



**ІНІЦІАТИВА СЕКТОРАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ПЛАТФОРМА РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА «МАРКЕТПЛЕЙС»**

1

ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ В КОНКУРСІ ГРАНТІВ З ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

2021

Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства реалізовується ІСАР Єднання у партнерстві з Українським незалежним центром політичних досліджень та Центром демократії та верховенства права завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку

Зміст

Вступ.....	3
Мета конкурсу грантів з організаційного розвитку ОГС.....	3
Типи послуг з організаційного розвитку.....	4
Види грантів з організаційного розвитку ОГС	5
Критерії відповідності	7
Ґендерно-збалансований підхід.....	7
Прийнятні витрати	7
Неприйнятні витрати	8
Конкурентні засади вибору Провайдера/ів	8
Порядок подання заявок	9
Оцінювання заявок	11
Звітування, моніторинг та оцінювання	12
Словник основних термінів	13
Заявка на отримання гранту з організаційного розвитку	17
Додаток А «Самооцінка рівня розвитку ОГС».....	22
Додаток Б «Меморандум про наміри щодо співпраці».....	23
Додаток В «Результати зовнішньої оцінки»	24
Додаток Г «Детальна інформація про групу організацій»	25

Інформація з цього запрошення допоможе зорієнтуватися у діяльності Платформи розвитку громадянського суспільства (далі – Платформа Маркетплейс), що адмініструється ICAP Єднання у межах «Ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства» (далі – Ініціатива) завдяки фінансуванню Агентства США з міжнародного розвитку.

Платформа Маркетплейс – це інструмент зміцнення спроможностей громадських і благодійних організацій України. Платформа складається з трьох компонентів:

- 🌱 портал <http://cd-platform.org>;
- 🌱 навчальні заходи (тренінги, школи) та заходи для промоції культури організаційного розвитку (Форуми, конференції);
- 🌱 грантовий конкурс з організаційного розвитку.

3

У межах конкурсу грантів з організаційного розвитку Платформи Маркетплейс кожна громадська або благодійна організація¹ може:

- 🌱 Провести оцінку власного рівня розвитку (самооцінку або зовнішню фасилітовану оцінку) та визначити нагальні потреби й пріоритетні сфери розвитку;
- 🌱 Скласти індивідуальний план організаційного розвитку;
- 🌱 Отримати грант (безповоротну фінансову допомогу) для оплати послуг з організаційного розвитку;
- 🌱 Провести тендер (конкурсний відбір) і обрати постачальника послуг з організаційного розвитку, який найбільше відповідає потребам організації;
- 🌱 Провести заходи (тренінг, консультація, фасилітована стратегічна сесія тощо, тому числі заходи із використанням сучасних засобів зв'язку), які відповідатимуть потребам організації та допоможуть виконати план з організаційного розвитку;
- 🌱 Провести повторну оцінку рівня розвитку своєї організації, порівняти результати, скласти подальший план розвитку та повторити весь цикл спочатку.

Мета конкурсу грантів з організаційного розвитку ОГС

Загальною метою «Ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства» є покращення умов діяльності для громадянського суспільства та зміцнення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства (ОГС) для підвищення самозарадності громадянського сектору в Україні. Через цей конкурс грантів з організаційного розвитку Ініціатива має на меті зміцнити інституційну спроможність ОГС у затребуваних ними сферах, особливо тих, що стосуються сталості й самозарадності.

Зміцнення інституційної спроможності ОГС може відбуватися у таких чотирьох сферах:

- 🌱 **Технічні спроможності** – це спроможності, які лежать у безпосередній сфері діяльності організації. Це і підвищення якості послуг, які організації надають своїм цільовим групам, утвердження стандартів, за якими працюють організації або розвиток компетенцій у певному напрямку діяльності організації.

Наприклад, якщо організація працює в сфері захисту прав людини, то до технічної спроможності може відноситись розширення компетенцій у сфері прав людини, формування навичок захисту прав людини.

- 🌱 **Функціональні спроможності** – це спроможності, необхідні для сталого, послідовного та надійного виконання організацією своєї місії та завдань. Ці

¹ Детальніше див. розділ «Критерії відповідності»



USAID
ВІСЬМОЮ СТОЛІТТЯ



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

спроможності передбачають розвиток систем та структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, розвиток людського капіталу, мобілізацію ресурсів, тощо.

Наприклад, якщо організація працює в сфері прав людини, то до функціональної спроможності може відноситись покращення процесів роботи органів правління й менеджменту, проектного менеджменту, зміцнення здібностей мобілізувати фінансові або людські ресурси на захист прав людини.

- Адаптивні спроможності** – це спроможності організації реагувати на політичні, соціально-економічні, культурні зміни, що впливають на середовище, в якому працюють організації.

Наприклад, важливими навичками для спроможності адаптуватись є стратегічне та операційне планування, навички проведення оцінки і аналізу, планування діяльності на основі результатів оцінки.

- Спроможність впливати** – це спроможність організацій впливати на середовище, в якому вони працюють. Такі спроможності включають навички адвокації, ведення переговорів, комунікації, розвиток співпраці та партнерства всередині сектору та з “акторами” з інших секторів.

Наприклад, якщо організація працює в сфері захисту прав людини, то спроможність впливу буде означати здатність впливати на прийняття рішень, залучати партнерів з різних секторів суспільства для вирішення тієї чи іншої проблеми.

Основними завданнями цього конкурсу грантів з організаційного розвитку є розвиток професійної кваліфікації ОГС; покращення програмної ефективності ОГС; підвищення впливу ОГС; підвищення життєздатності й самозарадності ОГС; поширення культури організаційного розвитку ОГС.

Типи послуг з організаційного розвитку

Послуга з організаційного розвитку ОГС – комплекс дій, який задовольняє запит ОГС щодо потреб/и у організаційному розвитку. У межах цього конкурсу грантів особа або інституція, що мають спроможність і досвід до надання комплексу послуг/окремої послуги з організаційного розвитку називаються Провайдером/ами послуг з організаційного розвитку.

Найпоширенішими видами послуг з організаційного розвитку є:

- Консультація** – послуга, що надається з метою пояснення/роз'яснення ситуацій організаційного розвитку і формування бачення щодо вирішення пов'язаних з ними проблем. Консультування передбачає очне або дистанційне спілкування та може бути корисним як засіб оцінки ситуацій за допомогою незалежних аналітичних суджень.
- Коучинг** – метод консультування та інтерактивної роботи, у процесі якого Коуч допомагає Учневі досягти мети організаційного розвитку. Коуч-сесія може бути як індивідуальною, так і груповою. Основні принципи проведення коуч-сесій - без порад і прямих вказівок з боку Провайдера.
- Менторінг** – метод навчання і розвитку персоналу, при якому більш досвідчений співробітник (ментор) ділиться наявними знаннями зі своїми протеже (менті) протягом певного часу. Наставництво (менторство) - навчання за допомогою надання досвіду та способів діяння в різних ситуаціях, у процесі якого навчають моделям дій і їх коригуванню за допомогою зворотного зв'язку.



USAID



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

Організаційний аудит – комплексна послуга, яка включає елементи експертизи а також експертного аналізу і дослідження, спрямованих на системний аналіз поточної ситуації організаційного розвитку ОГС та прогностичний аналіз її спроможностей.

- 🌱 **Зовнішня оцінка потенціалу/рівня розвитку ОГС** – послуга для визначення рівня організаційного розвитку ОГС, яка здійснюється Провайдером за певною методологією та передбачає структуровані інтерв'ю, опитування та надання рекомендацій щодо формування пріоритетів у подальшому розвитку ОГС.
- 🌱 **Тренінг** – метод інтерактивного групового навчання, який за відносно короткий проміжок часу дозволяє групі набути відповідні знання, уміння і навички, а також сформувати відповідні компетенції.
- 🌱 **Фасилітація** – організація групової роботи, що дозволяє ефективно інтегрувати досвід і потенціал кожного з учасників взаємодії у вирішенні актуальних проблем чи напрацюванні спільних бачень/рішень. Фасилітатор впливає на процес взаємодії і спрямовує його, але не вносить змістовних пропозицій щодо предмета зустрічі та основного обговорюваного питання.

5

Цей перелік не є вичерпним. У межах цього конкурсу грантів ОГС можуть отримати фінансування для оплати й інших типів послуг з організаційного розвитку за умови відповідності таких послуг потребам ОГС (у тому числі, послуги з використання сучасних засобів зв'язку).

Види грантів з організаційного розвитку ОГС

Грант з організаційного розвитку – це цільова безповоротна фінансова допомога, кошти якої спрямовуються на оплату послуг із зміцнення однієї з чотирьох сфер інституційної спроможності ОГС.

Простий грант

Простий грант спрямований на покриття витрат ОГС, пов'язаних з отриманням однієї або максимум двох послуг з організаційного розвитку. Наприклад, це може бути грант для розробки стратегічного плану ОГС, грант для отримання консультації щодо імплементації розробленого організацією раніше стратегічного плану або грант для проведення тренінгу працівникам організації. Максимальна сума простого гранту – еквівалент \$3 000.

Для отримання простого гранту ОГС необхідно провести самооцінку з організаційного розвитку (для цього треба скористатися онлайн інструментом самооцінки на сайті ICAP Єднання) та скласти план розвитку. Самооцінка, результати якої поєднуються до заявки, повинна бути проведена щонайпізніше за півроку до дня подачі заявки на цей вид гранту.

Грант для зовнішньої оцінки

Грант для зовнішньої оцінки передбачає покриття витрат, пов'язаних із здійсненням фасилітованої оцінки рівня організаційного розвитку ОГС та складанням плану організаційного розвитку ОГС із вказанням пріоритетних сфер розвитку. Провайдер, який здійснюватиме зовнішню самооцінку за цим грантом, має володіти методикою відповідної оцінки. Максимальна сума гранту для зовнішньої оцінки – еквівалент \$1 000. Для отримання гранту для зовнішньої оцінки ОГС необхідно провести самооцінку з організаційного розвитку (для цього треба скористатися онлайн інструментом самооцінки на сайті ICAP Єднання) та скласти план розвитку. Самооцінка, результати якої поєднуються до заявки, повинна бути проведена щонайпізніше за півроку до дня подачі заявки на цей вид гранту.



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



Комплексний грант

Комплексний грант дозволяє більш досвідченій організації отримати комплекс послуг з організаційного розвитку. Комплексний грант може отримати організація, яка має засвідчений досвід роботи понад 4 роки і яка здійснила зовнішню фасилітовану оцінку свого рівня організаційного розвитку. Для здійснення такої зовнішньої оцінки ОГС заохочуються подаватися на «Грант для зовнішньої оцінки» цього конкурсу грантів. ОГС також можуть здійснювати зовнішню оцінку за власний рахунок. Максимальна сума комплексного гранту – еквівалент \$10 000.

Для отримання комплексного гранту ОГС необхідно провести зовнішню оцінку з організаційного розвитку та скласти разом із Провайдером план розвитку. Результати зовнішньої оцінки, отримані протягом року до моменту подачі заявки на грант, можуть бути подані в межах цього типу грантів.

6

Грант для групи організацій

Грант для групи організацій дозволяє декільком організаціям або ініціативним групам (не менше 3х) об'єднати свої ресурси та отримати потрібну послугу з організаційного розвитку спільно. Для отримання такого гранту кожна організація-учасник групи має вивчити потреби власної організації та провести самооцінку організаційного розвитку, скориставшись відповідним інструментом на сайті ICAP Єднання. Цю групу організацій має об'єднувати спільна(і) потреба(и) в організаційному розвитку. Група організацій також повинна визначити організацію-координатора для подальшої комунікації з ICAP Єднання. Максимальна сума гранту для групи організацій – еквівалент \$10 000.

Грант для здійснення навчального візиту

Грант для здійснення навчального візиту дозволяє ОГС вивчити та застосувати досвід інших організацій, які досягли успіху в розвитку інституційної спроможності. Тема навчального візиту може стосуватись будь якої сфери організаційного розвитку, але перевага надаватиметься проектам для підвищення життєздатності та самозарадності ОГС.

Для отримання такого гранту необхідно провести самооцінку з організаційного розвитку (скористатися онлайн інструментом самооцінки на сайті ICAP Єднання); скласти план розвитку та надати обґрунтування необхідності здійснення навчального візиту у відповідності до плану розвитку організації; надати запрошення від партнерської сторони та детальну програму навчального візиту. Максимальна сума гранту для здійснення навчального візиту – еквівалент \$3 000. За кошти цього гранту можуть покриватися винятково навчальні поїздки в межах України. Самооцінка, результати якої поєднуються до заявки, повинна бути проведена щонайпізніше за півроку до дня подачі заявки на цей вид гранту.

Грант на участь у навчальних заходах

Грант на участь у навчальних заходах дозволяє організації посилити свій потенціал завдяки участі у спеціалізованих заходах, присвячених темам організаційного розвитку. Для отримання такого гранту необхідно провести самооцінку з організаційного розвитку (скористатися онлайн інструментом самооцінки на сайті ICAP Єднання); скласти план розвитку та надати обґрунтування необхідності участі у заході відповідно до плану розвитку організації. До заявки докласти детальну інформацію про сам навчальний захід (програма, організатори, ведучі/тренери тощо), а також підтвердження організаторів про прийняття заявника на участь у заході та про подальший супровід. Максимальна сума гранту на участь у навчальних заходах – еквівалент \$1 000. Самооцінка, результати якої



USAID



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ДЕРЖАВНОЇ ПРАВИ

Пов'язані з заявкою, повинна бути проведена щонайпізніше за півроку до дня подання заявки на цей вид гранту.

Кількість грантів, які може отримати ОГС у межах цього конкурсу грантів не обмежується. Заявка на отримання наступного гранту приймається до розгляду тільки після повного затвердження фінансового й змістовного звітів за попередній грант.

Критерії відповідності

До участі у конкурсі приймаються заявки, підготовлені відповідно до вимог цього «Запрошення», від організацій, які відповідають наведеним нижче критеріям:

- 🌱 організації, які офіційно зареєстровані відповідно до закону України «Про громадські об'єднання» або відповідно до закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»;
- 🌱 організації, які включені до «Реєстру неприбуткових організацій» та мають відповідну ознаку неприбутковості (виключно 0032, 0034, 0036, 0038, 0048);
- 🌱 ініціативні групи громадян, які відповідним чином обґрунтують потребу в організаційному розвитку. У такому випадку оплата гранту здійснюється на рахунок організації, яка відповідає вимогам, описаним в пунктах 1 та 2. Ця організація повинна виступити патронатом ініціативної групи та виконати всі умови цього Запрошення.

Заявки від організацій, які не відповідають визначеним вимогам, **не розглядатимуться**.

Гендерно-збалансований підхід

ОГС, які подають заявки до участі в конкурсі грантів у межах Платформи Маркетплейс, повинні дотримуватися гендерно-збалансованого підходу в реалізації своїх завдань та місії. Організації повинні приділяти окрему увагу дотриманню рівних прав для чоловіків та жінок щодо участі в навчанні, консультаціях та всіх інших заходах, які реалізуються у межах отриманого гранту.

Прийнятні витрати

У цьому конкурсі грантів прийнятними вважаються витрати ОГС, які:

- 🌱 були фактично понесені протягом терміну реалізації гранту, який вказаний у «Договорі на грант»;
- 🌱 відповідають бюджету, затвердженому «Договором на грант»;
- 🌱 забезпечують виконання плану організаційного розвитку ОГС та є спрямованими на підвищення інституційної спроможності ОГС;
- 🌱 є обґрунтованими з точки зору доцільності та співвідношення вартості та об'єму/якості отриманих послуг;
- 🌱 є коректно задокументованими та підкріпленими відповідною документацією фінансово-бухгалтерської звітності.

Кошти цього гранту можуть бути використані для оплати:

- 🌱 необхідних послуг з організаційного розвитку (див. розділ «Типи послуг»);
- 🌱 супутніх витрат, строго пов'язаних із процесом надання послуг з організаційного розвитку (канцелярія, харчування для учасників, оренда приміщення/фліпчарту/проектору тощо).

**USAID****Неприйнятні витрати****УНЦПД**

Український незалежний центр політичних досліджень

ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

У межах цього конкурсу грантів вважаються неприйнятними і не можуть бути профінансовані витрати, пов'язані з:

-  проектною діяльністю ОГС;
-  купівлею будь-якого обладнання;
-  придбанням транспортних засобів;
-  капітальним ремонтом приміщень;
-  науковими дослідженнями;
-  сплатою боргів;
-  особистими подорожами та тренінгами, спрямованими на особистісний розвиток;
-  друком посібників;
-  підтримкою ініціатив, пов'язаних з політичною, релігійною чи терористичною діяльністю;
-  адміністративними витратами організації (це не є частиною розвитку організаційної спроможності);
-  розробкою та просуванням логотипів, сайтів, друком рекламної продукції.

8

Конкурентні засади вибору Провайдера/ів

Усі Провайдери послуг з організаційного розвитку, які надаються за кошти грантів у межах цього грантового конкурсу, повинні бути відібраними на конкурсних засадах. З цією метою кожна організація-грантоотримувач повинна буде здійснити відкритий пошук Провайдера (оголосити тендер), використовуючи Платформу Маркетплейс та інші ресурси. Обраний Провайдер має бути обов'язково зареєстрований та верифікований (мати відповідну позначку в своєму профілі) на Платформі Маркетплейс <http://cd-platform.org>

ICAP Єднання може рекомендувати змінити обраного Провайдера послуг, якщо Провайдер:

-  має мало або зовсім не має досвіду надання таких послуг;
-  результати моніторингових візитів до організацій, що співпрацювали з цим Провайдером раніше, були незадовільними;
-  організації, що співпрацювали з цим Провайдером раніше, демонстрували незадовільний результат цієї роботи (відсутність розроблених документів, низька їх якість, відсутність упроваджених змін).

Організація може оголосити тендер для відбору Провайдера перед подачею заявки на грант. У такому випадку Організація подає разом із заявкою «Меморандум про наміри щодо співпраці», підписаний нею та обраним на тендері Провайдером. У такому меморандумі слід обов'язково вказати:

1. Тип та тематика послуги, яка надаватиметься за кошти гранту (наприклад, фасилітована сесія для розробки стратегічного плану або тренінг з комунікацій);
2. Назву (або персональні дані) Провайдера, посилання на його профіль на Платформі Маркетплейс;
3. Кількість робочих годин/днів Провайдера, які планується оплатити за кошти гранту;
4. Вартість послуг Провайдера;
5. Очікуваний результат (наприклад, розроблений фандрейзинговий план або отримання навичок smm).

**USAID****УНЦПД**ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

Заявкам, що містять «Меморандум про наміри щодо співпраці» на основі попередньо проведеного тендеру, **надаватиметься перевага при конкурсному відборі.**

Порядок подання заявок

Для того, щоб отримати грант з організаційного розвитку, необхідно:

- зареєструвати ОГС на сайті ICAP Єднання: <http://ednannia.ua/reestratsiya>
- здійснити самооцінку рівня розвитку ОГС та заповнити результати у робочому кабінеті ОГС (у робочому кабінеті ОГС на сайті ICAP Єднання);
- заповнити Заявку (у робочому кабінеті ОГС на сайті ICAP Єднання);
- заповнити або підвантажити відповідні додатки до Заявки (у робочому кабінеті ОГС на сайті ICAP Єднання).

Форми Заявки та Додатків додаються до цього «Запрошення»:

- Додаток А «Результат самооцінки рівня розвитку ОГС»
- Додаток Б «Меморандум про наміри щодо співпраці», укладений між ОГС та Провайдером, який переміг у тендерному відборі
- Додаток В «Результати зовнішньої оцінки рівня розвитку ОГС з планом ОР та рекомендаціями Провайдера»
- Додаток Г «Детальна інформація про групу організацій (включаючи організацію-куратора)»
- Додаток Д «Інструмент оцінки адвокаційної спроможності»
- Додаток Е «Запрошення від партнерської сторони та програма навчального візиту»
- Додаток Є «Підтвердження організаторів про прийняття заявника на участь у заході».
- Додаток Ж «План організаційного розвитку»

9

Вид гранту	Необхідний додаток до Заявки								Коментар
	А	Б*	В	Г	Д**	Е	Є	Ж***	
Простий грант	X	X			X			X	
Грант для зовнішньої оцінки	X	X							
Комплексний грант	X	X	X		X			X	
Грант для групи організацій	X			X					Подається кожною організацією
Грант на навчальний візит	X				X	X	X	X	
Грант на участь у заходах	X				X	X	X	X	

*Додаток Б подається за бажанням Організації-апліканта і за умови проведення нею тендера для відбору Провайдера ПЕРЕД подачею заявки на грант

**Додаток Д подається для всіх типів грантів, якщо організація(її) збираються розвивати організаційний потенціал для здійснення адвокаційної діяльності та розвитку громадської активності

***Додаток Ж заповнюється обов'язково на пріоритетні сфери розвитку та за бажанням організації-заявника на решту сфер організаційного розвитку.

Кроки для отримання гранту

- Крок 1.** Представник організації, яка хоче отримати грант з організаційного розвитку, має зареєструвати свою організацію на сайті ICAP Єднання за посиланням: <http://ednannia.ua/reestratsiya> та дочекатись відповіді модератора, яка надійде на



USAID



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

поштову скриньку, вказану при реєстрації. При реєстрації потрібно буде вказати організацію, контактну інформацію та надати скан (копію) довідки з кодом неприбутковості (тільки 0032, 0034, 0036, 0038 або 0048).

Повідомлення про активацію облікового запису організації надійде на електронну скриньку, зазначену при реєстрації. Якщо до профілю організації необхідно буде внести доповнення або виправлення, ОГС отримає лист із відповідними рекомендаціями. З метою уникнення непорозумінь, наполегливо рекомендується створювати облікові записи (профілі) ОГС із зазначенням загальної поштової скриньки (не персональної), до якої мають доступ кілька працівників організації. Створення кількох облікових записів (профілів) для однієї ОГС технічно неможливо – відтак, якщо доступ до електронної скриньки буде втрачений, відновити доступ до профілю ОГС на сайті буде неможливо.

10

Крок 2. Організація - Заявник має провести самостійну оцінку організаційного потенціалу, скориставшись відповідним «Інструментом самооцінки» у робочому кабінеті на сайті ICAP Єднання. Рекомендується залучити до цього процесу членів правління та максимальну кількість персоналу організації. Результати самооцінки мають продемонструвати сфери організаційного розвитку, які першочергово потребують змін. Ці ж результати стають основою для складання плану організаційного розвитку. План організаційного розвитку є підставою для отримання гранту.

NB! Не обов'язково складати план розвитку за всіма сферами. План має бути розробленим щонайменше на ті сфери організаційного розвитку (з семи сфер, представлених у шаблоні), які ви хочете покращити за кошти даного гранту.

Крок 3. Організація - Заявник має заповнити та надіслати Заявку та відповідні Додатки у своєму робочому кабінеті на сайті ICAP Єднання. Форми Заявки та Додатків можна також отримати на сайті Платформи Маркетплейс або звернувшись до грантових менеджерів ICAP Єднання, написавши на електронну скриньку grant@ednannia.ua Під час заповнення Заявки можна звертатися до грантових менеджерів ICAP Єднання за порадами, але спочатку ретельно ознайомитись з цим Запрошенням.

Крок 4. Після розгляду Заявки та прийняття схвального рішення Відбірковою Комісією, Організація - Заявник отримає відповідне повідомлення у своєму робочому кабінеті на сайті ICAP Єднання. У цьому ж повідомленні міститимуться детальні інструкції від відповідного грантового менеджера стосовно подальших дій організації. Можливо, Відбіркова Комісія надасть певні рекомендації Заявнику для доопрацювання Заявки (зміни бюджету, терміну реалізації гранту, вибору методів навчання тощо).

У разі відмови у фінансуванні ICAP Єднання залишає за собою право не надавати пояснень щодо причин відмови.

Крок 5. Після виконання всіх вищезазначених вимог між ICAP Єднання та Заявником укладається Договір або узгоджуються інші можливості фінансування. Кошти на рахунок організації – заявника перераховуються на підставі укладеного Договору.

Питання стосовно цього конкурсу можна надсилати електронною поштою на адресу: grant@ednannia.ua ICAP Єднання періодично розміщатиме узагальнені відповіді на отримані питання на своєму сайті.



USAID

Оцінювання заявок



УНЦПД

Український незалежний центр політичних досліджень



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

11

Грантові менеджери ICAP Єднання здійснюють перевірку Заявок на відповідність вимогам цього «Запрошення» та їх підготовку до розгляду і оцінювання Відбірковою Комісією. Уся комунікація з ОГС щодо Заявки відбувається у робочому кабінеті організації на сайті ICAP Єднання. Відповідальний грантовий менеджер може рекомендувати організації доопрацювати Заявку відповідно вимогам цього «Запрошення» або відмовити організації у прийнятті Заявки до розгляду, якщо вона не відповідає цим вимогам. Після цього організація має право підготувати нову Заявку та знову подавати її на розгляд.

Щоб уникнути потенційного тиску чи заангажованості в ході розгляду проектних пропозицій, ICAP Єднання практикує створення незалежних Відбіркових комісій для їх розгляду. У межах цього конкурсу створена **незалежна Відбіркова комісія**, яка працює, керуючись цим «Запрошенням», «Грантовим посібником ICAP Єднання», а також «Стандартними положеннями Агентства США з міжнародного розвитку для неприбуткових організацій з-поза меж США».

До складу Комісії входять представники та представниці авторитетних інституцій, досвідчені фахівці й фахівчині у сфері організаційного розвитку та розвитку громадянського суспільства. Кожен член Відбіркової комісії перед початком роботи має обов'язок засвідчити відсутність конфлікту інтересів та підтвердити намір оцінювати заявки чесно та неупереджено.

Ніхто з працівників ICAP Єднання, його керівних органів чи постійних експертів, а також ніхто з представників організацій-членів Консорціуму та представників Агентства США з міжнародного розвитку не входить до складу незалежної Відбіркової комісії.

Заявки оцінюються Відбірковою Комісією за такими основними критеріями:

- Обґрунтованість необхідності в посиленні організаційної спроможності організації (наявність відповідного плану організаційного розвитку, його детальність та обґрунтованість)
- Обґрунтованість та збалансованість бюджету заявки та відповідність цілям проекту
- Обґрунтованість та наявність сильного зв'язку між очікуваними результатами за грантом, посиленням впливу організації та покращенням стану розвитку сфери, в якій працює організація

Для ОГС, які подають заявку на отримання гранту з адвокації додатковими критеріями є:

- навчання або тренінги з адвокації мають бути безпосередньо пов'язані із запланованими заходами з адвокації громадської організації - заявника;
- практичні кроки щодо впровадження адвокаційних кампаній мають бути включені в план організації.

Заявкам, що містять тільки ті статті бюджету, які безпосередньо пов'язані з наданням послуг з організаційного розвитку, надаватиметься перевага при конкурсному відборі (без супутніх статей типу канцелярії, харчування тощо).

Заявкам, що містять «Меморандум про наміри щодо співпраці» на основі попередньо проведеного тендеру, надаватиметься перевага при конкурсному відборі.



USAID



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

Звітування, моніторинг та оцінювання

Моніторинг та оцінювання

Заявники відповідають за здійснення моніторингу впровадження діяльності та оцінювання її результатів. В основу оцінки мають бути покладені індикатори досягнення очікуваних результатів, визначені ними в плані організаційного розвитку, розробленому під час подання заявки. Головну увагу в оцінці слід приділяти впливу послуги на організацію та змінам, які сталися в роботі організації.

Організація, яка розвивала організаційний потенціал для здійснення адвокаційної діяльності, має повторно здійснити самооцінку за допомогою Додатку Д “Інструмент оцінки адвокаційної спроможності”.

12

Після отримання послуг з організаційного розвитку організація-грантоотримувач повинна оцінити якість надання послуг, заповнивши оціночну форму. Посилання на форму буде вказано в «Договорі про надання гранту».

ICAP Єднання також проводитиме моніторинг діяльності через звіти організацій, зустрічі з працівниками організацій та місцевими партнерами, а також беручи участь у навчальних заходах, які здійснюються за кошти гранту (в тому числі, за допомогою сучасних засобів зв'язку).

Звітування

Отримувачі грантів відповідальні за подання програмних та фінансових звітів про виконану діяльність до офісу ICAP Єднання на розгляд та затвердження.

Отримувачі грантів подаватимуть такі звіти про діяльність за кошти гранту:

-  програмний звіт, включаючи копії (примірники) усіх розроблених документів або надрукованих матеріалів;
-  фінансовий звіт, включаючи копії підтверджуючих документів (первинна бухгалтерська документація).

**USAID****Єднання**

Словник основних термінів

Адвокація, адвокати - термін з практики діяльності громадських організацій США, який означає кампанію, направлену на представництво і захист прав та інтересів певної соціальної групи. Об'єктом впливу для адвокати-компанії є державні установи; мета впливу — здійснення певних структурних змін (наприклад, прийняття законів) щодо групи, інтереси якої лобіюються (адвокатуються).

Бенефіціар - одержувач визначених вигод, що виникають у результаті реалізації проекту, діяльності організації.

Делегування повноважень - це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Експертиза (стану, проблеми, перспективи) – спеціальна процедура системного аналізу й комплексного дослідження експертом/групою експертів із застосуванням спеціальних методів і технік, які дозволяють отримати об'єктивну оцінку стану, проблеми або перспективи розвитку ОГС відповідно до запиту.

Експертний супровід – комплексна послуга у формі консультацій та рекомендацій у процесі реалізації планів дій щодо досягнення цілей/розв'язання проблем/вирішення задач ОГС (організацією в цілому, або одним з її підрозділів). Всі поточні питання, запити, рекомендації обговорюються та опрацьовуються в режимі реального часу спільно з експертом/експертами.

Імплементация інструментів/стратегій організаційного розвитку – послуга у сфері організаційного розвитку, коли експерт стає співвиконавцем або спів-керівником процесу впровадження інструментів чи стратегій організаційного розвитку, обраних чи розроблених ОГС за участі експерта.

Консультація – послуга, що надається з метою пояснення/роз'яснення ситуацій ОР і формування бачення щодо вирішення пов'язаних з ними проблем. Основна процедура – консультування – передбачає очне або дистанційне спілкування та з'ясування складових запиту щодо проблеми або задачі ОР. У методологічному відношенні консультування може бути корисним як засіб оцінки ситуацій за допомогою погляду з боку, незалежних аналітичних суджень. Консультант спирається не тільки на досвід і знання, але і на проведення конкретних і спеціалізованих досліджень.

Коучинг – метод консалтингу та інтерактивної роботи, у процесі якого Коуч допомагає Коучі (Учневі) досягти мети ОР. Коучинг сфокусований на досягненні чітко визначених цілей замість загального розвитку, основний ресурс досягнення мети – ресурс самого Коучі (ОГС – в даному випадку), який у процесі коуч-сесії стає більш зрозумілим, а ціль – досяжною. Форма реалізації – коуч-сесія, може бути як індивідуальною, так і груповою. Основні інструменти проведення коуч-сесій - без порад і прямих вказівок.

Менторінг – один з методів навчання і розвитку персоналу в організації, при якому більш досвідчений співробітник (ментор) ділиться наявними знаннями зі своїми протеже (Менті) протягом певного часу. Наставництво (менторство) - навчання за допомогою



USAID



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

Надання досвіду та способів діяння в різних ситуаціях, у процесі якого навчають моделям дій і їх коригуванню за допомогою зворотного зв'язку. Перевагою наставництва є можливість навчання прямо у процесі реально здійснюваної діяльності. Менторінг може бути персональним, груповим, колективним.

Організація громадянського суспільства (ОГС) – громадська чи благодійна організація, яка зареєстрована згідно українського законодавства як ОГС. У експертному середовищі часто використовують визначення, запропоноване Саламоном та Анхаером (1992). ОГС – це організація, що має наступні шість характерних рис:

- є організованою, а саме, інституціоналізованою;
- існує інституційно окремо від влади;
- автономна, має власне врядування та все необхідне для контролю за своїми діями;
- є неприбутковою, а саме, не розподіляє дохід між своїми засновниками та/або членами/менеджерами;
- демонструє значний ступінь добровільної участі, є волонтерською.

Організаційний аудит – комплексна послуга, яка включає елементи експертизи, а також експертного аналізу і дослідження, спрямованих на системний аналіз поточної ситуації організаційного розвитку ОГС та прогностичний аналіз її спроможностей. Передбачає не лише констатацію аналітичних фактів, але й пропозицію потенційних можливостей розвитку з урахуванням як позитивних чинників, так і загроз.

Організаційна спроможність - здатність організації ефективно досягати своєї місії та підтримувати стале функціонування в довгостроковому періоді.

Організаційний розвиток (ОР) - процес успішних організаційних змін і зростання продуктивності діяльності організації.

Організаційна культура - глибоко вкорінені ставлення, норми, цінності і поведінка, які поділяють члени організації.

Посилення спроможності - процес розвитку і зміцнення навичок, здібностей, процесів і ресурсів, які потребуються організацією, щоб виживати, адаптуватися і розвиватися у світі, який швидко змінюється.

Послуга з організаційного розвитку – наданий Провайдером комплекс дій, який задовольняє запит ОГС-клієнта щодо проблем/задач організаційного розвитку.

План з організаційного розвитку - документ, розроблений організацією після оцінки її потенціалу/спроможності. Цей документ описує всі заходи з посилення спроможності, які організація буде проводити внутрішньо задля розбудови свого власного потенціалу, а також підтримку, яка необхідна їй із зовнішніх джерел.

Провайдер послуг організаційного розвитку – особа або інституція, що мають спроможність і досвід до надання комплексу послуг /окремої послуги з будь-якого (або - чітко визначеного) спектру питань/проблем організаційного розвитку (ОР).

Професійний розвиток персоналу організації - процес здобуття працівниками організації професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, підвищення їх компетентності з метою забезпечення ефективного виконання їх обов'язків, завдань.



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



Стратегічний менеджмент (Стратегічне управління) - це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг. Він є безперервним процесом, а не одноразовим зусиллям по розробці стабільного стратегічного плану.

Супервізія – інструмент професійної підтримки та супроводу у процесі організаційної діяльності ОГС, що передбачає комплекс заходів із навчально-методичного та організаційного супроводу з боку експерта-супервізора. Супервізія здійснюється на основі затвердженої програми експертом і ОГС супервізійної підтримки.

Тренінг – метод інтерактивного групового навчання, який за відносно короткий проміжок часу дозволяє групі (і кожному учаснику) не лише набутися відповідних знань, умінь і навичок, а й сформуванню відповідних компетенцій та модельний досвід їхнього вирішення/розв'язання, що стає дієвою основою для швидкого та ефективного застосування у практичній (реальній) діяльності.

Фандрейзинг - процес залучення ОГС грошових коштів та інших ресурсів з метою реалізації як певного соціального проекту, так і серії проектів, об'єднаних однією спільною ідеєю або місією ОГС Кошти можуть надходити від приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій.

Фінансовий менеджмент – система принципів, методів, засобів і форм організації грошових відносин. Основна суть полягає в управлінні фінансами з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Функціональний супровід процесу/подій (модерація, фасилітація, медіація):

- *модерація* – технологія організації групової роботи, яка дозволяє досягти максимально ефективного рівня ділової комунікації у процесі взаємодії та прийнятті спільного рішення. Використовується при веденні ділових зустрічей, обговоренні актуальних питань, напрацюванні бачень щодо варіативних моделей рішень, прийняття зваженого узагальненого рішення, тощо. Передбачає застосування відповідних технік і прийомів. Часто модератор – зовнішній експерт, або авторитетний співробітник організації, безпосередньо не залучений у процес, що обговорюється.
- *фасилітація* – організація групової роботи, що дозволяє ефективно інтегрувати досвід і потенціал кожного з учасників взаємодії у вирішенні актуальних проблем чи – напрацюванні спільних бачень/рішень. Визначають також як «надання допомоги групі у виконанні будь-якого завдання через сприяння узгодженості учасників обговорення, ефективній синергії можливостей кожного». Фасилітатор, як правило - зовнішній незалежний фахівець/експерт, який впливає на процес взаємодії і спрямовує його, але не вносить змістовних пропозицій щодо предмета зустрічі та основного обговорюваного питання. Завдання фасилітатора – створити невимушену атмосферу зацікавленої, творчої й продуктивної роботи групи.



USAID

ВІДНОСИНЬ ДО ПАРТНЕРІВ



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

медіація – технологія організації групової взаємодії при вирішенні спорів чи конфліктів, що передбачає залучення незалежного посередника – експерта-медіатора, який здатен так вибудувати взаємодію між сторонами та представити конфліктну ситуацію у такому контексті, щоб сторони самостійно змогли побачити в ній шляхи не-конфліктного вирішення та прийняти перспективність саме не-конфліктних шляхів і методів подолання напруження чи протистояння. Важливий аспект медіації – створити умови для такого рішення, яке б задовольнило всі сторони в контексті їхніх інтересів і потреб.

**USAID****УНЦПД**ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА**Заявка на отримання гранту з організаційного розвитку**

17

Контактна особа в організації, відповідальна за цю заявку та її прями (мобільний) телефон	
Коротко опишіть головну мотивацію організації до участі цьому конкурсі	<i>Не більше 2-3 речень</i>
Річний бюджет організації, грн	<i>За 2018 та 2019 роки</i>
Очікувана сума гранту від ICAP Єднання у гривнях	
Вид гранту, на який організація подає заявку	<input type="checkbox"/> простий <input type="checkbox"/> для зовнішньої оцінки <input type="checkbox"/> комплексний <input type="checkbox"/> для групи організацій <input type="checkbox"/> для навчального візиту <input type="checkbox"/> для участі в заходах
Вкажіть, будь ласка, основну послугу, яку планується отримати за кошти гранту (можна обрати декілька варіантів)	<input type="checkbox"/> тренінг або серія тренінгів <input type="checkbox"/> фасилітована сесія для розробки стратегічного документу <input type="checkbox"/> консультація <input type="checkbox"/> коучінг або менторінг <input type="checkbox"/> стажування <input type="checkbox"/> навчальний візит <input type="checkbox"/> участь в навчальному заході <input type="checkbox"/> онлайн сесії <input type="checkbox"/> інше
Вкажіть, будь ласка, на які спроможності направлена запланована діяльність (з типами спроможностей можна ознайомитися в запрошенні до участі)	<input type="checkbox"/> технічні <input type="checkbox"/> функціональні <input type="checkbox"/> адаптивні <input type="checkbox"/> впливу
Назва (або ім'я) обраного Провайдера та посилання (лінк) на його профіль на Платформі Маркетплейс	<i>Тільки якщо тендер вже проведений</i>
Посилання на оголошення про тендер на порталі http://cd-platform.org	<i>Тільки якщо тендер вже проведений</i>
Результат самооцінки ОГС	<i>Заповнюється онлайн у робочому кабінеті на сайті ICAP Єднання та «прикріплюється» до заявки</i>
План організаційного розвитку	<i>Створюється на підставі самооцінки</i>
Чи отримувала організація-заявник раніше грант з організаційного розвитку?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
Якщо так, то вкажіть, будь-ласка, на що був спрямований грант та отриману суму гранту (\$ США)	
Перелік усіх наявних стратегічних документів у організації-заявника (обов'язково вкажіть рік розробки документу)	<i>Наприклад, стратегічний план (2018), етичний кодекс (2014),</i>



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



УНЦПД

облікова політика



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

(створена в 2011, переглянута в 2019)

Кількість організацій у групі (заповнюється тільки для групи організацій)	
---	--



USAID



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

Інформація про Вашу організацію та її діяльність (не більше 2 стор.)

Якщо очікується грант для групи організацій, то пункти 1.7.-1.10. не заповнюються!

1.1. Місія, цілі та завдання організації

1.2. Основні напрямки роботи (не більше 0,5 стор.)

1.3. Опишіть або зобразіть структуру своєї організації, а також структуру управління організацією

19

1.4. Кількість чоловіків, жінок та людей іншої статі серед співробітників організації, її членів та представників органів управління

Співробітники, не залежно від характеру угоди (ФОП, ЦПХ, штат):

Чоловіки	
Жінки	
Інша стать	

Члени організації:

Чоловіки	
Жінки	
Інша стать	

Представники органів управління (правління, наглядова рада тощо)

Чоловіки	
Жінки	
Інша стать	

Співробітники, постійно залучені на безоплатній основі

Чоловіки	
Жінки	
Інша стать	

1.5. Цільова аудиторія організації (клієнти, бенефіціари)

1.6. Надайте короткий опис проектів вашої організації за останні 2 роки, підтриманих міжнародними чи місцевими організаціями та донорами (не більше 0,5 стор.). Якщо проект реалізовувався без фінансової підтримки донорів, теж перелічіть його і зазначте інші джерела фінансування:



USAID

ВІД ЛІКВИДАЦІЇ ДО РОЗВИТКУ



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

У яких навчальних заходах, спрямованих на розвиток організації, брали участь співробітники? Вкажіть назву та рік навчання, а також посади співробітників, які навчалися (не більше 0,5 стор.).

1.8. Чи відбулися зміни у роботі організації після участі в навчальних заходах, спрямованих на розвиток Вашої організації? Опишіть, будь ласка, що саме було покращено: з'явилися нові посади, прописали внутрішні процедури, відкрили нові напрямки роботи (не більше 0,5 стор.).

1.9. Опишіть ресурси організації: кількість постійних працівників, наявність офісного приміщення та обладнання, інші ресурси.

1.10 Залиште тут посилання на останні кілька річних звітів вашої організації:

1.11. Коротко опишіть історію створення групи для отримання гранту для групи організацій (чому саме ці організації об'єдналися у групу, чи пов'язані організації мережевими відносинами, яким чином обирався координатор групи, інше). Заповнюється, тільки для групи організацій!

II. Інформація про діяльність в межах гранту (не більше 2 стор.)

2.1. Обґрунтуйте, будь ласка, потребу у тій діяльності, яку заплановано здійснити за кошти гранту.

2.2. Опишіть діяльність, на яку заплановано витратити кошти гранту

Наприклад, розробка стратегічного плану організації на 2020-2023 роки та операційного плану на 2020 рік. Проведення дводенної стратегічної сесії за участі 10 членів організації та подальший експертний супровід з доопрацювання та втілення стратегії (10 годин онлайн-консультацій). Зазначте, як діяльність буде реалізовано за умов запровадження карантинних обмежень (неможливості провести заходи офлайн)

2.3 Надайте, будь ласка, опис діяльності, на яку заплановано витратити кошти гранту, англійською

Example: Developing strategic plan of the organization for 2020-2023 and operational plan for 2020. Conducting two-day strategic session with participation of 10 members of the organization. Receiving further counselling support in finalizing and implementing the strategy (10 hours of online consultations). Mention, in which way the activities will be implemented in case the quarantine restrictions are imposed (if it is impossible to conduct activities offline)

2.4. Складіть календарний план діяльності в межах гранту.

Захід/подія	Термін виконання (період: з до)	Відповідальний	Необхідні ресурси

2.5. Складіть бюджет витрат за грантом, спираючись на форму нижче (у грн).

Стаття витрат	Од. виміру	К-ть одиниць	Вартість одиниці	Загальна сума	Власний внесок	Внесок ICAP "Єднання"
1.						
2.						
...						
РАЗОМ						

21

III. Очікувані результати діяльності в межах гранту

3.1. Опишіть короткострокові результати (рівень outputs) тієї діяльності, на яку будуть витрачені кошти гранту.

Наприклад, розроблено та затверджено стратегічний план організації на 2020-2023 роки та операційний план на 2020 рік

3.2. Опишіть очікувані вплив тієї діяльності, на яку будуть витрачені кошти гранту. Як діяльність за грантом вплине на розвиток організації. Як отриманий грант дозволить організації краще виконувати свою місію. Як отриманий грант сприятиме розвитку сфери, в якій працює організація.

Перелік документів, які необхідно подати разом із Заявкою:

-  додатки до заявки відповідно до очікуваного виду гранту (див. «Порядок подання заявок» цього Запрошення);
-  список осіб (з контактними телефонами або адресою електронної пошти), які брали участь у здійсненні самооцінки та визначенні потреб з організаційного розвитку ОГС.



USAID



УНЦПД



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

Додаток А «Самооцінка рівня розвитку ОГС»

Інструмент самооцінки можна завантажити за посиланням: <http://ednannia.ua/our-programs-and-activities/12164-tablitsya>

Додаток Б «Меморандум про наміри щодо співпраці»

«Меморандум про наміри щодо співпраці» укладається між Провайдером та ОГС на підставі проведеного тендеру. Тендерна процедура застосовується та, що прийнята/затверджена внутрішніми політиками ОГС, проте обов'язковими вимогами для цього конкурсу грантів є:

- 🌱 мінімальна тривалість збору тендерних пропозицій – 7 календарних днів;
- 🌱 мінімальна кількість пропозицій до розгляду – 3;
- 🌱 розміщення оголошення про тендер на порталі <http://cd-platform.org> та інших ресурсах.

«Меморандум про наміри щодо співпраці», укладається між ОГС та Провайдером у довільній формі, проте має містити обов'язкові пункти, в яких фіксується:

1. Тип та тематика послуги, яку планується надавати за кошти гранту (наприклад, фасилітована сесія для розробки стратегічного плану або тренінг з комунікацій);
2. Назву (або персональні дані) Провайдера, посилання на його профіль на Платформі Маркетплейс;
3. Кількість робочих годин/днів Провайдера, які планується оплатити за кошти гранту;
4. Вартість послуг Провайдера;
5. Очікуваний результат (наприклад, розроблений фандрейзинговий план або отримання навичок smm).



Додаток В «Результати зовнішньої оцінки»

Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства реалізовується головним партнером-виконавцем ICAP Єднання у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень та Центром демократії та Верховенство права завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку

Додаток Г «Детальна інформація про групу організацій»

№	Назва організації	Актуальна адреса, поштовий індекс, телефон, факс, електронна пошта	Імя та прізвище особи, відповідальної за організаційний розвиток, контактний телефон	Назвіть пріоритети розвитку саме Вашої організації на основі здійсненої самооцінки (Додаток А)	Як ви планує використовувати отримані у групі знання для розвитку Вашої організації
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
8.					
9.					
10.					
11.					