

# Сводный отчет по итогам обзора программы ПисНексус

Апрель 2026

## Содержание

Аббревиатуры.....	1
Резюме.....	2
1. Введение.....	3
1.1 Введение в ПН и обзор .....	3
1.2 Методология .....	4
1.3 Объем и ограничения общего процесса обзора и настоящего сводного доклада .....	5
1.4 Структура отчета .....	6
2 Выводы о позиционировании ПН.....	6
2.1 Общие выводы о позиционировании ПН.....	6
2.2 Подробная информация о позиционировании и ссылки на отдельные результаты по каждой программе.....	7
Вставка: Роль ПН в контексте коллективных инициатив, взаимного обучения и оказания влияния.....	13
2.3 Риски / вызовы / вопросы для рассмотрения в связи с позиционированием ПН.....	14
3 Выводы по подходу ПН.....	15
3.1 Общие выводы о подходе ПН.....	16
3.2 Риски / вызовы / вопросы для рассмотрения в связи с подходом ПН.....	17
4 Заключение .....	18
5 Рекомендации.....	19

## Авторы

**Кэтрин Флю** является автором данного сводного отчета и координатором обзоров программ. Данный сводный отчет основан на выводах обзоров программ, проведенных **Хелен Брэдберн** (Программа по Западной Африке), **Фредерике Энгеланд** (Программа по Юго-Восточной Азии), **Таулантом Хокшей** (Программа по Западным Балканам), **Эльнурой Казакбаевой** (Программа по Центральной Азии) и **Алексом Шубриджем** (Международная программа).

## Аббревиатуры

ВБ	Взаимодействие с бизнесом
ЦА	Центральная Азия
ЗЗКЗПР	Зона, затронутая конфликтом, и зона повышенного риска
КЧ	Конфликт-чувствительность
ОГО	Организация гражданского общества
АИПЧ	Альянс инвесторов за права человека
МП	Международная програм

НПО	Неправительственные организации
ОР	Организационное развитие
ПН	ПисНексус
ЮВА	Юго-Восточная Азия
ООН	Организация Объединённых Наций
ООНСД	Специальный докладчик ООН по Мьянме
ЗА	Западная Африка
ЗБ	Западные Балканы

## Резюме

ПисНексус – швейцарский фонд, целью которого является укрепление потенциала организаций и сотрудничества между ними для увеличения их вклада в сокращение насилия и укрепление мира.

В данном сводном отчете собраны выводы пяти независимых обзоров программ, проведенных по заказу ПН и охватывающих период с 2023 по середину 2025 года. В ходе обзоров были проанализированы четыре региональные программы ПН (Центральная Азия, Западная Африка, Юго-Восточная Азия, Западные Балканы) и Международная программа. Были оценены результаты, к достижению которых ПН внес свой вклад, актуальность позиционирования ПН, актуальность и качество подхода ПН, а также последствия для следующего стратегического периода (2027-2029 гг.).

### Общая оценка

В целом обзоры дают последовательную и положительную оценку. Цели ПН остаются весьма актуальными в период, характеризующийся усилением поляризации, сужением гражданского пространства и сокращением финансирования миротворчества и предотвращения конфликтов. Позиционирование и подход ПН позволили внести значительный вклад в развитие потенциала и практик в области миротворчества и учета конфликтных аспектов, а также помогли защитить и/или укрепить более широкие экосистемы.

### Основные выводы, общие для всех программ

В обзорах выделяется несколько общих выводов:

- **Стратегическое позиционирование:** во всех программах стратегические цели ПН остаются актуальными, а решения о том, на чем следует сосредоточиться в каждом конкретном контексте и с какими участниками взаимодействовать, согласованы с динамикой контекста. ПН способен выявлять точки опоры и генерировать мультипликативный эффект.
- **Уникальная модель сопровождения:** подход ПН к сопровождению, ориентированный на партнеров – предусматривающий глубокую и постоянную поддержку в области организационного развития и/или учета конфликтных аспектов – высоко ценится партнерами и другими заинтересованными сторонами и выделяет ПН среди других доноров.
- **Роль в организации встреч и оказании влияния:** увеличение инвестиций в коллективные инициативы, взаимное обучение и оказание влияния расширило сферу действия ПН за пределы отдельных партнерств и способствовало обучению, сотрудничеству, а также изменению менталитета и практик среди более широкого круга участников, включая доноров.
- **Гибкость и оперативность:** независимый статус и адаптивный подход ПН позволяют организации реагировать на меняющиеся условия и удовлетворять развивающиеся потребности.

### Основные сильные стороны

Партнеры и внешние заинтересованные стороны постоянно отмечают несколько сильных сторон модели ПН: высокий уровень технической экспертизы, подход к партнерству, основанный на

взаимоотношениях и доверии, гибкость в адаптации к потребностям партнеров и изменениям контекста, а также способность объединять участников из разных секторов и уровней. Эти качества позволяют ПН выступать в качестве надежного партнера и создателя экосистемы, в том числе в политически чувствительных условиях.

### Стратегические соображения

Хотя в обзорах не рекомендуется вносить существенные изменения в позиционирование или подход ПН, в них выделяется ряд вопросов, требующих постоянного внимания. К ним относятся: обеспечение баланса между расширением роли ПН в качестве организатора и влиятельного игрока и глубиной ее модели партнерства, а также обеспечение взаимодополняемости; выборочное укрепление коммуникации о стратегии и ролях ПН; обеспечение устойчивости изменений в организациях-партнерах; и сохранение институциональных знаний, учитывая высокую зависимость от экспертизы персонала.

### Взгляд в будущее

Обзоры программы подтверждают актуальность текущей модели ПН и предполагают, что следующая стратегия должна быть сосредоточена на консолидации существующих сильных сторон и продолжении стратегического применения подходов ПН в области партнерства, коллективных инициатив и оказания влияния, а не на внедрении кардинальных изменений. Рекомендуемые приоритеты включают принятие осознанных решений о том, как ПН будет применять эти аспекты своей модели, чтобы удовлетворить спрос и использовать возможности, при этом защищая отличительные сильные стороны ПН и избегая перегрузки; укрепление устойчивости в рамках партнерств; а также выборочную документацию и коммуникацию подхода ПН.

## 1. Введение

### 1.1 Введение в ПН и обзор

ПисНексус (ПН) каждые три года проводит независимые обзоры программ, чтобы оценить прогресс в реализации своей стратегии, получить отзывы о качестве и актуальности своей поддержки и обосновать стратегическое планирование. Текущий процесс обзора был направлен на выявление и подтверждение результатов работы ПН, получение информации об актуальности и качестве позиционирования и подхода ПН, а также на обоснование разработки следующей стратегии ПН на 2027-29 годы. ПН провел пять обзоров на уровне программ (по одному для каждой региональной программы и один для Международной программы (МП)), а также настоящий сводный отчет. Обзор МП охватил три направления работы в рамках МП, которые связаны с тремя сферами деятельности ПН: взаимодействие с бизнесом (ВБ), конфликтная чувствительность (КЧ) и организационное развитие (ОР).

ПН — это швейцарский частный фонд, цель которого — укреплять потенциал организаций и сотрудничество между ними, чтобы увеличить их вклад в сокращение насилия и миростроительство. Работая в четырех программных регионах ПН — Центральной Азии (ЦА), Западной Африке (ЗА), Юго-Восточной Азии (ЮВА) и Западных Балканах (ЗБ) — команда ПН, состоящая примерно из 20 сотрудников, сотрудничает с местными партнерами, которые имеют хорошие возможности для устранения конкретных рисков конфликтов. ПН также поддерживает международные организации, которые ведут деятельность в нестабильных государствах и имеют все возможности для содействия социальной сплоченности и миростроительству, а также продвигает ответственные бизнес-практики, которые снижают риск причинения вреда и в конечном итоге способствуют миру.

Большая часть поддержки, оказываемой ПН, направлена на мобилизацию и сопровождение долгосрочных процессов организационных преобразований у партнёров. Эта поддержка призвана устранять препятствия на пути к эффективности, которые требуют изменений в практике, требуют внешнего сопровождения и экспертных знаний и не могут быть решены исключительно за счёт

финансирования. Такой подход, основанный на сопровождении, ориентирован на инициативу партнёров, адаптивен и зачастую носит долгосрочный характер. Кроме того, ПН работает в рамках «коллективных инициатив» как способа содействия сотрудничеству и обучению, а также оказания влияния на более широкую экосистему миростроительства<sup>1</sup>.

ПН фокусирует свою поддержку и взаимодействие на трех основных направлениях:

- поддержка организационного развития субъектов миротворчества;
- укрепление потенциала правительств, гражданского общества и бизнеса для интеграции подхода, учитывающего конфликтную ситуацию, на стратегическом и оперативном уровнях; и
- взаимодействие с частным сектором с целью развития ответственных практик ведения бизнеса и инвестирования в нестабильных и затронутых конфликтами регионах.

Данный обзор охватывает период с 2023 по середину 2025 года<sup>2</sup>. За это время произошли значительные изменения контекста, включая резкое сокращение финансирования миротворчества и предотвращения конфликтов, а также введение во многих странах ограничительного законодательства, касающегося деятельности гражданского общества. Мир становится все более нестабильным и поляризованным, и в регионах, где работает ПН, существуют специфические контекстуальные вызовы (см. отчеты по обзору программ).

## 1.2 Методология

Настоящий сводный отчет основан на анализе пяти обзоров программы<sup>3</sup>. Пять обзоров программы проводились в соответствии со стандартной методологией, подробно описанной в отчете о начале работы. Обзоры были сосредоточены на: i) выявлении и подтверждении результатов, к достижению которых ПН внес свой вклад; ii) оценке актуальности позиционирования ПН; iii) оценке актуальности и качества подхода ПН; и iv) разработке рекомендаций. Данные были собраны посредством анализа документов, опросов, заполненных партнерами ПН и ключевыми фигурами в рамках коллективных инициатив, а также интервью и фокус-групп. Интервью и фокус-группы проводились с сотрудниками ПН, партнерами и участниками инициатив, а также с людьми, не относящимися ни к одной из этих категорий и считающимися независимыми/сторонними заинтересованными сторонами. В интервью или дискуссиях в фокус-группах приняли участие в общей сложности 114 человек, включая 17 заинтересованных сторон из числа третьих лиц. Для каждой программы (или по каждому направлению деятельности в рамках МП) процесс включал конкретный (хотя и не исключительный) акцент на выборке из двух или трех заявленных результатов (наряду с более широким анализом позиционирования и подхода ПН). По каждому из этих выборочных результатов эксперт стремился подтвердить, с помощью источников данных, указанных выше, собственные отчеты и описания ПН об этих результатах, их значимости и вкладе ПН. Каждый эксперт давал оценку того, подтверждаются ли заявления о результате и его значимости, а также о вкладе ПН, собранными данными, в частности, подтверждаются ли они полностью или не подтверждаются. Из 18 выборочных результатов заявления ПН были подтверждены в 15 случаях и частично подтверждены в 3 случаях<sup>4</sup> (и в этих 3 случаях информация,

---

<sup>1</sup> Термин «экосистема миростроительства» обозначает взаимосвязанную сеть субъектов, институтов, процессов и инструментов — от местного до международного уровня — которые совместно работают над предотвращением конфликтов, рациональным управлением ресурсами и укреплением долгосрочной стабильности.

<sup>2</sup> Нынешняя стратегия охватывает период 2024-2026 годов, однако последний обзор программы был проведен в 2022 году, поэтому данный обзор также охватывает 2023 год.

<sup>3</sup> В рамках процесса анализа автор также провел семинар с группой по обзору программы.

<sup>4</sup> Частичное подтверждение не означает, что результат не имел места или не является значимым; скорее, это указывает на то, что имеющиеся доказательства не в полной мере подтверждают все аспекты заявлений ПН относительно значимости результата или вклада ПН. В случае результата «ГИЗР побуждает государственные органы интегрировать конфликтную чувствительность в стратегии зелёного роста» не удалось подтвердить значимость роли «Глобальный институт зелёного роста» во взаимодействии с государственными структурами из-за сложности контактов с государственными акторами в Буркина-Фасо, которые не смогли быть опрошены в рамках оценки. В случае результата «Система мониторинга, оценки и обучения (MEL) Коллектив гражданской силы позволяет фиксировать его эффективность и вклад в позитивные социальные изменения» оговорка заключается в том, что полная операционализация и устойчивость новой системы мониторинга, оценки и обучения ещё не были продемонстрированы. В третьем случае — «Специальный докладчик ООН по ситуации с правами человека в Мьянме применяет более консультативный и инклюзивный подход» — оговорка состоит в том, что на более консультативный характер подготовки докладов Специального докладчика повлияли и другие факторы (в большей степени, чем это отражено в форме результатов ПН, хотя

### 1.3 Масштаб и ограничения общего процесса обзора и настоящего сводного отчета

- Результаты обзора призваны способствовать формированию следующей стратегии ПН наряду с другими процессами обучения и принятия решений ПН, а также обсуждениями, которые происходили одновременно или которые будут происходить в рамках процесса разработки стратегии.
- Процесс обзора не включал углубленного анализа контекста или заинтересованных сторон. В ходе обзоров анализировалась степень соответствия позиционирования и подхода ПН целям и результатам в рамках текущей стратегии ПН и, насколько это возможно, меняющимся региональным и международным контекстам. Однако подробное рассмотрение того, какие альтернативные роли ПН мог бы для себя предусмотреть в меняющемся региональном и международном контексте в будущем, выходило за рамки данного обзора. Это подчеркивает важность учета выводов и рекомендаций данного обзора наряду с другими внутренними обсуждениями и процессами (как указано выше) и дополнительным анализом контекста.
- Процесс обзора был сосредоточен на программном уровне и не включал анализ более широких организационных аспектов функционирования и структуры ПН, таких как управление персоналом, финансирование и межорганизационное обучение.
- В связи с ограниченностью имеющихся ресурсов в обзорах программ не были рассмотрены все партнерства и коллективные инициативы ПН.
- Обзор был сосредоточен на выявлении и подтверждении результатов на том уровне, который ПН называет «результатами в области потенциала»<sup>5</sup>. Речь идет об изменениях в поведении или потенциале партнеров и других лиц, с которыми взаимодействует ПН. ПН стремится способствовать изменениям на этом уровне как средству укрепления роли и потенциала партнерских организаций – а также других участников более широкой экосистемы миростроительства – для осуществления изменений в соответствии со стратегическими целями ПН. ПН не стремится к достижению, и, следовательно, не считает себя ответственной за прямой вклад в изменения на уровне своих стратегических целей, поэтому данный обзор не был сосредоточен на этом уровне<sup>6</sup>.
- Этот сводный отчет намеренно лаконичен; он не может охватить все детали и нюансы, содержащиеся в отчетах на уровне программ. Руководство ПН должно ознакомиться с ним наряду с пятью отчетами на уровне программ при разработке следующей стратегии ПН.
- Единицей анализа для данного сводного отчета являются пять обзоров на уровне программ. Объем обзора на данном этапе обобщения не включал сбор дополнительных данных или консультации с респондентами или персоналом с целью изучения степени применимости выводов и рекомендаций отдельных обзоров программ к другим. Данный обобщающий обзор выявляет тенденции, закономерности и различия на основе отчетов по обзорам программ, однако именно ПН должна рассмотреть и контекстуализировать эти выводы на организационном и программном уровнях при разработке следующей стратегии.
- В целях содействия обучению на программном уровне в рамках обзоров программ были изучены общие направления исследования<sup>7</sup>, а также более конкретные подвопросы на программном

---

признаётся, что форма не предусматривала отдельного пространства для указания других способствующих факторов).

<sup>5</sup> Термин «результаты» используется в данном отчете вместо «результатов в области потенциала», поскольку обзор не ограничивался выявлением и подтверждением *конкретных* результатов в области потенциала, указанных в стратегии ПН, а также для предотвращения путаницы в этом отношении. Подробную информацию о стратегии ПН, терминологии «результаты» и «результаты в области потенциала», а также об уровнях, на которых ПН несет ответственность, см. на страницах 4-5 отчета о начале проекта.

<sup>6</sup> Информация о том, как партнеры ПН способствуют изменениям на более высоком уровне, предоставляется Совету директоров посредством отдельных «историй о воздействии», которые не были в центре внимания данного обзора.

<sup>7</sup> См. начальный отчет, стр. 9.

уровне<sup>8</sup>. Это означает, что не все направления исследования были изучены с одинаковой глубиной или через точно такую же призму во всех обзорах программ.

## 1.4 Структура отчета

В данном сводном отчете представлены общие выводы, сделанные по итогам обзоров программ, сначала в отношении позиционирования ПН, а затем – подхода ПН. Далее в отчете приводятся заключение и соответствующий перечень рекомендаций, также основанные на рекомендациях, сформулированных в обзорах на уровне программ.

## 2 Выводы о позиционировании ПН

В данном разделе представлены общие выводы, сделанные по итогам обзоров на уровне программ, касающиеся актуальности позиционирования ПН в данный период. Затем приводятся некоторые подробности по каждой программе, касающиеся актуальности позиционирования ПН, а также некоторые примеры результатов, к достижению которых ПН внес свой вклад. Далее следует краткое изложение выявленных рисков, вызовов и вопросов, которые необходимо учитывать в дальнейшей работе. Этот раздел отчета также включает вставку с дополнительными подробностями и выводами о роли ПН в отношении коллективных инициатив, взаимного обучения и оказания влияния. Эта вставка включена, поскольку этот аспект роли ПН значительно расширился в рамках данного стратегического периода, и ПН заинтересован в том, чтобы узнать, насколько это было актуально и каких результатов удалось достичь.

«Позиционирование» в широком смысле относится к решениям, принятым ПН в отношении того, над чем работать и с кем сотрудничать в рамках каждой программы. В ходе обзора программ рассматривалась степень актуальности этих решений с точки зрения текущей стратегии ПН и меняющегося контекста миростроительства. Как отмечено в разделе о методологии, данный обзор не включал проведение углубленного анализа контекста или заинтересованных сторон, и подробное рассмотрение того, какие альтернативные позиционирования и роли ПН мог бы для себя предусмотреть на глобальном или региональном уровнях, выходило за рамки данного обзора. Вместо этого обзор был сосредоточен на оценке уместности стратегических решений и позиционирования ПН в сравнении с текущими целями стратегии, при этом также учитывалось (насколько это возможно без проведения углубленного контекстуального анализа), насколько эти цели остаются актуальными в свете изменений контекста.

### 2.1 Общие выводы о позиционировании ПН

- Все обзоры программы показывают, что ПН стратегически позиционировал себя таким образом, чтобы способствовать достижению целей, сформулированных в стратегии на 2024-2026 годы, и что эти цели по-прежнему актуальны в условиях меняющейся обстановки на международном и региональном уровнях.
- Цели программ ПН остаются актуальными в контексте, а общая актуальность и срочность целей и задач ПН за этот период возросла, в том числе в связи с динамикой контекста (например, растущей поляризацией) и давлением, с которым сталкивается гражданское общество (например, сужением гражданского пространства и сокращением финансирования).
- В условиях особо сложных глобальных и региональных контекстов, сложившихся в течение периода реализации данной стратегии, а также благодаря своему стратегическому позиционированию и уникальному высококачественному подходу (см. раздел 3), ПН способствовал достижению ряда результатов в рамках каждой программы, которые имеют значение с точки зрения потенциала и практик конкретных заинтересованных сторон и которые в совокупности вносят важный вклад в укрепление экосистем миростроительства.

---

<sup>8</sup> См. отчеты об обзоре на уровне программы.

- ПН принимает стратегические решения о том, какие категории субъектов (гражданское общество, бизнес, правительство, доноры) и какие конкретные организации и учреждения следует поддерживать и/или на которые следует оказывать влияние в каждом контексте. Эти решения учитывают контекст, положение этих субъектов в нем и пути содействия изменениям (а также принимают во внимание другие факторы, такие как доступ ПН к этим субъектам и их готовность двигаться в направлении, способствующем миру или учитывающем конфликтную чувствительность). В разделе 2.2 ниже приведены примеры того, как стратегические решения о том, с кем работать в конкретных контекстах, позволяют ПН оказывать влияние или достигать мультипликативного эффекта в конкретных контекстах.
- Решение ПН расширить свою роль в области организации встреч и оказания влияния в течение этого стратегического периода (наряду с моделью партнерств) принесло свои плоды. Оно позволило ПН способствовать достижению результатов, соответствующих ее стратегическим целям, а потребность в такого рода работе – и доказанная способность ПН выполнять эту роль – создали спрос на то, чтобы ПН делал еще больше. См. вставку на стр. 10.
- ПН работает как внутри отдельных секторов, так и на стыке различных секторов, тематик и типов участников. Наличие “присутствия в разных лагерях” позволяет ПН выстраивать отношения и доверие, а также получать инсайты и извлекать уроки в различных частях экосистемы миростроительства. ПН использует это несколькими способами, включая поддержку и содействие стратегическим связям между участниками или секторами; использование опыта, полученного в одной сфере, для работы в другой; а также использование опыта других программ для поддержки изменения направлений программ в ответ на выявленные потребности.
- Тесная и стратегическая координация между программой ПН в Западной Африке и направлением КЧ в рамках МП сыграла каталитическую роль и продемонстрировала ценность увязки точек входа и инициатив на разных уровнях.
- Способность ПН стратегически позиционировать себя как внутри отдельных сфер, так и между ними, отчасти обусловлена ее статусом независимого швейцарского фонда, финансируемого из частных источников, что означает, что она воспринимается как относительно нейтральная организация и может действовать более гибко и адаптивно, чем другие доноры (и те, кого они финансируют), при этом на нее налагается меньше требований в плане подотчетности. Это, наряду с относительно широкой формулировкой целей и результатов в стратегии ПН, способствует оперативному реагированию на контекстуальные потребности и возможности.

## 2.2 Подробная информация о позиционировании и ссылки на отдельные результаты по каждой программе

В этом подразделе приводится краткое изложение выводов относительно уместности позиционирования ПН в рамках каждой программы со ссылкой на отдельные иллюстративные результаты. Важные детали и нюансы, касающиеся позиционирования, а также этих и других результатов, включены в соответствующие обзоры программ. В обзорах программ также приводится анализ того, как ПН способствовал достижению этих результатов.

### Западная Африка

- Стратегические цели программы (социальная сплоченность и доверие, а также более инклюзивное управление природными ресурсами) в значительной степени соответствуют меняющейся региональной обстановке. Актуальность стратегического позиционирования подчеркивают партнеры и союзники ПН, отмечающие растущий дефицит доверия, усиление контроля над свободой слова, все более очевидную стигматизацию, а также связь между управлением природными ресурсами и миром/конфликтами. Эта проблема особенно остро стоит в условиях быстрого роста населения и сокращения природных ресурсов, когда различные

социально-экономические группы сталкиваются с разными препятствиями в доступе к природным ресурсам, что усиливает конкуренцию и углубляет раскол между группами.

- ПН адаптировал свое позиционирование в рамках текущего стратегического периода в ответ на изменения контекста, уделяя больше внимания прибрежным странам, привлекая организации с региональным или трансграничным охватом и сотрудничая с участниками экологического движения. Эти корректировки отражают стратегическую оценку региональной динамики и целенаправленное позиционирование, позволяющее ПН действовать по нескольким направлениям (различные секторы, различные контексты с разными уровнями небезопасности и т. д.).
- ПН целенаправленно сформировал разнообразный портфель индивидуальных партнеров и коллективных инициатив, которые взаимно усиливают и дополняют друг друга в гражданском обществе, правительстве и бизнесе, действуя на местном, национальном и региональном уровнях.
- Программа поддерживает организационное развитие и способствует сотрудничеству между участниками, уделяя особое внимание содействию концептуальному пониманию и практическому применению принципа учета конфликтных аспектов. Среди связанных с этим контекстуальных результатов, достигнутых при поддержке ПН, можно отметить:
  - **Глобальный институт зеленого роста** – значимый межправительственный субъект, учитывая его широкий географический охват и мандат в области природных ресурсов – интегрировал принципы учета конфликтной чувствительности в свою практику и стратегические руководящие принципы. ПН способствовал достижению этого результата посредством двойной поддержки на глобальном уровне и в Буркина-Фасо, и это является примером ценности сотрудничества между программами ПН.
  - **Центр сообщества по вопросам учета конфликтных аспектов** в Буркина-Фасо предоставляет своим членам редкое совместно управляемое пространство для обмена опытом и обучения по деликатному и политическому вопросу в контексте сокращения гражданского пространства. Привлечение определенных организаций в качестве как партнеров ПН, так и членов центра продемонстрировало каталитический эффект вовлечения организаций посредством обоих видов поддержки.
  - **Сеть «Биллитал Марубе» (СБМ)** – обширная сеть скотоводческих организаций, подвергающихся дискриминации и исключению из процессов разработки политики и диалога – позиционирует себя в качестве ключевого игрока в решении вопросов взаимосвязи между скотоводством, миром и конфликтами, интегрируя конфликт-чувствительность в свою внутреннюю деятельность и стратегию. Сочетание поддержки в области организационного развития (ОР) и конфликт-чувствительности (КЧ), предоставляемой ПН на протяжении нескольких лет, внесло важный вклад в позиционирование СБМ.

## Западные Балканы

- Роль ПН на Западных Балканах широко воспринимается как весьма самобытная и стратегически согласованная с потребностями миростроительства в условиях поляризации и высокого давления.
- ПН ЗБ стремится способствовать достижению целей усиления межэтнического сотрудничества и доверия внутри государств и на региональном уровне, а также тому, чтобы общества Западных Балкан предпринимали шаги по ответственному и инклюзивному преодолению прошлого. Для содействия достижению этих целей ПН ЗБ применяет подход к миростроительству, основанный на местном руководстве и ориентированный на партнеров, в центре которого находится поддержка смелых и прогрессивных представителей гражданского общества, действующих на местном, национальном и региональном уровнях.
- ПН ЗБ способствовал достижению результатов у партнеров, таких как укрепление процесса принятия стратегических решений и управления, более четкое распределение ролей и

внутренняя координация, а также создание более устойчивых систем и процедур, повышающих организационную устойчивость в условиях давления. Чувствительность к конфликтам стала практическим подходом, определяющим повседневные стратегические решения и выбор программ. Важно отметить, что эти организационные изменения описываются как благоприятные условия для достижения результатов в области миростроительства (например, защита редких пространств для диалога, поддержание достоверного освещения в СМИ и поддержание межобщинного взаимодействия), а не просто как достижения в области организационного развития.

- ПН ЗБ оказывал поддержку партнерам как в «нормальных» условиях, так и в моменты острого давления, связанного с потрясениями в финансировании, нападками на репутацию или политическим/безопасностным давлением. Благодаря своей модели сопровождения, сочетающей глубокую диагностику, отношения, основанные на доверии, сильную фасилитацию и дисциплинированное выполнение, поддержка ПН ЗБ помогает партнерам преодолевать и восстанавливаться после трудных моментов, а также укреплять внутренние системы и поддерживать организационную устойчивость. В целях соблюдения конфиденциальности конкретные примеры партнеров были исключены из этого публичного сводного отчета.
- В 2024-2025 годах программа Всемирного банка также скорректировала свою позицию, дополнив содействие партнерам инициативами, ориентированными на экосистему. В ответ на ухудшение условий деятельности для ОГО «Программа Всемирного банка» инициировала и поддержала процесс, который привел к созданию механизма финансирования оперативного реагирования под руководством местных организаций – «Гражданского фонда чрезвычайной помощи» – при совместной поддержке нескольких крупных частных фондов. «Программа Всемирного банка» также разработала региональную программу развития лидерских качеств и проводит высоко оцененные мероприятия по взаимному обучению.

## Центральная Азия

- Стратегия ПН в Центральной Азии по-прежнему остается весьма актуальной в данном контексте.
- ПН сотрудничает как с правительственными партнерами, так и с гражданским обществом в целях укрепления инклюзивного процесса разработки политики и содействия конструктивному сотрудничеству и взаимному доверию между государством и обществом. Преодоление растущего разрыва между правительством и гражданским обществом является особенно важным, но в то же время сложной задачей во всем регионе и, в частности, в Кыргызстане после принятия закона об иностранных агентах. Программа также сотрудничает с бизнес-ассоциациями, аналитическими центрами и экологическими организациями в целях продвижения социально и экологически ответственных практик и укрепления трансграничного сотрудничества.
- Подход ПН и тщательное использование терминологии деполитизируют чувствительные вопросы, создавая безопасную и эффективную отправную точку для обсуждения и решения задач миростроительства через призму социальной сплоченности и гражданской идентичности. Например, партнерство ПН с «Мутакалим» (религиозной НПО) способствовало интеграции гражданской идентичности в разнообразные религиозные общины, продемонстрировав, что гражданские ценности не противоречат религиозным, и помогая преодолеть разрыв между светской государственной политикой и религиозными общинами. Это имеет большое значение в контексте растущей социальной поляризации и усиления религиозности в Кыргызстане.
- Еще один пример того, как программа выявила точки опоры, имеющие значение для более широкого контекста и экосистемы: партнерство ПН с **Международным деловым советом** способствовало созданию **Центральноазиатской платформы зеленых стимулов**. Эта региональная платформа, призванная согласовать зеленые стимулы и стандарты в области окружающей среды, социальной сферы и корпоративного управления (ESG), имеет большое значение, поскольку крупная бизнес-ассоциация учитывает конфликтную чувствительность,

уделяя внимание социальному и экологическому благополучию местных сообществ наряду со своими экономическими целями. По имеющимся данным, это первый случай в данном регионе.

- ПН сыграл ключевую роль в создании и институционализации **Хаба по миростроительству** в Кыргызстане – регионально значимой платформы для коллективных действий, объединяющей гражданское общество, государственные учреждения, бизнес-сообщество и международных игроков. Флагманской инициативой Хаба является Неделя мира Ынтымак («Единство»), которую ПН поддержал и помог распространить по всей Центральной Азии. Центр укрепил взаимодействие с национальными государственными учреждениями и подготовил ключевые аналитические материалы; участники отмечают, что он восполняет критические пробелы в региональном анализе миростроительства и уже начал влиять на формирование программ крупнейших доноров.
- Работа ПН с участниками экологического движения также продемонстрировала способность программы синхронизировать разнообразные национальные повестки дня. Национальные приоритеты значительно различаются, но партнеры отметили, что сопровождение со стороны ПН позволило им свести эти вопросы к «общему знаменателю» через призму экологического миростроительства.

## Юго-Восточная Азия

- Уделение особого внимания поддержке федеральной демократии в Мьянме остается актуальной и ценной конечной целью.
- В Южной Азии ПН работает с гражданским обществом и продемократическими политическими заинтересованными сторонами, которые, по мнению программы, вносят значимый вклад в дискуссии о федеральной демократии и/или процессы правосудия переходного периода. Программа также стремится повлиять на международных акторов, чтобы их поддержка продемократического движения была более учитывающей конфликтную ситуацию, отвечала местным потребностям и поддерживала инклюзивные процессы под местным руководством, в том числе посредством сотрудничества со Специальным докладчиком ООН по Мьянме (ООНСД).
- Несмотря на чрезвычайно сложные условия в Мьянме после переворота, программа продемонстрировала значимые результаты и сохранила партнерские отношения, которые высоко ценятся партнерами.
- По мнению экспертов по контексту, заинтересованные стороны, с которыми в настоящее время работает ПН, включают в себя некоторых из наиболее известных политических деятелей и представителей гражданского общества в рамках продемократического движения Мьянмы.
- ПН доказал свою способность играть значимую роль в сложный для страны период. Хотя некоторые результаты относятся к организационному уровню, их последствия могут иметь более широкое воздействие благодаря значимости и влиянию партнеров, получающих гранты, которых ПН выбрал для поддержки в более широкой экосистеме продемократического движения. Например:
  - Благодаря своим партнерским отношениям ПН помог ОГО укрепить их организационную устойчивость и внутренние системы. В одном из примеров ПН помогла **Институту Салвин** укрепить его внутреннюю деятельность и организационную устойчивость после того, как члены команды были внезапно высланы из Мьянмы и вынуждены были заново создать организацию в Таиланде. Выдержав атаки и угрозы со стороны мьянманских военных, направленные на ослабление гражданского общества, Институт Салвин стал одним из немногих ключевых интеллектуальных и критических голосов, представляющих этнические общины.
  - ПН также оказал поддержку «**Коллективу гражданской силы**» (**Civic Power Collective (КГС)**) – организации, занимающейся укреплением потенциала, устойчивости и взаимосвязанности

гражданского общества Мьянмы – в разработке внутренних систем, предназначенных для поддержки обучения и принятия решений после ухода многих руководящих сотрудников в результате переворота, а также для обеспечения того, чтобы ее сообщения международным участникам были основанными на фактах.

- Деятельность ПН способствовала взаимодействию Специального докладчика ООН с гражданским обществом в Мьянме, помогая обеспечить учет исследований, анализа и точек зрения местных участников в международном диалоге о кризисе в стране.

## Международная программа – ВБ<sup>9</sup>

- Общая цель направления ВБ в рамках Международной программы заключается в продвижении ответственных практик, которые снижают риски причинения вреда и, в конечном итоге, способствуют миру. Эта цель достигается посредством работы с двумя основными группами: транснациональными компаниями и инвесторами.
- Направление ВБ в рамках Международной программы несколько отошло от приоритетов, сформулированных в текущей стратегии, сохранив акцент на бизнес-практиках, учитывающих конфликтные ситуации, и снизив приоритет поддержки инициатив по инклюзивному диалогу. В течение этого стратегического периода оно также скорректировало свое позиционирование в сторону работы со средними компаниями и инвесторами, что улучшило доступ к лицам, принимающим решения, и ускорило внедрение новых практик.
- Ключевым моментом позиционирования ПН в сфере ВБ в рамках МП является его способность одновременно выступать в качестве консультанта, финансирующей стороны, посредника, а иногда и инвестора.
- Партнерства ПН, например, с IPDEV («Инвесторы и партнёры по развитию» (Investisseur C Partenaire Développement)) и Новартис, укрепили внутренний потенциал и процессы в соответствии с целью ПН способствовать тому, чтобы прогрессивные компании усиливали надлежащую проверку соблюдения прав человека в нестабильных государствах. Например, поддержка ПН способствовала разработке Новартис формализованного, общеорганизационного подхода к должной осмотрительности в области прав человека и интеграции конфликтной перспективы в корпоративные процессы. Это знаменует собой значительное изменение в том, как Novartis ведет свою деятельность в условиях конфликтов и в зонах повышенного риска.
- Партнерство ПН с Альянсом инвесторов за права человека (АИПЧ) – коллективной платформой для ответственного инвестирования – оказало влияние на практику инвесторов и компаний, в частности, на формирование понимания усиленной должной осмотрительности в области прав человека, локализованного анализа конфликтов и операционных рисков, связанных с зонами, затронутыми конфликтами, и зонами повышенного риска (ЗКЗПР). Эта инициатива также укрепила потенциал инвесторов и привела к созданию последующих партнерств, а также демонстрирует роль ПН в формировании сообщества и развитии сети.

## Международная программа - КЧ

- Направление КЧ в рамках Международной программы работает с участниками, не относящимися к сектору миростроительства или не ставящими миростроительство своей основной задачей. Основная идея заключается в расширении круга участников, способных внести вклад в миростроительство, из различных секторов и типов организаций.
- В соответствии с целями стратегии на 2024-2026 годы ПН сохранил некоторые партнерства в гуманитарном секторе и секторе развития, а также укрепил и диверсифицировал свое взаимодействие с участниками в сфере охраны окружающей среды и природопользования. Цели ПН и выбор партнеров для сотрудничества в обоих случаях были актуальны с учетом контекста.
- Взаимодействие ПН с участниками гуманитарной деятельности и развития помогло

<sup>9</sup> В текущий стратегический период в ПН наблюдались некоторые пробелы и недостатки в потенциале в области ВБ.

консолидировать и «защитить» достижения в области, достигнутые в секторе за последнее десятилетие, в условиях глобального контекста и повсеместного сокращения финансирования, создав условия для отдельных организаций и коллективных инициатив, чтобы поддерживать или развивать эти усилия в будущем, признавая, что дальнейший путь неопределен. Например, партнерство ПН с **Оксфам (Oxfam)** способствовало устойчивым институциональным изменениям, при этом конфликт-чувствительность все больше интегрируется в механизмы планирования, партнерства и обучения. Это партнерство продемонстрировало ценность взаимодействия ПН на разных уровнях, в данном случае с Оксфам на страновом уровне – в Буркина-Фасо и Нигере – и на уровне Конфедерации.

- ПН сыграл катализаторную роль, способствуя развитию новой области на стыке экологии/охраны природы и конфликтов. Благодаря стратегическим решениям относительно того, с кем работать и как позиционировать ПН и партнеров в соответствующих политических пространствах, ПН внес весьма значительный вклад в формирование подхода экологического и природоохранного сектора к конфликтной чувствительности. Например, ПН сыграл важную роль в стимулировании изменений в рамках **Всемирного фонда дикой природы**, который перешел от восприятия конфликтов (и конфликт-чувствительности) как внешней или политической проблемы к признанию их неотъемлемой частью природоохранной деятельности и все больше внедряет конфликт-чувствительность в свою практику и стратегию.
- Взаимодействие ПН с другими донорами, включая партнерство с аналогичными фондами, имело значительный мультипликативный эффект. ПН поощрял коллег к большей открытости в отношении взаимодействия на стыке природоохранной деятельности и конфликтов. Это способствовало тому, что **Фонд Ханса Вильсдорфа** стал напрямую инвестировать в природоохранную деятельность с учетом конфликтной чувствительности, а также более широкому признанию среди доноров важности и осуществимости поддержки учета конфликтной чувствительности в контексте охраны окружающей среды и сохранения природы.

### Международная программа - ОР

- Внимание направления ОР к поддержке международных организаций по миростроительству и доноров в целях согласования практик управления, стратегии и финансирования с целью обеспечения инклюзивного миростроительства под местным руководством оставалось весьма актуальным в течение этого периода.
- В этот очень сложный для сектора период ПН помог партнерским организациям улучшить свои практики управления, подотчетности и обучения, а также повысить организационную устойчивость перед лицом непредвиденных потрясений и вызовов. Например, партнерство ПН с **International Alert** внесло значительный вклад в то, что организация внедрила принципы гендерного равенства, разнообразия и инклюзивности, а также наладила обратную связь между различными уровнями организации, что привело к улучшению управленческих практик, формированию более инклюзивной организационной культуры и уточнению и укреплению практики партнерства с местными партнерами. Работа, которую поддержал ПН, также помог **International Alert** репозиционировать себя для преодоления текущих проблем с финансированием способами, которые ранее были непредвиденными.
- Уделяя особое внимание посредникам и местным организациям, ПН способствует переориентации системы миростроительства на более устойчивые решения, разработанные с учетом местных условий. Оказывая поддержку партнерам, обладающим легитимностью, широким охватом, доступом и влиянием, ПН вносит вклад, способный привести к мультипликативному эффекту. Одним из примеров в этом плане является партнерство с **Peace Direct**, которое привело к новаторской работе по локализации практик мониторинга, оценки и анализа.
- Взаимодействие ПН с донорами (включая частные фонды, двусторонние агентства и Фонд миростроительства ООН) способствовало росту признания организационного развития в качестве стратегической инвестиции и привело к ощутимым изменениям в ряде случаев. Например, партнерство ПН с **Фондом Боша** способствовало тому, что Bosch сделал поддержку организационного развития центральным элементом своего взаимодействия с украинскими ОГО, продемонстрировав, как фонды и двусторонние доноры могут выйти за рамки финансирования и активно взаимодействовать с местными ОГО и оказывать им поддержку. Оба фонда делятся

опытом, полученным в ходе этого взаимодействия, с другими донорами, чтобы внести свой вклад в международные дискуссии по вопросам локализации и реформы помощи.

## Вставка: Роль ПН в контексте коллективных инициатив, взаимного обучения и оказания влияния

Со времени последнего обзора программы ПН усилил свое внимание и инвестиции в коллективные инициативы, усилия по оказанию влияния и взаимное обучение. Во всех программах и регионах имеются последовательные свидетельства того, что роль ПН в организации встреч и оказании влияния, а также ее активное участие в коллективных инициативах имеют мультипликативный эффект и позволяют ПН расширять свое присутствие и влияние в более широких экосистемах. Это способствовало:

- изменению менталитета и практики - например:
  - Фонд Боша сделал локализацию и концепции ОР центральным элементом своей поддержки украинских НПО, создав модель для других доноров;
    - повышению интереса и стремления к практическому внедрению поддержки ОР среди других фондов, участвующих в поддерживаемом ПН сообществе практиков ОР;
  - созданию фондами в Западной Украине нового механизма финансирования оперативного реагирования под руководством местных организаций;
  - обмену опытом и передовой практикой в области конфликтов, климата и окружающей среды между ранее не связанными между собой участниками;
  - инвесторы и компании, участвующие в инициативе IANR, демонстрируют повышенную осведомленность и открытость в отношении усилий по укреплению своих подходов к ЗКЗПР.
- Обучение и солидарность - организации гражданского общества обмениваются знаниями, идеями и проблемами в условиях, когда гражданское пространство сужается, экосистемы гражданского общества часто фрагментированы и конкурентны, а пространства взаимного обучения и сотрудничества высоко ценятся участниками (например, через мероприятия по взаимному обучению в Западной Африке, центры по вопросам конфликтной чувствительности в Западной Африке, центр по миростроительству в Центральной Африке и группы взаимного обучения в зоне обслуживания МП ОР).
- Слаженность и координация - например:
  - продемократические деятели в Мьянме собираются, укрепляют доверие, выявляют общие интересы, разрабатывают коллективные стратегии и формируют влиятельные послания;
  - эксперты из Казахстана, Узбекистана, Туркменистана и Афганистана вступают в диалог через поддерживаемый ПН Хаб миростроительства и создают карту региональных конфликтных систем;
  - наличие у ОГО «безопасного и легитимного» пространства для взаимодействия с государственными институтами, опять же через Хаб миростроительства в Центральной Азии.

Сравнительное преимущество ПН в отношении коллективных инициатив и оказания влияния связано с несколькими факторами:

- **Авторитет, обусловленный глубокой сопровождающей ролью ПН.** Влияние ПН на экосистему черпает легитимность из его долгосрочной работы на уровне партнеров. Это позволяет ему собирать участников, налаживать диалог и влиять на доноров, опираясь на практический опыт, а не на абстрактные нормы.

- **Взаимодействие между партнерствами и коллективными инициативами**, которое может способствовать достижению целей ПН, например, когда партнеры или инвесторы делятся новыми практиками в рамках коллективных пространств.
- **Независимость ПН (как швейцарского частного фонда) и заслуженное доверие**. ПН рассматривается как надежный и относительно нейтральный участник в большинстве контекстов, что способствует выполнению им роли посредника и организатора, в том числе по чувствительным вопросам. (Однако в Мьянме швейцарская идентичность ПН означает, что программа ЮВА должна быть особенно осторожной в том, как она себя представляет).<sup>10</sup>
- **Статус ПН как инвестора**, который позволяет ПН участвовать в платформах / форумах и дискуссиях на равных, доступных только инвесторам / владельцам активов.
- **Способность ПН преобразовывать практический опыт в стратегию**: благодаря своему опыту и технической экспертизе ПН способна «преобразовывать» — а также помогать другим преобразовывать — контекстуальный и организационный опыт в практические рекомендации и конкретные дальнейшие действия.
- **Гибкость, заложенная в модели ПН**, которая предоставляет возможности для реагирования на выявленные потребности и возможности.
- **Ориентированный на отношения подход ПН** (см. раздел «Выводы о подходе ПН» ниже) и структура, не основанная на проектах.

Успех и сильные стороны ПН в этом отношении способствовали росту интереса к ПН и спросу на нее, что привело к дальнейшему расширению ее роли в области организации встреч, взаимного обучения и оказания влияния. Это подробнее рассматривается в разделе «Рекомендации» настоящего отчета.

## 2.3 Риски / вызовы / вопросы для рассмотрения в связи с позиционированием ПН

В данном подразделе обобщены некоторые риски, вызовы и вопросы для рассмотрения, поднятые в ходе обзоров программ, к которым возвращаются в разделе рекомендаций.

- **Достижение надлежащего баланса между партнерствами и коллективными/влиятельными инициативами и обеспечение их взаимодополняемости**: Существует значительный спрос, контекстуальная необходимость и возможность для ПН расширить свои функции по организации встреч и оказанию влияния. ПН необходимо тщательно продумать в рамках каждой программы и ее конкретного контекста, как — и в какой степени — это делать, обеспечив, чтобы такая работа дополняла основную роль ПН по сопровождению партнерств. Поскольку этот момент касается как позиционирования ПН, так и его подхода, он более подробно рассматривается в разделе «Риски, вызовы и вопросы для рассмотрения» в разделе «Подход» настоящего отчета (см. стр. 14), а также в разделе рекомендаций.
- **Информирование о стратегии, ролях и результатах ПН**: Все обзоры программ выявили некоторые риски, упущенные возможности и/или факторы, требующие учета, связанные с ограниченной осведомленностью внешней аудитории о стратегии, ролях и результатах, к достижению которых способствует ПН, хотя конкретные детали варьировались в зависимости от обзора. Есть несколько причин, по которым ПН предпочитает ограничивать видимость своей стратегии и своей работы в целом, в том числе: ее подход, ориентированный на партнеров, означает, что ПН не требует и не хочет, чтобы партнеры были вынуждены корректировать свои

<sup>10</sup> Это связано с тем, что оппозиционные силы считают правительство Швейцарии ключевым сторонником прошлого/настоящего мирного процесса, который, по их мнению, поддерживает военных.

собственные стратегии для прямого соответствия стратегии ПН (при условии, что ПН сама четко понимает эту согласованность); управление рисками, специфичными для конкретного контекста, как для себя, так и для своих партнеров; возможность адаптировать свое позиционирование, подход и терминологию в соответствии с конкретными контекстами и заинтересованными сторонами; и нежелание приписывать себе заслуги за работу, возглавляемую партнерами (которая часто основана на доверии и деликатности). Однако в обзорах отмечалось, что ограниченное понимание заинтересованными сторонами стратегии ПН и различных ролей, которые она играет, создает риск некоторых негативных последствий в плане:

- не всегда ясного для партнеров и других доноров фокуса поддержки ПН, которые не имеют четкого представления о том, с какими типами потребностей или идей они могут обращаться к ПН (ЮВА).
- Потенциальные или нынешние партнеры не осведомлены о стратегических целях ПН, что может привести к упущенным возможностям. Например, поддержка организационного развития (ОР) со стороны ПН ЗБ и ее интеграция принципов учета конфликтных аспектов специально разработаны для того, чтобы помочь организациям преодолевать поляризацию и вносить вклад в миростроительство, но существует риск, что ценные потенциальные партнеры могут не обратиться к ПН за поддержкой, если они не осведомлены об этой стратегической логике и воспринимают ПН ЗБ как организацию, предоставляющую более общую форму поддержки в области организационного развития. Или отсутствие осведомленности о всеобъемлющих целях ПН может означать, что партнеры не в полной мере осознают свою собственную значимость в рамках более широкой региональной экосистемы миростроительства, тогда как такое осознание могло бы способствовать дальнейшему укреплению коллективной синергии среди тех, кого поддерживает ПН (ЦА).
- Партнеры и другие заинтересованные стороны не имеют полного представления о различных ролях, которые играет ПН, в том числе о том, как партнерства и коллективные инициативы должны дополнять друг друга, и означает ли интерес к коллективным инициативам, что партнерства затухают (ЗА), а также о том, какую роль (например, финансирующей стороны, эксперта, организатора и/или инвестора) ПН выполняет в рамках того или иного партнерства/ взаимодействия в данный момент и как эти роли можно наилучшим образом использовать для развития партнерства (ВЕ);
- Упущение потенциального демонстрационного эффекта, связанного с прогрессом, достигнутым партнерами ПН (Южная Африка, Канада);
- Некоторые партнеры выражают обеспокоенность тем, что не знают, кого ещё поддерживает ПН в политически сложной ситуации в Мьянме. Это связано с тем, что они не хотят, чтобы их причисляли к организациям или группам, с которыми им может быть неудобно ассоциироваться. В то же время некоторые партнеры высказали мнение, что ПН, возможно, упускает возможности для финансируемых ею групп гражданского общества налаживать связи и обмениваться опытом друг с другом (ЮВА).

### 3 Выводы относительно подхода ПН

В этом разделе отчета представлены общие выводы, сделанные по итогам обзоров программ в отношении подхода ПН. Затем в нем излагаются некоторые риски, вызовы и вопросы, которые следует учитывать в дальнейшей работе. В целом выводы, касающиеся подхода, во всех обзорах программ были очень схожими, однако в каждом из обзоров программ можно найти гораздо больше деталей и нюансов.

«Подход» относится к тому, как работает ПН, и к тому, как она стремится взаимодействовать с партнерами и коллективными инициативами, в рамках которых она работает в каждой программе, и оказывать им поддержку. Этот сводный отчет не ставит целью дать подробное описание того, что

включает в себя модель партнерства ПН в целом или с точки зрения того, как подход адаптируется к конкретным программам и партнерствам, а также не пытается подробно описать роль, которую ПН играет в рамках конкретных коллективных инициатив. Подробности об этом можно найти в обзорах программ и в документации ПН, включая недавно разработанные «документы о подходе», хотя – как отмечается в других разделах настоящего отчета – сам ПН до сих пор в относительно ограниченной степени сформулировал и задокументировал свой общий подход и подход к каждой программе.<sup>11</sup>

### 3.1 Общие выводы о подходе ПН

- **Все обзоры программ сходятся в общем выводе о том, что подход ПН был актуальным, адаптивным и высококачественным.** Этот вывод отражает данные о том, что подход ПН способствовал достижению значимых результатов по всем программам, и основан на восприятии и опыте, которыми поделились партнеры и другие заинтересованные стороны, знакомые с подходом ПН.
- **Техническая строгость и достоверность** - команды ПН обладают сильной технической экспертизой, в том числе в отношении учета конфликтных аспектов, организационной диагностики и развития, анализа конфликтов и систем, а также навыков фасилитации. Модель сопровождения ПН способствует укреплению таких потенциалов у своих партнеров.
- **Ориентированный на отношения подход** - Важным аспектом подхода ПН является сочетание технической экспертизы с особой позицией в отношениях, основанной на доверии, горизонтальности и совместном творчестве. Модель сопровождения ПН, ориентированная на партнеров, а также ее подход к фасилитации и организации встреч, делают акцент на укреплении доверия, эмпатии и чуткости, одновременно поддерживая развитие структур, руководящих принципов и т.д., важных для обеспечения устойчивости.
- **Гибкость** - Еще одним отличительным аспектом подхода ПН является гибкий характер модели, которая ставит во главу угла реагирование на потребности партнеров и позволяет адаптироваться с учетом контекстуальных или организационных вызовов и возможностей. В обзорах программы отмечалось, что это выделяет ПН среди других доноров, и подчеркивалось глубокое понимание контекста сотрудниками ПН как важный способствующий фактор. Гибкость и адаптация проявлялись на разных уровнях:
  - Гибкость в отношении потребностей партнеров, а также специфических для них вызовов и возможностей является неотъемлемой частью модели партнерства ПН.
  - В этот период это включало адаптации, направленные на поддержку устойчивости партнеров и их способности взаимодействовать с ПН и извлекать выгоду из ее поддержки в периоды кризисов, связанных с сокращением финансирования и/или сужением гражданского пространства (например, повышенная гибкость в отношении сроков (МП ОР), использование накладных расходов в качестве резервов (ЗБ).
  - Испытание новых способов поддержки и влияния на экосистему миростроительства, например, ЗБ дополняет свою работу с партнерами новым акцентом на поддержку сектора в целом (путем инициирования и поддержки процесса, приведшего к созданию Фонда экстренной поддержки гражданского общества), а направление МП КЧ и ОР испытывает формы сотрудничества и партнерства с другими частными фондами как способ обмена опытом и расширения охвата ПН.
- **Стратегическое использование модели ПН** - ПН дополняет свою работу с конкретными партнерами целенаправленными решениями и инициативами, направленными на стимулирование дальнейших изменений и оказание более широкого влияния на контекст и экосистемы. Вставке на странице 10 подчеркивается ценность роли ПН в организации встреч и оказании влияния.

<sup>11</sup> Параллельно с данным процессом обзора в рамках ПН ведется отдельный процесс по анализу особенностей подхода ПН к каждой программе и выявлению общих черт и различий с целью поддержки последовательной практики, допускающей адаптацию к конкретным условиям. Результаты этого процесса должны быть рассмотрены ПН наряду с выводами данного обзора.

- **Увязывание инициатив и программ:** Кроме того, в обзорах программ по вопросам прав женщин и инклюзивного развития, в частности, отмечается, что каталитический и мультипликативный эффект был достигнут благодаря созданию «сетей», которые позволяют достигнутому в рамках определенного партнерства или инициативы прогрессу иметь волновой или усилительный эффект в других местах. Это было достигнуто благодаря тому, что партнеры ПН также являются активными участниками коллективных инициатив, благодаря поддержке конкретных организаций как на глобальном, так и на страновом уровнях, а также благодаря созданию и объединению региональных и страновых центров по вопросам учета конфликтных аспектов.

### 3.2 Риски / вызовы / вопросы для рассмотрения в связи с подходом ПН

- **Удовлетворение потребностей, спроса и возможностей при сохранении ценности, самобытности и потенциала** — обзоры программы подчеркнули необходимость того, чтобы в будущем ПН очень целенаправленно подходил к принятию решений о том, какие аспекты своей модели (партнерства, коллективные инициативы, влияние) использовать, когда и где, и в каком сочетании. Существует значительный спрос, потребность и возможности, связанные со всеми этими аспектами работы ПН. Хотя в целом это отражает ценность, стратегическую значимость и качество работы ПН и открывает дополнительные стратегические возможности, существуют риски, которые необходимо учитывать, в том числе:
  - ПН может слишком растянуть свои силы и потенциально размыть ценность и отличительный характер своей работы и модели сопровождения.
  - Чрезмерная нагрузка на персонал и превышение его возможностей. Отсутствие ясности у некоторых заинтересованных сторон в отношении различных ролей, которые ПН играет в конкретном контексте.
- **Устойчивость** - Во всех обзорах в той или иной форме поднимался вопрос о необходимости и далее уделять особое внимание вопросам устойчивости, то есть предпринимать целенаправленные шаги для максимального увеличения вероятности того, что результаты деятельности ПН сохранятся и после завершения её непосредственного участия. Конкретные моменты, затронутые в рамках этой темы, различались в разных обзорах. К ним относятся:
  - Контекстуальные риски, например, неспособность партнеров максимально использовать свои новые возможности или изменение их приоритетов из-за сокращения финансирования, либо (специфично для Южной Африки) изменение политического контекста, подрывающее прогресс, достигнутый в поддержке политических акторов.
  - Риск ограниченной интеграции и внедрения новых практик, например, из-за ограниченности потенциала, кадровых изменений в партнерских организациях/учреждениях (особенно среди государственных субъектов, с которыми ведется работа в Центральной Азии, но также и среди ОГО и НПО) или других препятствий, связанных с приоритетами и динамикой организаций.

В разделе «Рекомендации» изложены предлагаемые подходы к устранению этих рисков, выдвинутые в обзорах программы.

- **Ожидания партнеров** - на начальном этапе партнерства с ПН партнеры не всегда четко понимают, сколько времени и усилий потребуется для получения выгод (Южная Африка, Иран, Казахстан, Западный Бангладеш).
- **Сильные стороны, но также и уязвимости, связанные с «персонализацией» подхода** - Большинство обзоров программ содержат выводы о том, что ценность и успех ПН в значительной степени зависят от экспертных знаний и интуиции сотрудников, что является одновременно сильной стороной и уязвимостью. ПН принял решение не документировать и не кодифицировать свой подход в обширном масштабе. Это дает сотрудникам возможность интерпретировать общую модель ПН с учетом конкретного контекста и сильных сторон ПН (и ее

сотрудников) и помогает избежать тяжелой внутренней бюрократии. Однако это несет в себе риск потенциальной потери знаний и экспертной интуиции в случае ухода сотрудников из ПН.

## 4 Заключение

**В целом, обзоры программ сходятся в выводе о том, что позиционирование или подход ПН не требуют существенных изменений. Рекомендации, выдвинутые в обзорах программ, предлагают ПН рассмотреть на следующий стратегический период меры, направленные на сохранение, укрепление и защиту ценности, актуальности и качества модели ПН.**

Цели, заложенные в стратегии ПН, остаются актуальными для контекстов реализации программ, и команды приняли стратегические решения о том, с кем работать (как с точки зрения категорий участников, так и конкретных организаций и других заинтересованных сторон). Подход ПН признан актуальным и высококачественным и высоко ценится партнерами. Сторонние заинтересованные стороны, опрошенные в рамках процесса обзора, включая доноров и экспертов по контексту, предлагают ПН расширить свою роль, особенно в отношении коллективных инициатив и усилий по оказанию влияния. Благодаря своему стратегическому позиционированию и своеобразному высококачественному подходу ПН способствовал достижению ряда результатов в рамках своих программ, которые имеют значение с точки зрения потенциала и практик конкретных заинтересованных сторон и которые в совокупности вносят важный вклад в укрепление экосистем миростроительства.

В ходе обзоров программ выявились некоторые аспекты позиционирования и подхода ПН, которым организация должна уделить пристальное внимание при разработке и реализации своей следующей стратегии. Это вопросы и дилеммы, о которых ПН уже знает, в том числе: как наилучшим образом задействовать и сочетать различные аспекты своей роли, чтобы они усиливали (а не ослабляли) друг друга; какую степень видимости следует обеспечить работе, результатам и стратегическим целям ПН; и в какой степени следует кодифицировать и документировать ключевые аспекты подхода ПН. Хотя такие вопросы не являются новыми для ПН, независимые обзоры программы подчеркивают необходимость постоянного учета этих факторов и предоставляют дополнительные аналитические данные и конкретные рекомендации, которые должны помочь ПН в принятии решений по этим и другим вопросам по мере продвижения вперед и перехода к следующей стратегии. Обзоры также выделяют конкретные области, которым следует уделять постоянное внимание в отношении модели сопровождения ПН, включая устойчивость и ожидания партнеров. В целом, обзоры подтверждают позиционирование и подход ПН, и ПН следует рассматривать рекомендации, представленные в следующем разделе, как предложения о том, как защитить и развить достижения в рамках текущей стратегии.

При переходе к следующей стратегии, наряду с рекомендациями, изложенными в разделе ниже, ПН рекомендуется рассмотреть вопрос о том, следует ли и как стремиться к укреплению координации между различными программами. Рекомендации, связанные с этим, включены в обзор ЗА и в часть КЧ обзора МП. Эти два обзора уделяли особое внимание оценке ценности координации, осуществляемой между этими программами, и пришли к выводу, что она стимулирует изменения и имеет мультипликативный эффект. В обоих обзорах предлагается обсудить, следует ли и как ПН может стремиться к дальнейшей координации между программами в рамках следующей стратегии. Это не включено в качестве полноценной рекомендации в данный обобщающий обзор, поскольку тема координации между программами не рассматривалась в других обзорах программ, так как не являлась основной линией исследования. Что касается ключевых моментов из двух обзоров, в которых этот вопрос все же рассматривался, то в обзоре ЗА отмечается, что явным ключом к успеху координации между ЗА и КЧ стало четкое концептуальное согласование в отношении понимания и подхода ПН к конфликточувствительности, а не механизмы управления проектами. Между тем в обзоре МП отмечается, что каждая из сфер деятельности МП подходит к взаимодействию со странами и регионами по-разному и что большая согласованность может принести определенные преимущества.

Команда консультантов, проводивших обзор, также подготовила ряд соображений и рекомендаций относительно подхода ПН к мониторингу, оценке и анализу опыта, а также о том, как ПН мог бы эффективно структурировать свою следующую стратегию. Поскольку данная тема выходит за рамки настоящего обзорного процесса, эти соображения будут переданы ПН отдельно.

## 5 Рекомендации

В разделе «Рекомендации» обобщены рекомендации, полученные в ходе обзоров на уровне программы. В нем представлены три группы рекомендаций по следующим темам: принятие осознанных решений о том, как реагировать на контексты и экосистемы и влиять на них; документирование и информирование об аспектах подхода ПН; и устойчивость. В целом, рекомендации, полученные в ходе обзоров программы, четко сходятся вокруг этих групп, с некоторыми вариациями, которые указаны ниже.

Эти рекомендации следует читать вместе с разделом о сфере охвата и ограничениях данного процесса обзора, изложенным во введении к настоящему сводному отчету. Следует также отметить, что сфера охвата данного обзора не включала анализ финансового положения ПН и имеющихся ресурсов на следующий стратегический период, что будет иметь значение для того, как реализовывать предложения, изложенные ниже.

### Группа рекомендаций 1: Принятие осознанных решений о том, как реагировать на контексты и экосистемы и влиять на них

ПН следует продолжать принимать осознанные решения о том, как реагировать на контексты и экосистемы и влиять на них, используя сочетание глубокого сопровождения партнерств, возможных краткосрочных или менее интенсивных партнерств, организации встреч и оказания влияния. Хотя эти решения будут выглядеть по-разному в каждом контексте, приоритет должен быть отдан обеспечению четкой цели для каждого типа взаимодействия, рассмотрению того, как различные типы взаимодействия дополняют друг друга, и определению конкретной добавленной стоимости ПН в каждом контексте (с учетом того, чем занимаются другие участники). При принятии этих решений руководство ПН и сотрудники программы должны учитывать выводы данного обзора, в том числе в отношении:

- Мультипликативный и катализирующий эффект участия как в партнерствах, так и в коллективных инициативах и инициативах по оказанию влияния, а также эффект применения подхода «плетения паутины», который создает связи между различными уровнями, участниками, странами, темами и/или программами ПН.
- Необходимость защищать, а не размывать ценность работы по глубокому сопровождению.
- Необходимость признавать и избегать риска перегрузки персонала и превышения его возможностей, особенно с учетом вывода о том, что большая часть ценности ПН заключается в экспертизе, интуиции и подходе его сотрудников. Соображения, касающиеся ресурсов и кадрового обеспечения на программном уровне, должны лечь в основу решений о том, как реализовывать рекомендации в рамках данной группы.

Конкретные рекомендации, приведенные ниже, взяты из обзоров программ и сгруппированы в зависимости от взаимодействия ПН с различными типами заинтересованных сторон (которые представляют собой различные точки входа для реагирования на контексты и экосистемы и оказания влияния на них): организациями гражданского общества; другими донорами и экосистемой финансирования; государственными и политическими субъектами; а также компаниями, инвесторами и коммерческими консультационными службами.

#### Организации гражданского общества

В обзорах программ были представлены различные рекомендации, касающиеся характера поддержки

- В обзорах ЮВА и МП ОР было предложено **усовершенствовать модель партнерства в ответ на особенно сложные контекстуальные реалии, включая сокращение финансирования**. В обзоре ЮВА отмечается, что многие члены гражданского общества с трудом выживают в условиях продолжающихся боевых действий, небезопасности и массового сокращения финансирования. В обзоре ЮВА ПН рекомендуется рассмотреть возможность предложения краткосрочных модулей поддержки, отвечающих неотложным потребностям партнеров в выживании, одновременно способствуя укреплению долгосрочной устойчивости, а также сделать финансовую устойчивость и мобилизацию ресурсов основными приоритетами в области организационного развития (ОР). Обзор МП ОР предлагает службе организационного развития рассмотреть возможность формализации своего формирующегося предложения о поддержке (непосредственно и через коллективные или партнерские инициативы) в отношении слияний, поглощений и различных форм партнерства, передачи полномочий и организационной устойчивости в свете продолжающихся сокращений финансирования.
- Программа ЦА рекомендует рассмотреть **возможность расширенных, долгосрочных партнерств** для обеспечения полного внедрения институциональных изменений, особенно в государственных учреждениях, с которыми у программы ЦА налажены партнерские отношения.
- В обзоре МП КЧ предлагается, чтобы ПН рассмотрел возможность повторения практики сотрудничества с **партнерскими офисами на страновом уровне по вопросам конфликтов, климата и окружающей среды** (как это уже было сделано в случае с одним партнером в сфере охраны окружающей среды и одним партнером в гуманитарной сфере), а также предлагается оказывать поддержку партнерским организациям и/или местным ОГО, работающим в этой области, для реализации пилотных инициатив под местным руководством. В обзоре также предлагается использовать модель **«легкой поддержки»** в рамках существующих партнерств либо для расширения взаимодействия между страновыми офисами и организационными подразделениями, либо для обеспечения устойчивости в конце срока действия партнерства.
- В некоторых обзорах предлагается, чтобы ПН **изучил возможности углубления или расширения своей поддержки коллективных инициатив взаимного обучения с участием ОГО/НПО**. В обзоре ЦА рекомендуется использовать региональные сети ПН для содействия поддержке «равный равному», например, путем создания виртуальных платформ наставничества и механизмов поддержки «равный равному», где опытные партнеры могут оказывать поддержку новым. В обзоре МП КЧ отмечается ценность существующих инициатив и предлагается команде КЧ рассмотреть возможность дальнейшего расширения и углубления возможностей для межорганизационного и межпартнерского обмена и обучения, вовлечения более широкого круга сотрудников (помимо координаторов) и партнеров, а также решения практических проблем координации, таких как разница во времени и потребности в переводе. Между тем, обзор отдела организационного развития (ОР) не предлагает дальнейшего углубления или расширения поддержки взаимного обучения или коллективных инициатив, ориентированных на ОГО/НПО, но отмечает необходимость уточнить и определить приоритеты в отношении того, какие инициативы следует поддерживать в будущем, учитывая, что текущий стратегический период был периодом экспериментов в этом отношении. В обзоре ВБ отмечается, что новая Программа развития лидерства НПО является стратегическим дополнением к программе и что Ежегодное мероприятие по взаимному обучению в рамках программы следует продолжать с небольшими доработками, уделяя внимание расширению его до годовичных процессов неформального обучения и обмена опытом.
- В связи с вышесказанным в некоторых обзорах рекомендуется **усилить роль бывших партнеров/выпускников ПН**. В обзоре ВБ предлагается приглашать отдельных выпускников для того, чтобы они делились знаниями, полученными из собственного опыта, помогали новым партнерам понять суть поддержки ПН (и «кривую окупаемости сопровождения»<sup>11</sup>), делились

---

<sup>11</sup> При этом уровень интенсивности и временных затрат, необходимых в начале партнерства, приносит дивиденды позже.

новостями о том, что произошло после оказания поддержки ПН, и/или выступали в роли критически настроенных друзей. В обзоре ЮВА предлагается более систематически задействовать выпускников для поддержки нынешних партнеров и содействия обучению и обмену опытом между нынешними и бывшими партнерами.

## Другие доноры и экосистема финансирования

Во всех обзорах программ предлагалось, чтобы ПН продолжал и расширял ту роль, которую она для себя выработала в плане влияния на практику доноров и экосистему финансирования, в качестве дополнения к своему взаимодействию с гражданским обществом и другими участниками, а также наряду с постоянным сопровождением партнеров, из которого эта работа черпает большую часть своей легитимности. Конкретные рекомендации по каждой программе перечислены ниже:

- ЮВА: Рассмотреть возможность выделения большего количества времени и средств на то, чтобы влиять на доноров с целью их дальнейшего участия в Мьянме, сокращения финансирования наименее вредным образом, принятия обоснованных и учитывающих конфликтные аспекты решений в отношении текущего финансирования, а также передачи информации и мнений о ситуации в Мьянме в их столицы.
- ЗБ: Рассмотреть возможность уделения большего внимания влиянию на экосистему финансирования, но только в том случае, если дополнительные инвестиции позволят ПН выполнять эту роль, не ослабляя свою роль сопровождения партнеров. ПН мог бы продвигать более согласованные и учитывающие особенности конфликта практики финансирования. Относительно мягкой моделью для этого мог бы стать подход «знания для влияния», при котором происходит обмен знаниями и анонимизированными кейсами, служащими примерами и источником вдохновения для влияния на других доноров с целью корректировки их подходов к финансированию и сопровождению представителей гражданского общества.
- ЗА: Продолжить и рассмотреть возможность углубления стратегического сотрудничества с другими донорами в регионе, что может иметь каталитический эффект в секторе миростроительства, поощряя доноров инвестировать в мир и конфликты и поддерживать местные организации более справедливым образом. Это может принимать форму совместного финансирования партнеров посредством инновационного сочетания видов и объемов поддержки, разработки взаимодополняющих концепций поддержки ОГО и/или обмена опытом и знаниями.
- ЦА: Рассмотреть возможность усиления роли Центра по миростроительству в оказании влияния на стратегии миростроительства и доноров с целью сделать их более учитывающими особенности конфликтов. Это важно, поскольку крупные доноры часто сталкиваются с трудностями при ориентации в условиях политической нестабильности региона и не обладают глубоким, тонким пониманием того, как эффективно работать в этом сложном контексте. Это может включать предоставление рекомендаций по проведению анализа конфликтов и систем, а также обмен знаниями о том, что работает в регионе, а что нет.
- МП: Продолжать вкладывать ресурсы в работу по оказанию влияния на доноров и рассмотреть возможность разработки стратегии партнерства, определяющей цели и параметры дальнейшего взаимодействия с другими фондами.

## Государственные и политические субъекты

- Программа ЮВА уделяет особое внимание взаимодействию с политическими деятелями продемократического движения, а программа ЦА — работе с государственными структурами. В обзорах соответствующих программ подтверждается стратегическая значимость сотрудничества с этими субъектами и отмечаются соответствующие результаты этой работы, при этом особо выделяются конкретные проблемы.
- Обзор программы ЮВА показывает, что опыт работы с Консультативным советом национального единства свидетельствует о том, что, несмотря на поддержку ключевых фигур и отличное предложение консультантов и поддержки, политические процессы могут свести на нет достигнутый прогресс при работе с политическими деятелями. Учитывая этот риск в связи

с долгосрочной поддержкой в рамках сопровождения, в обзоре делается вывод, что для ПН в настоящее время может быть наиболее стратегически целесообразно сосредоточиться на укреплении своей роли в организации встреч и оказании влияния в Мьянме, укреплении согласованности и координации продемократической экосистемы и убеждении других доноров поступать аналогичным образом, а не на предоставлении долгосрочного сопровождения политическим акторам. В обзоре также отмечается, что команда ПН ЮВА рассматривала возможность адаптации модели сопровождения ОР с целью включения в нее развития способности политических акторов к объединению, что также было бы уместной адаптацией к контексту.

- В обзоре ЦА отмечается, что государственные субъекты иногда сотрудничают более пассивно, чем другие субъекты, и высказывается мнение о том, что существует особенно острая необходимость сосредоточиться на институционализации и документировании процессов и прогресса в целях обеспечения устойчивости, а также снизить риск того, что отношения и результаты будут зависеть от отдельных лиц со стороны ПН или партнеров. Как и выше, в обзоре также предлагается рассмотреть возможность продления сроков партнерства.

### Компании, инвесторы и коммерческие консультационные услуги

- Стратегия МП ВЕ на 2024-2026 годы предусматривала переход к более тесному сотрудничеству с инвесторами, в том числе в рамках коллективных инициатив. Всестороннее изучение роли ПН в качестве инвестора выходило за рамки данного обзора МП, однако в нем отмечается, что некоторые заинтересованные стороны, участвовавшие в процессе обзора, призывали ПН более активно позиционировать себя в качестве инвестора, чтобы таким образом сигнализировать другим инвесторам о поддержке или участии в конкретной инициативе либо продемонстрировать приверженность (и последовательность) принципу «делать то, что проповедуешь». Отмечая, что ПН является владельцем весьма небольшого объема активов, в обзоре рекомендуется, чтобы ПН рассмотрел возможности дальнейшего использования своего статуса инвестора с целью: а) создания точек входа для взаимодействия с партнерами-инвесторами; и б) использования этого аспекта идентичности и опыта ПН в рамках существующих партнерств и коллективных инициатив (таких как IANR).

### Группа рекомендаций 2: Документирование и информирование об аспектах подхода ПН<sup>1213</sup>

В обзорах программ сходились во мнении о необходимости для ПН усилить определенные аспекты документирования и коммуникации своего подхода и своей работы, хотя конкретные потребности и выдвинутые предложения различаются. В соответствии с группой рекомендаций 1, приведенной выше, решения о том, как реализовать эти предложения, должны быть целенаправленными и ориентированными на достижение конкретных целей. В обзорах отмечается необходимость тщательного и выборочного расширения некоторых видов документации и коммуникации не для стандартизации или продвижения работы ПН, а также не для присвоения заслуг за работу, проводимую партнерами, а скорее для того, чтобы:

- Защитить и сохранить ключевые аспекты работы ПН.
- Формировать ожидания партнеров в самом начале партнерства и их понимание ПН и ее различных «ролей».
- Дальнейшее укрепление влияния ПН и партнеров на доноров и в более широкой экосистеме.

Здесь следует учитывать два противоречия:

- Преимущества тщательного повышения видимости ПН необходимо сопоставлять с любыми

---

<sup>12</sup> Как указано в предыдущей сноске, параллельно с данным обзором в рамках ПН ведется отдельный процесс по анализу особенностей подхода ПН в рамках каждой программы и выявлению общих черт и различий с целью обеспечения последовательной практики, допускающей адаптацию к конкретным условиям. Дальнейшая кодификация и документирование подхода ПН (в соответствии с группой рекомендаций 2 в настоящем отчете) должны учитывать выводы данного процесса обзора и опираться на документацию и обсуждение подхода ПН, которые уже ведутся в рамках этого отдельного процесса.

политическими или связанными с безопасностью рисками для партнеров, важностью деликатности и осмотрительности как части подхода ПН к работе, иногда тактическими преимуществами работы за кулисами, а также важностью того, чтобы не присваивать себе слишком много заслуг за процессы изменений, инициированные партнерами.

- Дальнейшая кодификация и документирование аспектов работы ПН должны осуществляться осторожно, с тем чтобы защитить и сохранить ценные аспекты работы ПН, а не умалять ее отличительные черты, включая гибкость и способность реагировать на контекст и потребности партнеров. В обзорах постоянно подчеркивается, что документация должна быть лаконичной и разрабатываться для достижения четкой цели, избегая документирования ради самого документирования или создания контрольных списков или руководств.

Рекомендации обзоров программы в рамках данной группы вопросов ориентированы на три основные аудитории: сотрудников ПН, нынешних и потенциальных партнеров, а также доноров и более широкую экосистему.

## Сотрудники ПН

В обзорах признается, что подход ПН успешен именно потому, что он гибкий, ориентирован на партнеров и адаптируется как к контексту, так и к полученным знаниям. Однако почти все обзоры (ЗБ, ЗА, ЦА, ЮВА) подчеркивают высокую зависимость от индивидуального опыта и интуиции сотрудников, что создает риски для преемственности и институциональной памяти. Включены рекомендации, касающиеся сохранения ключевых аспектов работы ПН. Предложения включают:

- Несложную кодификацию основных принципов и минимальных практик (например, в отношении ответственности партнеров, а также понимания и подхода ПН к вопросам учета конфликтных ситуаций). ПН недавно сделал значительный шаг в этом направлении, разработав документы о программном подходе.
- «Описания опыта» на основе конкретных случаев, которые предоставляют нынешним и, в особенности, будущим новым сотрудникам примеры того, как ПН действовал в определенных контекстах, в рамках партнерств и при принятии решений, с целью формирования институциональной памяти о методах работы ПН, не предлагая при этом универсального подхода.

В некоторых обзорах также предлагается обеспечить достаточную ясность и документированность определенных процессов отбора и принятия решений, чтобы защитить способность ПН принимать справедливые и стратегические решения, в том числе при смене сотрудников. Предложения включают:

- Обеспечение четко задокументированного и согласованного подхода к процессу отбора партнеров (который, вероятно, уже был усовершенствован в связи с недавними призывами к подаче предложений, опубликованными программами<sup>13</sup>) (ЮА, ЗА, КА).
- Обеспечение четкой документации внутренних процессов найма в качестве способа максимально увеличить вероятность того, что будущие кадровые решения позволят ПН сохранить уровень нынешних команд. (ЗА)

## Текущие и потенциальные партнеры

Рекомендации, касающиеся взаимодействия ПН с нынешними и потенциальными партнерами, включают (и, возможно, их реализация уже началась в рамках недавних конкурсов проектов):

- разъяснить логику миротворческой деятельности ПН и предложение для потенциальных и нынешних партнеров, с тем чтобы: еще более четко показать, как работа ПН в области организационного развития (ОР) и корпоративной ответственности (КЧ) по совершенствованию внутренних систем и подходов может существенно повлиять на способность партнеров поддерживать и укреплять свой вклад в дело мира (ЗБ), помочь потенциальным партнерам понять, как их работа согласуется с приоритетами ПН и каким образом они могли бы

---

<sup>13</sup> С момента завершения этапа сбора данных в рамках данного обзора было объявлено несколько конкурсов предложений. В силу временных ограничений, к сожалению, в рамках обзоров программ не удалось учесть эти конкурсы предложений в качестве части доказательной базы для обзоров, равно как и использовать выводы обзоров для формирования этих конкурсов.

способствовать достижению общих целей ПН в области миротворчества (ЮВА), а также поощрить партнеров к максимальному использованию преимуществ поддержки ПН на основе осознания их значимости в рамках более широкой экосистемы (ЦА).

- **Прозрачное информирование о критериях отбора партнеров (Южная Африка).**
- Усиление акцента на коммуникации и **ориентационных/вводных материалах** в начале партнерства, чтобы помочь прояснить ожидания (в том числе в отношении требуемых временных затрат, особенно на ранних этапах, для получения полной выгоды) и сформировать понимание того, что подразумевает модель сопровождения (ЗБ).
- Более четкое формулирование и **донесение информации** о многочисленных ролях ПН, чтобы обеспечить четкое понимание партнерами различных «шапок», которые надевает ПН в контексте партнерств и конкретных коллективных инициатив (МП, ЗА), а также для предотвращения опасений партнеров по поводу того, что модель партнерства заменяется коллективными взаимодействиями (ЗА).

### Более широкая экосистема, включая других доноров

Большинство обзоров (ЗБ, ЦА, ЮВА) видят возможность для ПН документировать и доносить больше информации о своих знаниях, экспертизе и анализе до внешних заинтересованных сторон, включая других доноров, в качестве средства расширения своего влияния на более широкую экосистему.

Рекомендации включают:

- Краткое пояснение и информационные бюллетени о модели сопровождения, а также анонимизированные мини-кейсы, посвященные механизмам изменений и компромиссам в чувствительных контекстах, специально предназначенные для коллег-доноров (ЗБ).
- Выборочное информирование о подходе ПН в профессиональных сетях и сетях доноров с целью поощрения внедрения практик, учитывающих конфликтную ситуацию, другими международными участниками (ЦА).
- Обмен информацией об успешных методологиях и результатах, которые могут оказать «демонстрационный эффект» на более широкий сектор, например:
  - в обзоре ЦА предлагается, что обмен информацией об успешных партнерствах и результатах, таких как работа с Мутакалим и Международным деловым советом, может продемонстрировать сектору НПО, что эффективная работа по-прежнему возможна в условиях сужающегося гражданского пространства, а также помочь противостоять чувствам изоляции и деморализации среди местных участников.
  - В обзоре ЮВА отмечается, что другие доноры предложили ПН информировать о своей работе, например, с народом каренни по вопросам земельной политики, чтобы продемонстрировать другим продемократическим участникам эффективность достаточно хорошего управления вне контроля режима.

### Группа рекомендаций 3: Устойчивость в контексте партнерств

Во всех обзорах программ отмечалась необходимость продолжать уделять внимание устойчивости, т. е. тому, насколько результаты и выгоды, полученные благодаря поддержке ПН партнеров и инициатив, сохраняются после того, как ПН уходит со сцены. Данная группа рекомендаций посвящена защите и укреплению устойчивости в рамках партнерств ПН. Однако некоторые из моментов, затронутых в группе рекомендаций 1 выше, также касаются устойчивости с точки зрения необходимости учитывать этот аспект при принятии стратегических решений о том, с кем и как взаимодействовать (например, рекомендации по итогам обзора ЮВА обеспечить, чтобы партнерский подход способствовал укреплению устойчивости партнеров, и рассмотреть возможность уделения большего внимания организации встреч с продемократическими деятелями).

Рекомендации по итогам обзора программы, касающиеся устойчивости в рамках партнерств, подразделяются на перечисленные ниже подгруппы.

- **Уделять еще больше внимания внедрению изменений в организациях, а не в отношении отдельных лиц**
  - Поощрять партнерские организации к тому, чтобы обеспечить обучение большого числа сотрудников новым системам или практикам; назначать запасных ответственных за процессы; создавать небольшие внутренние рабочие группы; и проводить апробацию новых подходов различными командами (ЮВА).
  - Поощрять и поддерживать партнеров в закреплении новых практик в организационных политиках, структурах и обязательствах, а также привлекать руководство организаций к мониторингу реализации (Южная Африка).
  - По возможности поддерживать институционализацию процессов при работе с государственными субъектами (ЦА).
  
- **Поддержка фиксации знаний и институциональной памяти**
  - Внедрять простые инструменты, такие как журналы обучения или совместные дневники рефлексии, чтобы помочь фиксировать ключевые идеи, сохранять историю взаимоотношений и обеспечивать преемственность знаний при смене ключевого персонала в партнерских организациях (ЦА).
  - Оказывать дополнительную поддержку партнерам в подведении итогов прогресса и в способности объяснить, как внутри организации, так и за ее пределами, что изменилось и каков вклад ПН (ЗА).
  - Поощрять координаторов партнеров к разработке передаточных записок, содействовать проведению сессий взаимного обучения и поддерживать партнеров в создании внутренних хранилищ знаний и центров документации (ЮА).
  
- **Уделение особого внимания устойчивости на протяжении всего цикла партнерства**
  - С самого начала уделять приоритетное внимание удобству использования и соответствию инструментов и систем организационным потребностям, а также внедрять меры, которые повысят вероятность того, что они станут устойчивым изменением в методах работы организации (Южная Африка).
  - Рассмотреть возможность включения «мягкой» поддержки в качестве части стратегий выхода из партнерства или его постепенного сворачивания (МП КЧ).
  - Всегда осознанно подходите к вопросу об объеме практической поддержки со стороны ПН, в том числе путем осознанного выбора, когда следует вмешиваться и оказывать поддержку консультантам и партнерам, финансируемым ПН (а когда – нет), с тем чтобы поддержка ПН всегда способствовала укреплению ответственности партнеров за свои действия и их долгосрочного потенциала (ВБ).