Другое _____

6. Оцените степень готовности Вашей организации к изменениям на момент начала получения услуг по организационному развитию?

- а) 1 (совсем не готова)
- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6
- ж) 7 (абсолютно готова)

7. Кто участвовал в мероприятиях по организационному развитию со стороны Вашей организации?

- а) Руководство
- б) Члены
- в) Сотрудники
- г) Волонтеры
- д) Доноры
- е) Партнеры
- ж) Другое _____

8. Какие виды интервенций в рамках мероприятий организационного развития применялись в отношении вашей организации?

- а) Мероприятия по повышению эффективности индивидуумов
- б) Мероприятия по повышению эффективности команд и групп
- в) Мероприятия по повышению эффективности организации в целом

9. Укажите программы в области организационного развития, с которыми Вы знакомы?

10. Кто выступал поставщиком услуг по организационному развитию в Вашем случае?

- а) белорусская организация
- б) тренер из Беларуси как физлицо

- в) зарубежная организация
- г) зарубежный тренер
- д) международная организация
- е) мероприятия по организационному развитию проводились собственными силами

11. Каким был средний бюджет мероприятий по организационному развитию которые реализовывала Ваша организация?

- а) До USD 1 000
- б) USD 1 000 – 3 000
- в) USD 3 000 – 7 000
- г) USD 7 000 – 10 000
- д) Более USD 10 000

12. Насколько результат мероприятий по организационному развитию соответствовал целям, которые ставились перед запуском мероприятий (в случае, если Ваша организация реализовывала несколько мероприятий по организационному развитию, оцените соответствие результата цели по каждому из них; в случае, если количество мероприятий по организационному развитию превышало три, оцените эффективность только последних трех из них)

- а) 1 (очень низкий)
- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6
- ж) 7 (очень высокий)
- а) 1 (очень низкий)
- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6
- ж) 7 (очень высокий)
- а) 1 (очень низкий)
- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6
- ж) 7 (очень высокий)

13. Оцените важность совершенствования организационного развития Вашей организации для ее устойчивого развития.

- а) 1 (низкая)
- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5
- е) 6
- ж) 7 (высокая)

14. Каковы были источники финансирования мероприятий по организационному развитию, которые проводила Ваша организация?

- а) Собственные ресурсы
- б) Финансирование в рамках программы/проекта Вашей организации
- в) Финансирование в рамках программы международных организаций и доноров
- г) Другие источники финансирования

15. Намерены ли вы повторно обращаться за услугами в области организационного развития?

- а) Да, необходимо дополнительно над тем направлением, по которому уже предоставлялись услуги по организационному развитию
- б) Да, есть необходимость в получении консультаций по новым направлениям организационного развития
- в) Нет, наш опыт получения услуг в области организационного развития был неудачным
- г) Нет, на данный момент у нас нет необходимых ресурсов для реализации подобных мероприятий
- д) Затрудняюсь ответить
- е) Другой вариант ответа _____

16. В каких сферах вы чувствуете недостаток существующего предложения на рынке услуг по организационному развитию?

- а) Организационная структура
- б) Организационная культура
- в) Стратегическое, тактическое и оперативное планирование
- г) Увеличение качества процессов, выполняемых внутри организации
- д) Финансовая устойчивость и фандрейзинг
- е) Работа с целевыми аудиториями
- ж) Работа с государством
- з) Маркетинг, продвижение, PR
- и) Другое _____

17. Заинтересована ли Ваша организация в проведении в отношении нее мероприятий по организационному развитию?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

18. Какие сферы функционирования Вашей организацию больше всего нуждаются в использовании сторонних услуг по организационному развитию?

- а) Стратегическое планирование
- б) Организационная структура
- в) Организационная культура
- г) Увеличение качества процессов, выполняемых внутри организации
- д) Финансовая устойчивость и фандрейзинг
- е) Работа с целевыми аудиториями
- ж) Работа с государством
- з) Маркетинг, продвижение, PR
- и) Другое _____

19. Имеется ли у Вашей организации потребность в обучении по процессам оргразвития?

- а) Да (в чем именно заключается это потребность?)
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

Благодарим Вас за Ваше время и внимание к нашему исследованию.



Приложение 5. Список использованных источников

1. 2014 ИНДЭКС УСТОЙЛИВАСЦІ АРГАНІЗАЦЫЙ ГРАМАДЗЯНСКАЙ СУПОЛЬНАСЦІ - БЕЛАРУСЬ// МПОО "АКТ". Дакладны адрас:
http://actngo.info/sites/default/files/files/report_belarus_csosi_2014.pdf
2. Алябина Е.В. Сравнение российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2011 Том 11, выпуск 1. Точный адрес:
<http://www.nsu.ru/exp/ref/Media:4ee86b28bf676a3c5d00000111.pdf>.
3. Величко В., Готин С. Инструментарий усиления жизнеспособности организации. Практический подход к организационному развитию экологических организаций гражданского общества. – Szentendre, Hungary, 2014.
4. Гражданский кодекс Республики Беларусь // Эталонный банк данных правовой информации Республики Беларусь. Точный адрес:
http://etalonline.by/?type=text®num=НК9800218#load_text_none_1
5. Калоша В. Электронная биржа консалтинговых услуг для НГО // Информационно-просветительское учреждение "Бюро организационного консалтинга". Точный адрес:
<http://orgconsulting.by/upload/iblock/986/986c296f99c57e53bf21226c0a5095ec.pdf>
6. Незарегистрированные организации // Центр правовой экспертизы и трансформации. Точный адрес:
<http://www.lawtrend.org/other/nezaregistrovannye-organizatsii>
7. О результатах работы органов юстиции по государственной регистрации общественных объединений, фондов в 2015 году // Министерство юстиции Республики Беларусь. Точный адрес:
<http://minjust.gov.by/ru/news/433/>
8. Парижская Декларация по повышению эффективности внешней помощи // ОЕСД. Точный адрес
www.oecd.org/dac/effectiveness/35023545.pdf
9. Поиск будущего. Отчет по результатам рабочей встречи 4-6 июня 2015 года, Вильнюс // РАСТ. Точный адрес:
www.pactworld.org/sites/default/files/PactFutureSearchReport_Rus.pdf

10. Проведение диагностики и планирование развития организационного потенциала некоммерческих организаций. Пособие // Информационно-просветительское учреждение "Новая Евразия". Точный адрес: <http://www.eurasia.by/upload/posobie-final.pdf>
11. Программа "Укрепление потенциала совместных инициатив" // Информационно-просветительское учреждение "Новая Евразия". Точный адрес: <http://www.eurasia.by/cbop.htm>.
12. Прымак В.М., Балан В.Г. Стратегия организационных изменений предприятий малого и среднего бизнеса // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука : сб. науч. ст. – Минск : 2015. – С. 111-116. Точный адрес: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/121082>
13. Сайт Биржи организационного развития – orgconsulting.by
14. Социология: Энциклопедия. // Минск: Интерпрессервис; Книжный Дом. 2003. Электронный доступ: http://sociology_encyclopedy.academic.ru/734/%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%9E%D0%9D%D0%9D%D0%90%D0%AF_%D0%9A%D0%A3%D0%9B%D0%AC%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%90
15. Список проектов седьмого этапа ППБ // Международный образовательный центр имени Йоханнеса Рау. Точный адрес: <http://ibb.by/program/expert-support>
16. Organizational Capacity Assessment for Community-Based Organizations // USAID. Точный адрес: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/OCA%20Tool%20for%20Community%20Based%20Organizations.pdf>
17. Organizational Capacity Assessment Tool: Facilitator's Copy // NuPITA Project. Source: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/OCA%20Tool%20for%20USAID-Funded%20Organizations%20Facilitators%20Copy.pdf>
18. The NGO Sustainability Index For Central and Eastern Europe and Eurasia // USAID