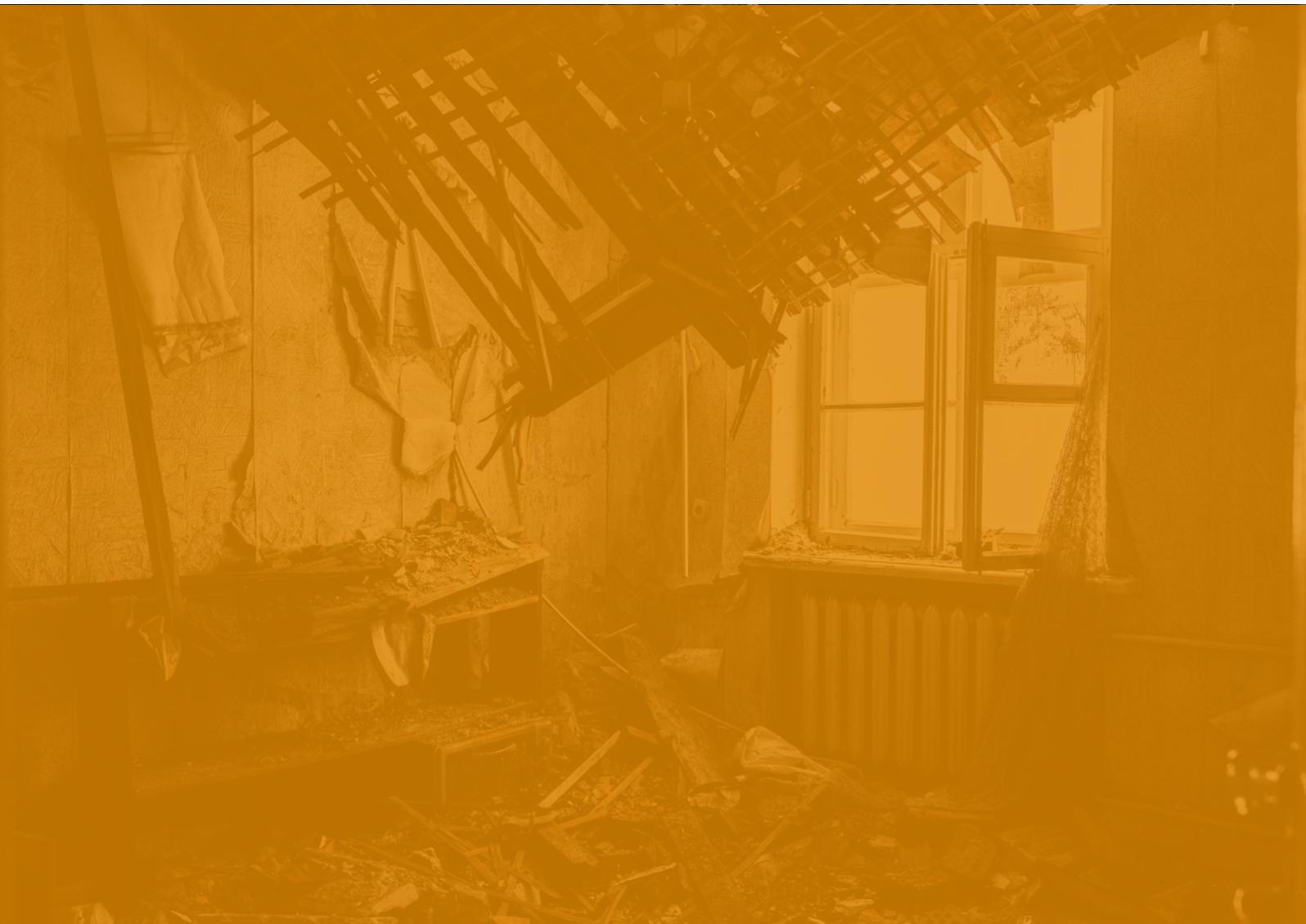

Вступ до

Операційного інструментарію з конфліктної чутливої



FOREWORDS TO THE UKRAINIAN EDITION

For WeWorld, conflict sensitivity is not an optional add-on, nor a “peacebuilding” concern only. It is a responsibility that applies to all our interventions and functions. In Ukraine, where needs are acute and decisions are made under pressure, well-intentioned support can still contribute to harm if it reinforces exclusion, fuels grievances, exposes people to protection risks, or undermines trust. Our commitment is to do no harm, to continuously assess how our assistance interacts with social dynamics, and to identify realistic entry points for positive change that can support Ukrainian society’s resilience. Conflict sensitivity is about making responsible choices that reduce harm and maximise the positive effects of our interventions.

This toolkit is a Ukrainian translation of the Conflict Sensitivity Operational Toolkit, developed by Peaceful Change initiative on behalf of WeWorld and funded by the Italian Agency for Development Cooperation. The document offers practical exercises, questions, and processes to support critical reflection and adaptation, but it cannot be applied mechanically. It needs to be tailored to local realities, and WeWorld is doing this within its projects together with Ukrainian partners, based on ongoing context analysis and learning from practice. Across oblasts and hromadas, communities experience the war and its consequences differently, and the same activity can have different effects depending on timing, actors, narratives, access constraints, and local histories. We encourage all users to adapt the tools and use them as a basis for discussion with colleagues, partners, and communities, with close attention to safety, confidentiality, and do no harm.

Language sensitivity deserves specific attention. Some terms widely used in international work do not translate well in this context and can be misunderstood or experienced as insensitive. We encourage teams to choose wording that is accurate and respectful, test terminology with Ukrainian colleagues and partners, and adjust examples so they reflect how communities describe their realities.

This edition is also an invitation to learn from Ukrainian civil society. Local organisations have been at the forefront of humanitarian response, community support, dialogue initiatives, and social cohesion efforts throughout the war. Their experience is essential to making conflict sensitivity meaningful in practice.

This toolkit will remain a living resource. We welcome feedback from staff, partners, and communities on what works, what does not, and what needs to change for Ukraine’s context.

*Lorenzo Giuliani
Peacebuilding and Conflict Sensitivity Expert
WeWorld Ukraine
February 2026*

Для WeWorld конфліктна чутливість не є обов’язковим додатком і не є виключно питанням «миробудування». Це відповідальність, що стосується всіх наших втручань і функцій. В Україні, де потреби гострі, а рішення ухвалюються під тиском, навіть добре намірена підтримка може спричинити шкоду, якщо вона посилює виключення, підживлює образи й невдоволення, наражає людей на ризики у сфері захисту або підриває довіру. Наше зобов’язання полягає в тому, щоб не завдавати шкоди, безперервно оцінювати, як наша допомога взаємодіє із соціальною динамікою, та визначати реалістичні точки входу для позитивних змін, що можуть підтримати стійкість українського суспільства. Конфліктна чутливість означає ухвалення відповідальних рішень, які зменшують шкоду та максимізують позитивні ефекти наших втручань.

Цей посібник є українським перекладом «Операційного посібника з конфліктної чутливості», розробленого Peaceful Change initiative від імені WeWorld за фінансування Італійської агенції з питань співробітництва у сфері розвитку. Документ пропонує практичні вправи, запитання та процеси для підтримки критичної рефлексії й адаптації, однак його не можна застосовувати механічно.

Він має бути адаптований до місцевих реалій, і WeWorld робить це у своїх проєктах разом з українськими партнерами, спираючись на постійний контекстний аналіз та навчання з практики. У різних областях і громадах війна та її наслідки переживаються по-різному, і одна й та сама діяльність

може мати різні ефекти залежно від часу, залучених акторів, наративів, обмежень доступу та місцевих історій. Ми заохочуємо всіх користувачів адаптувати інструменти та використовувати їх як основу для обговорення з колегами, партнерами та громадами, приділяючи особливу увагу безпеці, конфіденційності та принципу «не завдавати шкоди».

Окремої уваги заслуговує чутливість мови. Деякі терміни, широко вживані в міжнародній практиці, у цьому контексті перекладаються невдало та можуть бути неправильно зрозумілими або сприйматися як нечутливі. Ми заохочуємо команди обирати формулювання, які є точними та поважними, тестувати термінологію з українськими колегами й партнерами та коригувати приклади так, щоб вони відповідали тому, як громади описують свою реальність.

Це видання також є запрошенням навчатися в українського громадянського суспільства. Місцеві організації були на передовій гуманітарного реагування, підтримки громад, діалогових ініціатив і зусиль зі зміцнення соціальної згуртованості протягом усієї війни. Їхній досвід є ключовим для того, щоб конфліктна чутливість набувала практичного змісту.

Цей посібник залишатиметься «живим» ресурсом. Ми вітаємо зворотний зв'язок від працівників, партнерів і громад щодо того, що працює, що не працює та що потрібно змінити з огляду на український контекст.

*Lorenzo Giuliani
Peacebuilding and Conflict Sensitivity Expert
WeWorld Ukraine
February 2026*

FOREWORDS BY ALONA HOROVA (BOARD CHAIR, INSTITUTE FOR PEACE AND COMMON GROUND)

After 22 years working in conflict-affected communities, we have learned that conflict sensitivity is not a theoretical framework—it is practiced in the details. It is present in how we choose which communities to work with, whose voices we prioritize in needs assessments, what language we use in materials, and how we acknowledge communities' own capacities alongside their vulnerabilities.

In Ukraine's context of active warfare, conflict sensitivity requires particular vigilance. Well-intentioned aid can inadvertently deepen divides between frontline and rear communities, between displaced and host populations, or between those with visible versus invisible needs. Aid distribution patterns, communication choices, and even the geographic focus of programming send signals about who matters and whose suffering counts.

The practical entry point we have found most valuable is consultation—not as a checkbox, but as genuine engagement with communities' own analysis of what might help or harm social cohesion. Local people understand their context's sensitivities better than external actors ever will. Our role is to create space for that knowledge to shape programming, then remain humble enough to adapt when we get it wrong.

Після 22 років роботи в громадах, що зазнали впливу конфлікту, ми зрозуміли: конфліктна чутливість не є теоретичною рамкою, вона проявляється в практиці та деталях. Вона присутня в тому, як ми обираємо громади для роботи, чиї голоси пріоритезуємо під час оцінки потреб, яку мову використовуємо в матеріалах і як визнаємо власні спроможності громад поряд із їхніми вразливостями.

У контексті активних бойових дій в Україні конфліктна чутливість вимагає особливої пильності. Добре намірена допомога може ненавмисно поглиблювати розриви між прифронтовими та тилловими громадами, між переміщеними людьми та приймаючими громадами або між тими, чиї потреби видимі, і тими, чиї потреби є невидимими. Моделі розподілу допомоги, комунікаційні рішення і навіть географічний фокус програмування передають сигнали про те, хто має значення і чиє страждання «рахується».

Найціннішою практичною точкою входу, яку ми знайшли, є консультації: не як формальна відмітка в чек-листі, а як щире залучення до власного аналізу громад щодо того, що може підтримати або нашкودити соціальній згуртованості. Місцеві люди розуміють чутливі аспекти свого контексту краще, ніж будь-які зовнішні актори. Наша роль полягає в тому, щоб створити простір, де це знання формує програмування, а потім залишатися достатньо скромними, щоб адаптуватися, коли ми помиляємося.

FOREWORDS ON BEHALF OF UKRAINIAN COMMUNITY OF DIALOGUE PRACTITIONERS, DIALOGUE IN ACTION NGOS

Conflict- and context-sensitive approaches are key in international development, humanitarian work, and conflict resolution strategies. We consider it as a fundamental principle of peacebuilding: any interventions must adapt to changing contexts to minimize harm and enhance resilience. We use the term context sensitivity because this approach is much broader in the Ukrainian context than merely analyzing conflicts at various levels.

Context sensitivity is a cross-cutting approach designed to integrate into existing systems of activity rather than creating a cumbersome overlay that requires a separate manager. Since it also involves awareness of actions and steps, as well as constant monitoring, it serves as a lens through which all team members assess the daily consequences of actions and their potential impact on the environment and context in which they work.

In conditions of war and the ongoing transformations of Ukrainian society, it is important to recognize the significance of a context-sensitive approach for preventing unintentional harm, and to implement this approach systematically rather than as a one-off action. True effectiveness of interventions is only possible when context-sensitive analysis and context sensitivity as an approach become an integral part of every stage of the project: from planning to monitoring, allowing for the establishment of sustainable solutions, preventing negative effects of interventions, and strengthening trust between all stakeholders.

Ukrainian dialogue facilitators, mediators and context-sensitivity specialists have a long and extensive tradition of practice. We are open for cooperation and sharing, as most motivated to make good changes possible and

long-term for deep peace development.

Контекстчутливий підхід є ключовими в міжнародному розвитку, гуманітарній роботі та стратегіях вирішення конфліктів. Ба більше, це не лише методологія, а етичний вимір сучасної роботи в умовах повномасштабної війни. Ми вважаємо це фундаментальним принципом розбудови миру: будь-які втручання повинні адаптуватися до змінних контекстів, щоб мінімізувати шкоду та підвищити стійкість. Ми використовуємо термін «контекстчутливість», оскільки цей підхід є набагато ширшим в українських реаліях, ніж просто аналіз конфліктів на різних рівнях.

Контекстчутливість – це наскрізний підхід, розроблений для інтеграції в дійсні програми та проекти, але не для створення зайвого нашарування, який вимагає окремого менеджера. Оскільки він передбачає усвідомлення дій та кроків, а також постійний моніторинг, підхід служить лінзою, через яку всі члени команди оцінюють щоденні наслідки дій та їхній потенційний вплив на середовище та контекст, в якому вони працюють.

В умовах війни та постійних трансформацій українського суспільства важливо визнати важливість контекстчутливого підходу для запобігання ненавмисній шкоді та впроваджувати цей підхід систематично, а не як одноразову дію. Справжня ефективність втручань можлива лише тоді, коли контекстчутливий аналіз та підхід стають невід'ємною частиною кожного етапу проекту: від планування до моніторингу, що дозволяє встановлювати стійкі рішення, запобігати негативним наслідкам втручань та зміцнювати довіру між усіма зацікавленими сторонами.

Українські фасилітатори діалогу, медіатори та фахівці з контекстчутливості мають давні та розгалужені традиції практики. Ми відкриті до співпраці та обміну досвідом, оскільки найбільше мотивовані зробити можливими позитивні зміни та зробити їх довгостроковими для глибокого мирного розвитку.

PRACTITIONER GUIDANCE FOR CONFLICT SENSITIVITY IN UKRAINE

Drawing on IPCG's field experience in Ukraine since 2022, this note offers practitioner observations to help teams adapt conflict sensitivity tools to the realities of active hostilities and shifting local dynamics. IPCG is a leading Ukrainian organization, specialising in fostering positive and sustainable change in social capital formation and social cohesion strengthening through dialogue and restorative practices.

Most existing conflict sensitivity frameworks were developed for post-conflict or frozen-conflict settings. Ukraine's reality is fundamentally different: active hostilities alter the very logic of operations. Continuous shelling, mass displacement, and rapidly changing security conditions demand shorter programming cycles, more agile assessment approaches under risk, and constant reassessment. Chronic stress and trauma shape how people perceive and respond to any intervention, and trauma-informed approaches yield the best results only when they permeate programming throughout. De-occupied communities often present their own distinct dynamics: fragile social trust, exposure to alternative narratives, and an acute need for reconciliation.

Practitioners in Ukraine work daily along fault lines that can determine programme effectiveness. Language choices and identity questions can carry an unpredictable charge — particularly in de-occupied territories still bearing the mark of occupation. Generational divides around historical narratives, cultural identity, and the Soviet legacy frequently surface during consultations; left unacknowledged, they erode cohesion. Unequal access to safety infrastructure — shelters, early warning systems, evacuation capacity — can become even more conspicuous as a result of interventions and deepen perceptions of inequity between urban centres and frontline communities. Tensions also arise between frontline and rear areas, between displaced and host communities, and among internally displaced persons from different regions — especially when aid distribution and communication fuel comparisons.

Humanitarian aid distribution can sharpen these divisions — for instance, when visible needs attract disproportionate attention while less apparent ones are overlooked: mental health, economic hardship in areas far from the front line, and the emotional exhaustion of caregivers tending to the wounded and ill. The language organisations use, communication channels, symbols, and visual imagery in materials all carry political and social weight that can extend far beyond original intent. Hierarchies among displaced populations — shaped by the timing, location, or circumstances of displacement — also generate friction. At the same time, engagement with aid organisations can strengthen connectors: shared experience, the collective goal of reconstruction built on partnership rather than competition, traditions of mutual aid and hromada solidarity, and educational spaces that, when designed inclusively, become relatively neutral meeting grounds.

The war has significantly shifted gender dynamics. Due to mobilisation, many women have become heads of households, and the barriers they face take different forms than in pre-war life. Women combatants and veterans are a growing stakeholder group with unique experiences. Programming can also inadvertently create hierarchies among women with different relationships to the war: military wives, widows, mothers of defenders, veterans, and civilians. These dynamics require focused attention in stakeholder analysis, participation design, and communication.

In a landscape where numerous actors operate simultaneously, lack of coordination can breed assessment fatigue and fuel perceptions of unfairness. Sharing up-to-date context analysis helps reduce the burden of repeated data collection while keeping programmes aligned with current dynamics. Coverage patterns in which some communities receive multiple interventions while others receive no risk intensifying inter-community tensions. Protection concerns intersect directly with conflict sensitivity, especially in de-occupied territories:

beneficiary data collection and information security affect people's physical safety; association with international organisations can create risks for both staff and participants; and digital security becomes critical where civil society and humanitarian actors face sophisticated cyber targeting.

Finally, in emergencies where lives are at stake, rapid response is essential — yet certain elements remain indispensable: swift context checks, regular reassessment as conditions shift, safe and minimally sufficient data collection, careful decisions on language and visibility, and deliberate efforts to hear those who are most often unheard. It is worth continually asking: Could our intervention redistribute power or create new privileges? Have we truly heard the most vulnerable — not only the most visible? What will the situation look like 6 to 12 months after the programme ends?

These observations are the fruit of ongoing learning in Ukraine. Conflict sensitivity approaches remain effective only when they preserve flexibility, are tested through practice, and evolve together with context.

Alona Horova,

Board Chair

Institute for Peace and Common Ground (IPCG)

February 2025

Ця нотатка узагальнює практичний досвід Інституту миру і порозуміння (ІМіП), накопичений від 2022 року, й пропонує рекомендації командам, яка працюють над адаптацією інструментів конфлікт чутливості до реалій активних бойових дій і мінливої локальної динаміки. ІМіП — провідна українська організація, яка спеціалізується на досягненні позитивних і сталих змін у формуванні соціального капіталу та зміцненні соціальної згуртованості засобами діалогу і відновних практик.

Більшість наявних концепцій конфлікт чутливості розроблялися для постконфліктних або «заморожених» контекстів. Українська реальність докорінно інша: активні бойові дії змінюють саму логіку роботи. Безперервні обстріли, масове переміщення людей, стрімкі зміни безпекової ситуації — усе це вимагає коротших програмних циклів, гнучкіших підходів до оцінювання в умовах ризику і постійного перегляду рішень. Хронічний стрес і травма визначають те, як люди сприймають будь яке втручання і як на нього відгукуються, тому травмаінформований підхід дає найкращі результати лише тоді, коли пронизує програмну діяльність наскрізно. Деокуповані громади часто мають свою особливу динаміку: крихка соціальна довіра, вплив альтернативних наративів, гостра потреба у примиренні.

Практики в Україні щоденно працюють із лініями розломів, здатними визначати ефективність програм. Мовний вибір та питання ідентичності можуть нести непередбачуваний заряд — особливо на деокупованих територіях, де ще відчутний слід окупації. Під час консультацій нерідко проступають міжпоколінневі розбіжності навколо історичних наративів, культурної ідентичності та радянської спадщини; якщо їх ігнорувати, вони підточують згуртованість. Нерівний доступ до безпекової інфраструктури — укриттів, систем раннього попередження, евакуаційних спроможностей — може стати ще помітнішим унаслідок інтервенцій і поглибити відчуття несправедливості між міськими центрами та прифронтовими громадами. Напруження виникають також між прифронтовими і тилловими районами, між переміщеними та приймаючими громадами, між внутрішньо переміщеними з різних

регіонів — особливо коли розподіл допомоги і комунікація живлять порівняння.

Розподіл гуманітарної допомоги здатен загострити ці поділи — скажімо, коли очевидні потреби

привертають непропорційно більше уваги, аніж менш видимі: психічне здоров'я, економічні труднощі у віддалених від фронту районах, емоційне вигорання тих, хто доглядає за пораненими та хворими. Мова, якою послуговуються організації, канали комунікації, символіка й візуальні образи в матеріалах — усе це несе політичне і соціальне навантаження, що може виходити далеко за межі початкових намірів. Ієрархії серед переміщених осіб — зумовлені часом, місцем чи обставинами переміщення — також породжують тертя. Водночас взаємодія з організаціями допомоги може зміцнювати об'єднавчі зв'язки: спільний досвід, колективна мета відбудови, побудована на партнерстві, а не конкуренції, традиції взаємодопомоги й громадівської солідарності, а також освітні простори, які за інклюзивного підходу стають відносно нейтральними майданчиками для зустрічі.

Війна суттєво змінила гендерну динаміку. Через мобілізацію чимало жінок стали головами родин, і бар'єри, з якими вони стикаються, набувають інших форм, ніж у довоєнному житті. Жінки-комбатантки та ветеранки — зростаюча група стейкхолдерів із унікальним досвідом. Програмна діяльність також може мимоволі породжувати ієрархії серед жінок з різним стосунком до війни: дружини військових, вдови, матері захисників, ветеранки, цивільні. Ця динаміка потребує прицільної уваги в аналізі зацікавлених сторін, у дизайні участі та в комунікації.

У ситуації, коли на одному полі працює безліч суб'єктів, брак координації здатен породити втому від оцінювань і підживити відчуття несправедливості. Обмін актуальним контекстним аналізом допомагає зменшити тягар повторного збору даних і водночас тримати програми в руслі поточної динаміки. Моделі охоплення, за яких одні громади отримують численні інтервенції, а інші — жодної, ризикують загострити міжгромадську напруженість. Питання захисту безпосередньо перетинаються з конфліктною чутливістю, особливо на деокупованих територіях: збір даних про бенефіціарів та інформаційна безпека впливають на фізичну безпеку людей; зв'язок із міжнародними організаціями може створювати ризики як для персоналу, так і для учасників; цифрова безпека набуває критичного значення там, де громадянське суспільство і гуманітарні актори стають мішенню складних кібератак.

Зрештою, в надзвичайних ситуаціях, коли на кону людські життя, потрібна блискавична реакція — однак деякі елементи лишаються неодмінними: швидка перевірка контексту, регулярна переоцінка в міру зміни обставин, безпечний і мінімально достатній збір даних, зважені рішення щодо мови та видимості, цілеспрямовані зусилля, аби почути голоси тих, кого найчастіше не чують. Варто постійно ставити собі запитання: Чи може наше втручання перерозподілити владу або створити нові привілеї? Чи справді ми почули найбільш вразливих — а не лише найбільш помітних? Як виглядатиме ситуація через 6–12 місяців після завершення програми?

Ці спостереження — плід живого навчання в Україні. Підходи конфліктної чутливості лишаються дієвими лише тоді, коли зберігають гнучкість, перевіряються практикою й еволюціонують разом із контекстом.

*Алона Горова,
голова правління
Інституту миру та спільної платформи (ІМіП)
Лютий 2025 року*

Зміст

Передмова	2
Скорочення та аббревіатури	4
Короткий огляд	5
1. Огляд інструментарію	6
1.1 Мета інструментарію	6
1.2. Методологія	7
2. Вступ до конфліктної чутливості й відповідних інструментів	8
2.1 Що таке конфліктна чутливість і як вона застосовується?	8
2.2 Переваги застосування конфліктної чутливості	12
3. Навігація розділами та інструментами	16

Скорочення та аббревіатури

AICS	Італійське агентство співробітництва в галузі розвитку
ПЗГ	Підхід залучення громади до власного захисту
КЧ	Конфліктна чутливість
КЧД	Конфліктно-чутлива допомога
ГРМ	Гуманітарна робота, програми розвитку й розбудови миру
HR	Людські ресурси
МОПН	Моніторинг і оцінювання, підзвітність і навчання
OECD DAC	Комітет зі сприяння розвитку Організації економічного співробітництва та розвитку
РСі	Ініціатива мирних змін

Короткий огляд

Цей інструментарій містить рекомендації, які допоможуть надавачам допомоги орієнтуватися в операційних інструментах конфліктної чутливості, щоб мінімізувати ризики та підвищити ефективність їхніх дій, спрямованих на досягнення позитивних миротворчих результатів в умовах конфлікту або нестабільної ситуації. Конфліктна чутливість передбачає формування розуміння динаміки миру й конфлікту, критичний аналіз того, як допомога може впливати на цю динаміку, а також вжиття заходів для управління таким впливом.

З цією метою було розроблено низку інструментів, які сприяють впровадженню змін у процеси організацій, що функціонують у кризових умовах, щоб забезпечити, що всі їхні рішення і дії ґрунтуються на конфліктно-чутливому підході. Це стосується всіх рівнів структури організації та застосовується до всього персоналу. Хоча приклад конфліктної чутливості, розглянутий у цьому інструментарії, стосується WeWorld, наведені рекомендації, інструменти та процеси розроблено так, щоб їх могла адаптувати й використовувати будь-яка організація, яка має потребу у впровадженні конфліктної чутливості у свою діяльність.

Ці інструменти може використовувати будь-яка організація, що здійснює допомогу, незалежно від рівня чи масштабу її роботи. Їх можна застосовувати повністю або частково, обираючи модулі, що відповідають потребам, меті чи інтересам користувача щодо конфліктної чутливості.

На стратегічному рівні ці інструменти корисні для розроблення чи перегляду регіональних або національних стратегій. Вони можуть допомогти визначити вплив ухвалених рішень на контекст, у якому відбувається транскордонний конфлікт із залученням багатьох учасників, на національному рівні та в межах програмної діяльності. Підтримка скоординованих підходів через призму конфліктної чутливості може також закласти основу для потенційної миротворчої діяльності, спрямованої на реалізацію принципів концепції взаємозв'язку між гуманітарною роботою та програмами розвитку й розбудови миру (далі — концепція Nexus).

Інструменти конфліктної чутливості допомагають у процесі планування програм, забезпечуючи всіх учасників (включно з донорами) інформацією про ризики та можливості завдяки ґрунтовному аналізу.

Також розроблено інструменти для інтеграції конфліктної чутливості у допоміжні функції організації, оскільки її значення виходить далеко за межі програмної роботи та може бути ефективним у всіх функціях — від закупівель до управління персоналом.

Під час фази впровадження програми конфліктно-чутливий підхід допомагає відстежувати й розв'язувати нові ризики, а також визначати можливості в міру реалізації діяльності та/або зміни контексту. У цьому сенсі підхід залучення громади до власного захисту, розроблений WeWorld, може підтримувати застосування інструментів конфліктної чутливості через підхід «знизу вгору», орієнтований на людей.

Також тут представлено інструменти, придатні для етапу моніторингу й оцінювання, адже постійний моніторинг передбачає періодичне оновлення аналізу конфлікту для кращого інформування поточних і майбутніх програм. Інструменти конфліктної чутливості також допомагають збирати знання персоналу, враховувати зовнішню взаємодію та ресурси, а також здійснювати моніторинг усередині програмної діяльності.

1. Огляд інструментарію

Ці інструменти було розроблено у відповідь на потребу організацій, що працюють в умовах зтяжних криз і середовищах, схильних до конфліктів, проводити системний аналіз власних спроможностей, щоб краще розуміти умови, які можуть як сприяти конфлікту, так і стримувати його, та ефективніше реагувати на такі умови.

Тут можна знайти процеси й інструменти, придатні для всіх стратегічних і операційних етапів роботи організацій, які надають допомогу в умовах зтяжних криз і середовищах, схильних до конфліктів. Їх може використовувати будь-який персонал організацій на всіх рівнях. Хоча під час розроблення інструментарію використовувався досвід WeWorld як приклад для оцінювання спроможності організації до конфліктної чутливості, мета полягає в можливості його універсального застосування.

Інструменти розроблено так, щоб усі організації, які працюють у подібних умовах, могли їх використовувати.

1.1 Мета інструментарію

Цей інструментарій має на меті надати практичні механізми для впровадження аналізу конфліктної чутливості на різних рівнях ухвалення рішень на всіх етапах програмного циклу.

Оскільки кризи у світі стають дедалі складнішими та зтяжними, міжнародні учасники, що працюють у таких контекстах, чимраз частіше стикаються з необхідністю робити вибір політичного характеру, намагаючись усунути причини, які породжують конфлікт, переміщення населення, спалахи хвороб, голод, соціально-економічну нерівність та інші загрози безпеці й добробуту вразливих груп. У подібних кризах зазвичай присутня низка різних учасників (міжнародні гуманітарні організації, національні громадські об'єднання, уряди-донори чи місцеві муніципалітети), які працюють за різними методами, але для розв'язання тих самих проблем.

Вплив одночасного здійснення численних інтервенцій в певній місцевості, особливо в умовах криз чи конфліктів, які привертають значну міжнародну увагу та фінансування, може бути колосальним — як у позитивному, так і в негативному сенсі. На кожен приклад ефективної координації дій припадає значно більше випадків, коли не вдалося запобігти ескалації конфлікту, а іноді й несвідомо продовжувалися умови, що його породжують.

Ігнорування конфліктогенних чинників кризи означає нехтування тим, що конфлікт є повсякденним досвідом, нерозривно пов'язаним із конкретними викликами, з якими стикаються громади та населення. Робота в умовах конфлікту вимагає глибокого розуміння не лише множинності залучених учасників, їхніх взаємовідносин і динаміки, що живить конфлікт (як на макро-, так і на мікрорівні), але й усвідомлення ролі сторони, що надає допомогу, як одного з чинників впливу.

Розвиток такого рефлексивного усвідомлення — або конфліктної чутливості — має сприяти ухваленню ефективніших рішень в організації, щоб її діяльність не підривала власну ж мету: задоволення потреб людей і позитивний внесок у їхню гідність і безпеку.

Краща здатність застосовувати конфліктно-чутливий підхід також дає змогу визначати потенційні можливості для дій, які позитивно впливатимуть на динаміку конфлікту та зрештою сприятимуть миру. Коли міжнародні організації, НУО, уряди та багатосторонні інституції спрямовують більше зусиль на досягнення спільних цілей у межах концепції Nexus,

усвідомлюючи необхідність розробляти інтервенції, що сприяють розбудові мирних суспільств, це допомагає подолати фрагментований підхід до надання міжнародної допомоги. Конфліктна чутливість може слугувати першим кроком для організацій, стурбованих тим, як їхні дії впливають на мир.

1.2. Методологія

Цей інструментарій було розроблено організацією Peaceful Change Initiative (PCI) через підхід «практичного дослідження» на основі вивчення організації та її функцій у підрозділах головного офісу й на рівні країн реалізації програм. WeWorld (як організація з подвійним мандатом і обмеженою загальноорганізаційною спроможністю застосовувати конфліктно-чутливий підхід) була використана як приклад для аналізу того, як будь-яка організація може підійти до цього питання, не маючи попереднього досвіду.

Дослідницький етап передбачав докладне вивчення структури організації, її діяльності в різних країнах, персоналу і функцій, які він виконує, процесів ухвалення рішень на різних рівнях, а також інших функцій і процедур. Цей етап складався з таких кроків:

1. Кабінетний аналіз документації організації, зокрема її стратегій, політик, настанов, рамкових документів і чинних методологій, а також матеріалів, що стосуються 8 країнних місій.
2. 18 консультацій із персоналом WeWorld: 12 — зі співробітниками, що відповідають за різні департаменти організації, та 6 — зі співробітниками польових офісів у різних країнах.

Етап аналізу та опрацювання передбачав розроблення настанов із конфліктно-чутливого підходу на різних рівнях ухвалення рішень і на всіх фазах програмного циклу, адаптованих до конкретних функцій.

1) рівні ухвалення рішень: стратегічний, програмний; **2) фази програмного циклу:** розроблення, реалізація, моніторинг і оцінювання; **3) функції департаментів:** програмна діяльність, закупівлі, логістика, людські ресурси, фінанси, моніторинг і оцінювання та підзвітність і навчання, комунікація, адвокація.

Етап пілотування та тестування передбачав повноцінну апробацію застосування конфліктної чутливості під час роботи WeWorld у **Лівії**, а також 11 часткових тестувань окремих модулів і інструментів у **Сирії, Мозамбіку, Афганістані, Нікарагуа, Болівії та Бурунді**. До процесу перегляду та тестування також було залучено глобальні напрями діяльності WeWorld із розроблення проєктів й управління знаннями, комплексного захисту та аналізу, а також міжнародної адвокації та політики. PCI проаналізувала зібрані результати тестувань і відгуки й використала їх для підготовки цього інструментарію.

Розроблені настанови ґрунтуються на наявних матеріалах й експертних знаннях PCI, переосмислених і систематизованих так, щоб зробити інструментарій доступним для будь-якого фахівця, який надає допомогу чи ухвалює рішення в умовах конфлікту. PCI та WeWorld постійно переглядали зміст, структуру та логіку інструментарію, щоб: (а) забезпечити його *практичне застосування* навіть за відсутності спеціально виділених ресурсів для впровадження конфліктно-чутливого підходу; (б) уможливити його використання не лише в межах потреб WeWorld. За потреби проводилися зовнішні консультації щодо конфліктної чутливості, гуманітарних підходів, а також для проєктування інклюзивних, партисипативних процесів.

2. Вступ до конфліктної чутливості й відповідних інструментів

2.1 Що таке конфліктна чутливість і як вона застосовується?

Конфліктна чутливість ґрунтується на усвідомленні того, що будь-яка форма допомоги, яка надається в умовах конфлікту, неминуче взаємодіятиме з динамікою миру та конфлікту.

Допомога може впливати на чинники, що спричиняють конфлікт (або сприяють миру), а також на спроможності та відносини різних сторін, залучених у конфлікт чи миротворчі процеси. Цей вплив може бути як навмисним, так і ненавмисним, прямим чи опосередкованим, негативним або позитивним. Він проявляється незалежно від того, чи спрямована допомога безпосередньо на роботу з цими динаміками (наприклад, розбудова миру), на реагування на наслідки конфлікту (наприклад, гуманітарна допомога) або навіть на діяльність, що, на перший погляд, не пов'язана з конфліктом (наприклад, розвиток інфраструктури WASH (вода, санітарія та гігієна) або охорони здоров'я чи постачання освітніх матеріалів). Конфліктна чутливість — це свідомий, постійний і системний підхід, спрямований на те, щоб надавачі допомоги розуміли й **мінімізували негативний вплив (ризик)** і **поглиблювали позитивний вплив**

БЛОК 1

ПРИКЛАДИ ВПЛИВУ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ

Допомога може бути надана одним групам, а іншим — ні, що сприяє відчуттю несправедливості та загостренню напруженості між цими групами. Такий ризик особливо високий, коли допомогу розподіляють винятково на основі потреб, які відрізняються між групами, або коли органи влади формують списки отримувачів і віддають перевагу одній групі. Такий ефект може виникати як через обсяг, так і через якість допомоги, а також проявлятися у сфері працевлаштування чи отримання підрядів.

Збройні або політичні групи можуть намагатися привласнити чи викрасти допомогу для власної вигоди: тиснути щодо її розподілу серед певних груп, щоб заручитися їхньою підтримкою, або наполягати на залученні конкретних постачальників. Збройні групи можуть отримувати ресурси через вимоги щодо сплати за проїзд через блокпости, крадіжки зі складів чи об'єктів надання послуг (наприклад, лікарень) або через тиск на підрядників з вимогою ділитися прибутками. Надалі збройні групи можуть використовувати отриману допомогу самі або перепродавати її для фінансового забезпечення своєї діяльності.

Співпраця з владою, яка не є обраною або не діє інклюзивно й прозоро, може **легітимізувати такі підходи й посилити відчуття виключеності**. І навпаки, взаємодія з обраною владою може підтримувати та посилювати спроможність до розвитку механізмів залучення громад і проведення консультацій із ними, а отже, **зміцнювати соціальний контракт між громадянами та владою**.

Підходи, що ґрунтуються на залученні громад, можуть сприяти **налагодженню взаємодії між різними групами, які перебувають по різні боки ліній поділу, та зміцнювати їхні взаємини** через полегшення діалогу, визначення спільних потреб і співпрацю в межах спільних проєктів розвитку громади.

(можливості) своєї допомоги.

Це передбачає формування глибокого розуміння відповідних динамік миру й конфлікту, критичний аналіз того, як діяльність із надання допомоги може впливати на них, а також вжиття заходів для управління цим впливом. Це вимагає від організацій **постійного виконання трьох ключових кроків**, наведених нижче.

Рис. 1. Трикрокова структура конфліктно-чутливого підходу

	ЩО	ЯК
1.	Розуміти контекст миру та конфлікту на основі аналізу.	Проводити аналіз конфлікту (у контексті території, де ви працюєте), регулярно його оновлювати й відстежувати ситуацію.
2.	Розуміти взаємодію між відповідною інтервенцією та контекстом миру й конфлікту.	Переглядати та відстежувати допомогу на предмет потенційних негативних і позитивних аспектів із погляду конфліктної чутливості.
3.	Діяти на основі цього розуміння, щоб мінімізувати негативний вплив (ризиків) та максимізувати позитивний вплив (можливості) на мир і конфлікт.	Адаптувати або коригувати діяльність для пом'якшення ризиків, реагування на них і використання можливостей.

Застосування цих трьох кроків є безперервним процесом, який має значення не лише на рівні проектів і програм, а й на стратегічному та політичному рівнях. Це пов'язано з тим, що стратегічні рішення (наприклад, вибір секторів і географічних пріоритетів, вибір партнерів і моделей реалізації) можуть мати наслідки для динаміки миру й конфлікту, а також впливають на конфліктну чутливість програмних рішень, що формуються на основі стратегії (див. блок 1).

Конфліктна чутливість стосується не лише програмного персоналу, але й співробітників із допоміжними функціями (моніторинг і оцінювання, підзвітність і навчання, закупівлі, логістика, фінанси, комунікація), оскільки їхні рішення також можуть мати вплив на мир і конфлікт. Наприклад, вибір постачальників, кадрові рішення або розташування інфраструктури можуть посилювати розбіжності, що провокують конфлікт.

Крім того, впровадження конфліктно-чутливого підходу часто потребує узгодженої міжнародної взаємодії (як на національному, так і на місцевому рівні), щоб уникнути ситуації, коли дії одних учасників підривають зусилля інших із забезпечення конфліктної чутливості (див. блок 2).

Отже, конфліктна чутливість — це не додаткова опція в розробленні програм, а підхід, який має бути інтегрований у роботу всіх організацій і стати частиною структури співпраці й координації між ними.

Для цього необхідно створити сприятливе середовище, у якому підходи до розроблення програм, зокрема управління бюджетом, є гнучкими й адаптивними, а культура критичного самоаналізу дозволяє співробітникам вільно підіймати та відкрито обговорювати виклики, пов'язані з конфліктною чутливістю.

Наприклад, міжнародні організації в Лівії були змушені робити стратегічний вибір щодо того, чи надавати допомогу мігрантам, які перебувають у центрах тимчасового утримання, що контролюються збройними групами. З одного боку, відмова від надання такої допомоги означала б ігнорування реальних потреб. З іншого боку, надання такої допомоги має наслідки з погляду конфліктної чутливості, оскільки відомо, що збройні групи привласнюють

БЛОК 2

ЩО ТАКЕ КОНФЛІКТ І КОЛИ ПОТРІБНО БУТИ «ЧУТЛИВИМ» ДО НЬОГО?

Конфлікт — це незгода між двома або більше сторонами через (суб'єктивні) несумісні розбіжності. Такі розбіжності можуть стосуватися таких аспектів, як цінності, володіння чи використання ресурсів, розподіл влади або визнання прав, і можуть бути пов'язані з історичними образами. Різні чинники часто взаємодіють між собою та інколи призводять до насильства. Однак конфлікт не завжди супроводжується насильством і не є за своєю суттю негативним. Якщо ним добре управляти, конфлікт може бути позитивним рушієм суспільних змін. Там, де немає інституцій, процесів і структур для управління конфліктом, він, найімовірніше, переросте у насильство.

Важливо застосовувати конфліктно-чутливий підхід як у контекстах з активним насильством, так і там, де насильства немає. Навіть за відсутності насильства діяльність із надання допомоги може впливати на структурні рушії конфлікту або на стосунки між зацікавленими сторонами, а конфліктна чутливість забезпечує основу для мінімізації негативного впливу і максимізації позитивного внеску до розбудови миру.

допомогу та вдаються до жорстокого поводження з мігрантами. Отже, надаючи допомогу, організації можуть фактично визнавати збройні групи та фінансово їх підтримувати, сприяючи збереженню практики функціонування таких центрів. Якщо організації не узгоджують спільні підходи, негативні наслідки з погляду конфліктної чутливості все одно виникають (наприклад, якщо деякі організації надають допомогу центрам утримання, збройні групи все одно отримуватимуть посилення та фінансову вигоду), а допомоги вразливим людям може ставати менше (мігранти в центрах утримання отримують менше підтримки, якщо частина організацій відмовляється там працювати). Це не є підставою для того, щоб окремі організації не враховували конфліктну чутливість під час ухвалення рішень. Навпаки, це означає, що конфліктно-чутливий підхід часто потребує узгодженої міжнародної реакції (як на національному, так і на місцевому рівнях), щоб одні учасники не підривали зусилля інших щодо врахування

БЛОК 3

КОНФЛІКТНА ЧУТЛИВІСТЬ ТА ІНШІ ПОВ'ЯЗАНІ КОНЦЕПЦІЇ

Відмінність між конфліктною чутливістю та підходом «не нашкодь»

Хоча конфліктна чутливість походить від принципу «не нашкодь», розробленого у 1990-х роках, цей принцип зазвичай розуміють як уникнення шкоди для окремих осіб. Конфліктна чутливість дійсно передбачає забезпечення безпеки персоналу, партнерів і учасників, але виходить далеко за ці межі, охоплюючи управління ширшим впливом на мир і конфлікт.

Відмінність між конфліктною чутливістю та розбудовою миру

Конфліктна чутливість може стати відправною точкою для внеску в забезпечення миру, оскільки дозволяє визначати й використовувати відповідні можливості. Однак сама собою вона не є підходом до розбудови миру і не є достатньою для тих організацій, які прагнуть працювати безпосередньо над причинами конфлікту. Розбудова миру — це окремий сектор зі своїми власними підходами й методологіями, спрямованими на усунення рушіїв конфлікту або підтримку спроможності до забезпечення миру. Конфліктна чутливість — це широкий підхід, який застосовується в усіх секторах допомоги й не обов'язково передбачає роботу з причинами конфлікту.

конфліктного контексту.

Конфліктна чутливість не означає, що всі програми мають бути перетворені на програми з розбудови миру. Організації, місії та програми можуть обирати різні рівні намірів — від мінімального стандарту, який передбачає зменшення негативного впливу їхньої допомоги на конфлікт, до відкритої роботи над причинами конфлікту через програмну діяльність. Це також може стати відправною точкою для визначення можливостей роботи над компонентом «розбудова миру» концепції Nexus (див. блок 3).



Спектр взаємодії з різними контекстами конфлікту (CDA Collaborative Learning Projects, 2015)

Рис. 2. Мета застосування конфліктної чутливості

Організації можуть визначати «організаційну» мету застосування конфліктної чутливості. Спираючись на це, країнові місії організації зі свого боку повинні визначати свою власну мету відповідно до конкретного контексту й типів втручань, які вони здійснюють. **Для цього підходи й інструменти, представлені в цій публікації, адаптовані для різних груп користувачів всередині організації та розроблені так, щоб забезпечити систематичне і свідоме застосування конфліктної чутливості.**

2.2 Переваги застосування конфліктної чутливості

2.2.1 Управління викликами та ризиками роботи в умовах конфлікту

Ті, хто працює в умовах конфлікту, часто стикаються з ризиками, компромісами та дилемами. Наприклад, потенційні заходи зі зменшення ризиків, пов'язаних із конфліктом, можуть зашкодити іншим цілям, а реагування на короткострокові потреби може підірвати довгострокові цілі. Іноді всі можливі варіанти (навіть припинення допомоги) можуть мати негативні наслідки. Конфліктна чутливість передбачає низку процесів та інструментів для дослідження компромісів і зваженого аналізу ризиків і переваг різних варіантів дій. Це сприяє більш обґрунтованому ухваленню рішень щодо програм, зменшенню ризиків їх реалізації та максимізації позитивного впливу, що зі свого боку дозволяє надавачам допомоги краще управляти своєю репутацією та взаєминами із зацікавленими сторонами.

БЛОК 4

ПРИКЛАД КОМПРОМІСУ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ: WEWORLD-GVC В НІКАРАГУА

У Нікарагуа один з аспектів конфліктного контексту пов'язаний із напруженими відносинами на півночі країни між місцевими корінними громадами й громадами поселенців (які походять із півдня і є переважно європейського походження), чії дії та позицію захищає уряд через місцеві органи влади. Напрямок зосереджена насамперед навколо доступу до природних ресурсів. Міжнародні надавачі допомоги, зокрема місія WeWorld-GVC, що працюють із корінними громадами на півночі країни, ризикують підсилювати цю динаміку. Наприклад, підтримка дій корінних громад може стимулювати посилення державного контролю та «поліційного нагляду» за цими територіями й корінним населенням, а також посилювати негативне ставлення до них. Це також може збільшити ризики для партнерів і ще більше звузити їхній політичний простір. З іншого боку, відмова від роботи в цих районах означає ігнорування потреб маргіналізованого населення. WeWorld-GVC робить кроки для застосування конфліктної чутливості, зокрема співпрацює з місцевими університетськими партнерами, які проводять дослідження для поглиблення розуміння організацією місцевої динаміки, а також ухвалює рішення щодо мінімізації негативних наслідків цієї дилеми, наприклад, через зниження видимості місцевих громадських організацій, що працюють під «брендом» WeWorld-GVC.

Поточною проблемою для WeWorld-GVC в Нікарагуа є те, як впроваджувати підхід залучення громади до власного захисту (ПЗГ) у такому конфліктному середовищі з дотриманням принципів конфліктної чутливості. Для місцевої команди буде критично важливо забезпечити, щоб процес адаптації цього підходу ґрунтувався на детальному аналізі локальної конфліктної та миротворчої динаміки, ключових інтересів і спроможностей місцевих зацікавлених сторін, а також того, як вони пов'язані з ширшими конфліктами на національному рівні. Далі необхідно буде провести систематичний процес визначення потенційного впливу (як позитивного, так і негативного) на конфліктну чутливість від упровадження різних етапів ПЗГ і розробити механізми керування цим впливом, зокрема розглянути, як ПЗГ може бути чутливо використаний для збору ключових даних, важливих для конфліктної чутливості (наприклад, про місцеві причини напруженості та потенціал для встановлення миру).

Застосування конфліктно-чутливого підходу також є надзвичайно важливим для планування безпеки та управління ризиками. Хоча заходи з безпеки та управління ризиками зазвичай зосереджуються на впливі контексту на програму та персонал (а не навпаки), так само як і конфліктна чутливість, вони потребують ґрунтового й постійного розуміння контексту для якісного виконання.

Оцінювання безпеки та ризиків може як забезпечити основу для аналізу контексту та моніторингу конфліктної чутливості, так і спиратися на цей аналіз і моніторинг. Можливо, найважливішим є те, що застосування конфліктно-чутливого підходу відіграє ключову роль в управлінні ризиками для безпеки, зменшуючи ймовірність того, що діяльність організації матиме ненавмисні негативні наслідки, та сприяючи формуванню поведінкових моделей, які лежать в основі підходу прийняття, що є пріоритетним для організації. Можливості взаємної підтримки цих двох процесів представлено в інструментах і рекомендаціях.

2.2.2 Сприяння ефективній реалізації концепції Nexus

У рекомендаціях Комітету зі сприяння розвитку Організації економічного співробітництва та розвитку щодо впровадження концепції Nexus² підкреслено, що «[...] усі учасники у межах своїх функцій і повноважень мають прагнути зробити позитивний внесок у запобігання збройним конфліктам і насильству, сприяти сталому миру [...] і щонайменше дотримуватися підходу “не нашкодь” і конфліктної чутливості». У рекомендаціях також зазначено, що всі учасники мають покращувати свої програми, забезпечуючи «[...] конфліктну чутливість своєї діяльності, щоб уникнути ненавмисних негативних наслідків і максимізувати позитивний вплив гуманітарної, розвиткової та миротворчої діяльності». У нещодавньому Проміжному огляді прогресу впровадження концепції Nexus³ додатково наголошено на конфліктній чутливості як на центральній характеристиці концепції Nexus і ключовій умові для покращення спільного розуміння серед зацікавлених сторін щодо того, що може сприяти миру. У ньому зазначено, що застосування самих тільки принципів «не нашкодь» є недостатнім для повного охоплення динаміки конфлікту, взаємовідносин між зацікавленими сторонами й глибокого розуміння конфлікту зі стратегічного та операційного погляду.

Отже, конфліктну чутливість можна розглядати як підхід до розроблення ефективніших програм або як низку механізмів, що дозволяють організаціям спрямовувати свої програми (гуманітарні, розвиткові чи миротворчі) на колективні дії, що мають на меті позитивно впливати на динаміку та чинники конфлікту, які визначають ризики й потреби населення.

Конфліктна чутливість може стати відправною точкою для сприяння миротворчим зусиллям шляхом виявлення й використання наявних можливостей. Для досягнення ефективності її не можна розглядати лише як додатковий компонент чи *формальну* процедуру. Отриманий аналіз має потенціал підтримати організації у розробленні орієнтованих на людей дорожніх карт та/або планів, що містять «жорсткі» та «м'які» заходи, які реалізуються паралельно з гуманітарними й розвитковими програмами і які можуть впроваджуватися безпосередньо організацією або передаватися іншим учасникам для реалізації додаткових програм.

Цей інструментарій розроблено з урахуванням широкого розуміння того, що конфліктна чутливість може:

- **скеровувати організації та інших учасників у базовому процесі виявлення взаємозв'язків і владних відносин для визначення стратегій і механізмів врегулювання конфліктів за принципом «знизу вгору» на територіальному рівні;**
- **сприяти масштабуванню для визначення колективних заходів**, які можна передати експертам і організаціям, що працюють у сфері миру.

1 OECD (2019), *DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus*, OECD/LEGAL/5019

2 OECD (2022), *The Humanitarian-Development-Peace Nexus Interim Progress Review*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f620ca5-en>

Підтримка, яку конфліктна чутливість може забезпечити в межах розроблення програм за концепцією Nexus, полягає в такому:

- **надання основи для проведення колективного аналізу** контексту миру й конфлікту за участі багатьох зацікавлених сторін (від рівня громади до стратегічного рівня);
- **допомога у визначенні відправних точок для організацій, які прагнуть долучитися до реалізації мирного компоненту,** враховуючи інституційну чутливість;
- **забезпечення розуміння того, як сприяння локалізації, посилення місцевого лідерства й залучення громади може впливати на динаміку локальних конфліктів,** а також як реагувати на пов'язані ризики чи можливості;
- **допомога у визначенні найбільш спроможного учасника в межах територіального підходу:** конфліктна чутливість може лягти в основу рішення щодо того, які учасники будуть більш ефективно взаємодіяти з певними зацікавленими особами в конкретному контексті, а також які можуть ненавмисно загострити напруженість.

БЛОК 5

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ NEXUS

Представлені тут інструменти скеровують колективні обговорення щодо конфліктного контексту та конфліктної чутливості, а також сприяють визначенню можливостей для внеску у зміцнення миру. Будь-яка організація може використовувати ці інструменти для розроблення та впровадження своїх підходів у межах концепції Nexus, зокрема для визначення можливостей роботи над її компонентом розбудови миру. Це стосується як стратегічного, так і програмного рівня. Також результати аналізу можна використовувати для участі в колективних дискусіях з іншими міжнародними надавачами допомоги задля формування узгоджених підходів у межах концепції Nexus.

Наприклад, ці інструменти допоможуть WeWorld у впровадженні концепції Nexus через:

- акцент на локалізацію та підтримку можливостей постраждалого населення визначати свої нагальні потреби, формулювати ризики, першопричини й структурні чинники конфлікту, а також впливати на реагування найбільш підготовленим учасником (зокрема, через ПЗГ);
- забезпечення механізмів і стимулів для спільної та скоординованої конфліктної чутливості. Конфліктна чутливість у широкому розумінні вимагає колективного й узгодженого підходу до аналізу контексту, визначення ризиків завдання шкоди та можливостей усунути першопричини та структурні чинники конфлікту. Механізми реалізації концепції Nexus (наприклад, робочі групи Nexus) можуть сприяти такій координації;
- аналіз того, як можна поєднати зусилля різних організацій у межах концепції Nexus для управління конфліктними ризиками або напруженістю, що можуть виникати під час реалізації програм чи обмежувати її (наприклад, шляхом налагодження взаємодії між надавачами допомоги та локальними механізмами врегулювання конфліктів);
- стимулювання розроблення гнучких, орієнтованих на ризики, довгострокових програм, які запобігають фрагментації завдяки адаптації до контексту. Гнучкість та адаптивність є ключовими для забезпечення конфліктної чутливості.

2.2.3 Дотримання гуманітарних принципів

Застосування конфліктно-чутливого підходу не означає відхід від принципів гуманітарної діяльності. Багато гуманітарних організацій висловлюють занепокоєння, що застосування «позитивного» аспекту конфліктної чутливості (тобто визначення дій, спрямованих на усунення причин конфлікту) може «політизувати» допомогу, поставивши під загрозу гуманітарні принципи та доступ. Безумовно, будь-які дії, що передбачають висловлення відкритої політичної позиції щодо конфлікту, можуть нести такий ризик, тому їх варто уникати. Однак робота з урахуванням конфліктної чутливості загалом передбачає менш відверте позиціювання (наприклад, коли підходи до надання допомоги спрямовані на зміцнення соціальної згуртованості), тому гуманітарна допомога може мати позитивний вплив, залишаючись неупередженою.

Гуманітарні організації можуть користуватися перевагами діяльності інших учасників у межах миротворчого компоненту концепції Nexus (наприклад, ефективними механізмами врегулювання місцевих конфліктів), водночас не залучаючись безпосередньо до таких видів діяльності.

Важливо, що робота з урахуванням конфліктної чутливості може допомогти організаціям уникнути порушення принципів гуманітарної діяльності через випадкове «втягнення» у конфліктну динаміку. В окремих ситуаціях гуманітарну допомогу неможливо надати без негативного впливу на контекст конфлікту (наприклад, коли збройні групи систематично привласнюють ресурси). Такі випадки створюють очевидну дилему між гуманітарним обов'язком і конфліктною чутливістю. Представлені тут інструменти та рекомендації підкреслюють роль конфліктно-чутливих підходів у виявленні та подоланні цих дилем.

3. Навігація розділами та інструментами

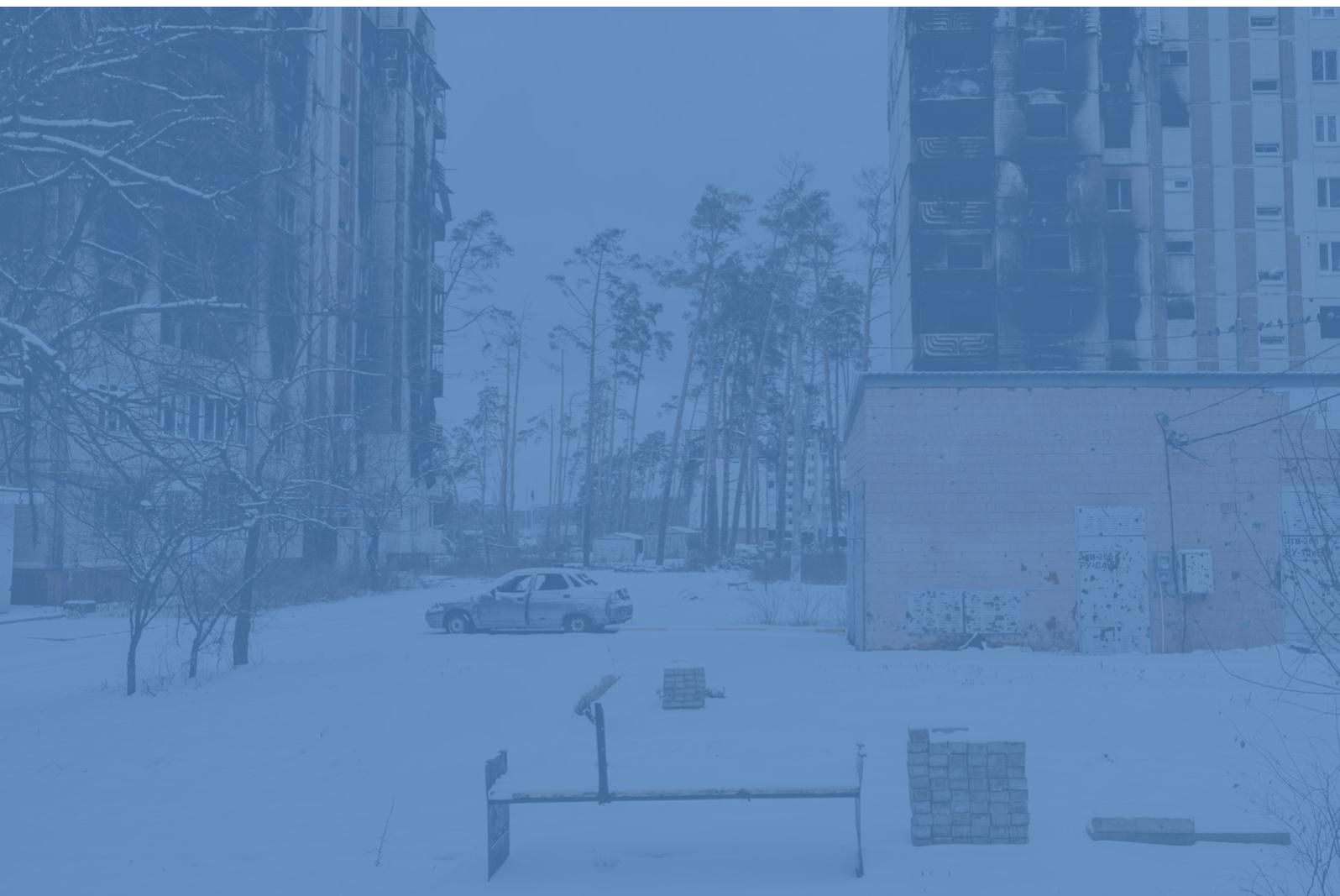
Операційний інструментарій із конфліктної чутливості спеціально розроблений, щоб допомогти будь-якій організації інтегрувати конфліктно-чутливий підхід у всі стратегічні, операційні та функціональні процеси надання допомоги. Він складається з окремих модулів, що спрощує його розуміння та використання.

Різні модулі надають рекомендації та інструменти для інтеграції конфліктної чутливості в різні організаційні й програмні процеси. Призначення та цільова аудиторія кожного розділу наведені в таблиці нижче.

РОЗДІЛ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ
МОДУЛЬ 1. Розроблення та перегляд стратегії конфліктної чутливості	Інтеграція конфліктної чутливості в процес розроблення та перегляду країнових стратегій; визначення пріоритетів щодо зміцнення організаційних спроможностей у сфері конфліктної чутливості.	Керівник країнової програми, старше керівництво, галузеві спеціалісти, співробітники, залучені до процесу перегляду стратегій.	Перед та під час процесу розроблення або перегляду країнової стратегії.
МОДУЛЬ 2. Визначення та розроблення програм з урахуванням конфліктної чутливості	Визначення ключових питань конфліктної чутливості на етапі оцінювання пропозиції; інтеграція конфліктної чутливості в процеси розроблення програм.	Співробітники, залучені до визначення та розроблення програм.	У процесі розроблення програм.
МОДУЛЬ 3. Конфліктна чутливість у сфері допоміжних функцій	Визначення питань, пов'язаних із конфліктною чутливістю, у процесах управління ресурсами.	Співробітники допоміжних відділів (закупівля, логістика, кадрові питання, фінанси).	Під час розроблення та впровадження програм.
МОДУЛЬ 4. Реалізація програм з урахуванням конфліктної чутливості	Інтеграція конфліктної чутливості в процеси реалізації програм.	Персонал програми, місцеві співробітники (польові команди).	Під час впровадження програм.
МОДУЛЬ 5. Моніторинг та оцінювання конфліктної чутливості	Інтеграція конфліктної чутливості у процеси моніторингу та оцінювання.	Персонал програми, фахівці з моніторингу й оцінювання.	На всіх етапах циклу програми.

Модуль 1

Розроблення та перегляд стратегії конфліктної чутливості



Зміст

Скорочення та аббревіатури	2
1. Загальний огляд	3
2. Рекомендації з впровадження	6
3. Інструменти та допоміжні засоби	10
3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 1. Стратегічний аналіз конфлікту	10
3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 2. Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на стратегічному рівні	17
3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 3. Матриця конфліктно-чутливих аспектів і блок порад	19
3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ Запитання для інтеграції конфліктної чутливості у SWOT-аналіз	20
3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ Самооцінювання конфліктної чутливості організації	21

Скорочення та аббревіатури

ПЗГ	Підхід залучення громади до власного захисту
КЧ	Конфліктна чутливість
КЧД	Конфліктно-чутлива допомога
SWOT	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози

1. Загальний огляд

Важливо враховувати конфліктну чутливість під час розроблення країнових стратегій, а також переглядати вже наявні стратегії з погляду ризиків і можливостей у сфері конфліктної чутливості. Рішення, ухвалені на стратегічному рівні (наприклад, щодо секторального чи географічного фокусу, вибору партнерів або моделей реалізації), можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для миру та конфлікту й визначатимуть конфліктну чутливість програм, що впроваджуватимуться в межах цієї стратегії. Навіть якщо ці інструменти не були застосовані від початку процесу стратегічного планування, їх можна інтегрувати й пізніше, за умови наявності простору для рефлексії та коригування стратегії.

З погляду стратегічного управління також важливо оцінити, як можна зміцнити організаційні спроможності та можливості місії діяти у конфліктно-чутливий спосіб.

Інструменти цього розділу відповідають трьом етапам конфліктно-чутливого підходу та розроблені для того, щоб:

- визначати вплив стратегічних рішень на питання миру та конфлікту й формувати можливі коригування стратегічного підходу з урахуванням цього впливу;
- визначати національні ризики конфліктної чутливості (наприклад, пов'язані з географічним розподілом допомоги), а також ризики, що можуть бути наявними у всіх програмах (наприклад, місцевий конфлікт через розподіл ресурсів);
- визначати потенційні можливості конфліктної чутливості (наприклад, можливості для внеску у забезпечення миру), що можуть бути актуальними для кількох інтервенцій (наприклад, посилення співпраці та взаємодії між групами або з органами влади);
- розглянути можливості для узгоджених підходів до інтеграції конфліктної чутливості (наприклад, через координаційні механізми);
- визначати можливості для початку роботи над миротворчим компонентом у межах концепції Nexus;
- проаналізувати, як можна посилити організаційні можливості та спроможність діяти з урахуванням конфліктної чутливості в межах місії — для цього в модулі передбачено відповідний інструмент.

Наведена нижче таблиця описує кожен інструмент, його призначення та цільову аудиторію:

Процес розроблення країнової стратегії: частина 1

ІНСТРУМЕНТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ	ДЕ ШУКАТИ
<p>КРОК 1 Інструмент стратегічного аналізу конфлікту</p> <p>Інструмент стратегічного аналізу конфлікту передбачає таке:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Добірка запитань для стратегічного аналізу під час робочій сесії з порадами та вправами для робочих сесій, зокрема: » матриця стратегічних чинників конфлікту; » вправа з картування стратегічних учасників конфлікту; » приклад картування систем конфлікту; » вправа з розроблення сценаріїв розвитку конфлікту. 	<p>Підтримання місії у формуванні розуміння національного контексту миру та конфлікту.</p>	<p>Керівник країнової програми із залученням якомога більшої кількості співробітників місії.</p>	<p>Під час розроблення або перегляду країнової стратегії/на робочій сесії.</p>	<p>3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 1. Інструмент стратегічного аналізу конфлікту</p>
<p>КРОК 2 Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на стратегічному рівні</p>	<p>Допомога у визначенні потенційних національних ризиків і можливостей конфліктної чутливості, які необхідно враховувати в усіх програмах, на основі результатів інструменту 1.</p> <p>Аналіз можливостей для узгоджених підходів до інтеграції конфліктної чутливості (наприклад, через координаційні механізми).</p> <p>Визначення можливостей для початку роботи над миротворчим компонентом у межах концепції Nexus.</p>	<p>Керівник країнової програми, координаційні особи з різних відділів, програм і регіональних офісів (якщо застосовно), галузеві експерти.</p>	<p>Під час розроблення або перегляду країнової стратегії/на робочій сесії.</p>	<p>3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 2. Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на стратегічному рівні</p>
<p>КРОК 3 Матриця конфліктно-чутливих аспектів і блок порад</p>	<p>Підтримка документування та моніторингу виявлених на стратегічному рівні ризиків, можливостей і заходів реагування, пов'язаних із конфліктною чутливістю.</p>	<p>Згадані вище користувачі, а також персонал, відповідальний за моніторинг.</p>	<p>Під час розроблення або перегляду країнової стратегії/на робочій сесії. На постійній основі під час огляду в межах моніторингу.</p>	<p>3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 3. Матриця конфліктно-чутливих аспектів і блок порад</p>

Процес розроблення країнової стратегії: частина 1

ІНСТРУМЕНТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ	ДЕ ШУКАТИ
<p>Запитання для інтеграції конфліктної чутливості у SWOT-аналіз</p>	<p>Орієнтовні запитання для врахування конфліктної чутливості під час SWOT-аналізу.</p>	<p>Керівник країнової програми, координаційні особи високого рівня з різних відділів і програм.</p>	<p>Паралельно з проведенням SWOT-аналізу, якщо він є частиною процесу розроблення або перегляду стратегії.</p>	<p>3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ Запитання для інтеграції конфліктної чутливості у SWOT-аналіз</p>
<p>Опитувальник для самооцінювання конфліктної чутливості та інструмент планування</p>	<p>Добірка запитань для визначення та моніторингу ключових організаційних чинників, що можуть сприяти або перешкоджати конфліктній чутливості, а також фіксування потреб у нарощуванні спроможності.</p>	<p>Керівник країнової програми у консультації зі старшим керівництвом місії.</p>	<p>У будь-який момент, у будь-який момент або паралельно з процесом розроблення /перегляду стратегії.</p>	<p>3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ Інструмент для самооцінювання конфліктної чутливості організації</p>

2. Рекомендації з впровадження

Відповідні інструменти:

- 3.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Крок 1. Інструмент стратегічного аналізу конфлікту (с. 10)
- 3.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Крок 2. **Запитання** для визначення конфліктно-чутливих аспектів на стратегічному рівні (с. 17)
- 3.3 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Крок 3. Матриця конфліктно-чутливих аспектів і **блок порад** (с. 19)
- 3.4 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Запитання для інтеграції конфліктної чутливості у SWOT-аналіз (с. 20)

Процес застосування цих інструментів із метою інтеграції конфліктно-чутливого підходу у розроблення чи перегляд країнових стратегій бажано має очолювати керівник програми/директор країнового офісу за підтримки інших співробітників.

Інструменти кроків 1, 2 та 3 можна застосовувати у форматі робочих сесій. На Кроці 1 треба залучати якомога ширше коло співробітників, щоб забезпечити різноманітність поглядів і максимально використати наявні знання та розуміння контексту. Для роботи з інструментами Кроків 2 та 3 може бути сформована менша робоча група, до якої треба залучити координаційних осіб різних відділів, програм і регіональних офісів (якщо застосовно), а також галузевих експертів.

- **В інструментарії для аналізу конфлікту на національному рівні (Крок 1)** наведено загальні принципи, перелік питань, поради щодо фасилітації та вправи для аналізу та розуміння контексту миру й конфлікту на національному рівні, які стануть основою процесу розроблення або перегляду стратегії.
- **Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на стратегічному рівні (Крок 2)** допоможе працівникам визначити ризики й можливості, пов'язані з конфліктною чутливістю, в межах країнової стратегії та портфеля місії.
- **Матриця конфліктно-чутливих аспектів на стратегічному рівні (Крок 3)** забезпечує загальні принципи для документування ключових аспектів, пов'язаних із конфліктною чутливістю, а також формування відповідних стратегічних рішень.

Якщо повноцінну робочу сесію провести неможливо, можна здійснити кабінетне дослідження, керуючись цими інструментами, а потім обговорити й затвердити його результати на короткій зустрічі зі співробітниками. За потреби можна залучити зовнішніх експертів для фасилітації обговорень і надання технічних консультацій із питань конфліктної чутливості. Проте процес має залишатися внутрішнім, належно інтегрованим у роботу організації.

ПРОЦЕС

Підготовка до робочої сесії

Координаційна особа має зібрати, узагальнити та поширити серед учасників наявні результати внутрішніх і зовнішніх аналізів конфлікту й відповідні звіти до початку сесії. Ці матеріали можуть допомогти у фасилітації, стимулювати обмін думками й обговорення під час сесій. Наприклад, аналіз безпекової ситуації на країновому рівні може слугувати корисною основою для проведення аналізу конфлікту.

Структура та проведення робочої сесії

Робоча сесія має бути побудована відповідно до трьох кроків конфліктної чутливості (аналіз, перегляд, коригування) та відповідних інструментів.

Робочі зустрічі в межах Кроку 1 зосереджені на аналізі й можуть бути структуровані відповідно до структури аналізу конфлікту (як описано в інструментах Кроку 1: профіль конфлікту, чинники конфлікту, аналіз учасників, динаміка та сценарії). Учасників треба спершу ознайомити зі структурою аналізу, а потім залучити до виконання вправ, обраних фасилітатором для розкриття різних елементів аналізу.

Робочі зустрічі в межах Кроків 2 і 3 передбачають критичний розгляд того, як стратегія та загальний портфель місії можуть взаємодіяти з питаннями миру та конфлікту, визначеними у процесі аналізу — як позитивно, так і негативно. Також на цих етапах здійснюється коригування стратегії з метою мінімізації ризиків і максимізації можливостей. Ці робочі зустрічі мають бути організовані у форматі обговорення, структурованого за допомогою питань, наведених у Кроці 2. Висновки та відповіді на порушені питання треба документувати за допомогою інструмента, наведеного в Кроці 3.

Робочу сесію за Кроками 2 і 3 можна проводити у форматі пленарного засідання або розподілити учасників на групи, кожна з яких опрацьовує певний блок питань (наприклад, Група 1 — стратегічний фокус, Група 2 — географічний фокус тощо), наведений у Кроці 2. Співробітників треба розподіляти до тих груп, які опрацьовують запитання, що найближче відповідають їхнім функціям в організації. Ключові напрацювання мають бути представлені на пленарному засіданні для обговорення. У подальших дискусіях можна розглянути різні аспекти, обговорити компроміси та сформулювати пропозиції щодо їхніх стратегічних наслідків. Важливо відкрито і чітко проговорювати виявлені компромісні питання. Їх треба оцінити з погляду конфліктної чутливості (а також інших відповідних критеріїв) і ухвалити рішення, як саме працювати з цими питаннями. Додаткові рекомендації щодо ключових аспектів, які варто враховувати, містяться в інструментарії Кроку 3. Формулювання проблем (ризиків і можливостей) і стратегічних рішень щодо реагування на них можна зафіксувати за допомогою інструменту «Матриця конфліктно-чутливих аспектів на стратегічному рівні» (Крок 3). Може виникнути потреба у проведенні окремої зустрічі для більш детального обговорення стратегічних наслідків і ухвалення відповідних рішень. Таку зустріч можна провести з вужчим колом учасників. Вона може передбачати визначення мети застосування конфліктної чутливості та розроблення очікуваних результатів у цій сфері (див. блок нижче).

БЛОК 1

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МЕТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ WEWORLD)

Спираючись на загальноорганізаційну мету, країнові місії зі свого боку повинні визначати власні рівні прагнень відповідно до конкретного контексту й типів втручання, які вони здійснюють. Наприклад, у Мозамбіку, де вже тривають програми розбудови миру, може бути доцільним розширити зусилля WeWorld-GVC, спрямовані на сприяння миру. Натомість у таких контекстах, як окупована палестинська територія, де ключові аспекти конфлікту виходять за межі мандату WeWorld-GVC, подібний рівень прагнень може бути недосяжним. Рівень прагнень також може відрізнитися для різних інтервенцій навіть у межах одного контексту. Наприклад, прагнення сприяти миру шляхом використання можливостей, які відкриває конфліктна чутливість через тривалу взаємодію з громадами (зокрема завдяки застосуванню ПЗГ^{*}, діалогу щодо управління ресурсами тощо), можуть бути реалістичними.

Водночас у межах надання гуманітарної допомоги або здійснення грошових трансферів доцільніше буде встановити більш мінімалістичну мету, як-от звести до мінімуму потенційні негативні наслідки.

*ПЗГ (підхід залучення громади до власного захисту) — це орієнтований на дії підхід і методологія, яку WeWorld застосовує у тривалих і складних кризах на Близькому Сході та в Північній Африці (MENA), а також у Латинській Америці та Карибському регіоні (LAC). Цей підхід дає змогу визначити географічні зони й сектори з найвищими ризиками у сфері захисту, а також спільно з постраждалим населенням і місцевими зацікавленими сторонами розробити Плани реагування у сфері захисту. Мета підходу — зменшити вразливість і посилити можливості постраждалих громад шляхом зміцнення їхньої спроможності через інноваційний підхід до залучення та розширення можливостей громад. ПЗГ передбачає контекстно-специфічний процес оцінювання та аналізу для визначення безпосередніх моделей ризику примусового переміщення та ступеня стійкості громади до таких загроз протягом річних циклів. Цей процес узгоджується з програмними та проєктними циклами місцевих і міжнародних учасників. Докладніше: <https://cpainitiative.org/>

Оскільки застосування інструмента передбачає постановку складних, саморефлексійних запитань і їх відкрите обговорення, важливо забезпечити середовище, у якому учасники можуть вільно порушувати такі питання й критично переглядати припущення або попередні підходи. Керівнику країнової програми треба чітко окреслити це від самого початку. За потреби він може розглянути можливість залучення окремої групи колег або зовнішнього спеціаліста, які виконуватимуть функцію «критичного оглядача». Важливо, щоб керівник країнової програми упродовж усього процесу демонстрував відкритість до критичних зауважень, зокрема щодо власних поглядів, і заохочував їх.

Процес має ґрунтуватися на уроках, отриманих під час впровадження попередніх стратегій і програм. Доцільно залучити колег, які мають інституційну пам'ять, та/або зібрати такі засвоєні уроки заздалегідь (перед початком робочої сесії) і відкрито їх обговорити.

Подальші дії після робочої сесії

Важливо документувати результати робочої сесії й фіксувати щонайменше таке: висновки, отримані у процесі застосування інструмента конфліктного аналізу, та заповнену матрицю конфліктної чутливості. Ці матеріали стануть основою для подальшої адаптації стратегії з урахуванням конфліктної чутливості та моніторингу її впровадження.

За наявності часу та ресурсів результати аналізу можна передати зовнішнім фахівцям (представникам інших організацій, експертам, аналітикам) для рецензування та отримання зворотного зв'язку — у письмовій формі або у вигляді презентації з обговоренням.

Базовий аналіз (чинники, учасники, динаміка та сценарії) треба регулярно переглядати й оновлювати — щонайменше раз на рік або після суттєвих змін у контексті. Для цього достатньо провести короткий кабінетний огляд та/або скликати невелику робочу нараду. Треба призначити окремого співробітника, який відповідатиме за організацію перегляду й оновлення аналізу та поширення відповідних результатів. Водночас розроблені сценарії можуть сприяти постійному моніторингу шляхом періодичного оцінювання того, який зі сценаріїв (або їхніх елементів) найкраще відображає актуальний розвиток подій, та визначення стратегічних наслідків таких змін.

Якщо в межах розроблення чи перегляду стратегії проводиться SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), для інтеграції конфліктної чутливості в цей процес можна використати Запитання для інтеграції конфліктної чутливості у SWOT-аналіз.

Оцінювання спроможності організації впроваджувати конфліктну чутливість

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ: керівник країнової програми, вище керівництво

КОЛИ ЗАСТОСОВУВАТИ: у будь-який момент або паралельно з процесом розроблення чи перегляду стратегії

Відповідний інструмент:

3.5 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Самооцінювання конфліктної чутливості організації (с. 18)

Проведення самооцінювання передбачає аналіз організацією власної конфліктної чутливості, щоб **зрозуміти спроможності місії, її сильні й слабкі сторони, можливості й внутрішні виклики у цій сфері**. Результати самооцінювання слугують основою для визначення пріоритетних напрямів діяльності, формулювання цілей і розроблення плану дій для посилення інституційної спроможності щодо конфліктної чутливості.

Самооцінювання має очолювати або контролювати керівник країнової програми за участі вищого керівництва місії, щоб забезпечити їхню підтримку та врахувати різні погляди. Коротке анонімне онлайн-опитування може стати ефективним і недорогим способом зібрати думки співробітників усієї місії.

Хоча кожна місія повинна проводити власне самооцінювання, процес може виграти від узгодженого підходу на рівні всієї організації. Результати можна обговорювати на рівні регіональних команд, де місії виступають у ролі «вимогливих друзів» і надають одна одній зворотний зв'язок. Форми самооцінювання можна додатково узагальнити на рівні головного офісу (наприклад, стратегічним радником), щоб зрозуміти загальноорганізаційні потреби у зміцненні потенціалу у сфері конфліктної чутливості. Це послужить орієнтиром для визначення пріоритетних дій із просування конфліктної чутливості всередині організації.

На основі цього може бути розроблений загальноорганізаційний план дій, а також плани дій на рівні окремих місій.

3. Інструменти та допоміжні засоби

3.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 1. Стратегічний аналіз конфлікту

Інструмент стратегічного аналізу конфлікту забезпечує основу для оцінювання та розуміння контексту миру й конфлікту на національному рівні з метою подальшого розроблення й перегляду стратегії. Він охоплює наведені нижче ключові елементи аналізу.

3.1.1 Елементи стратегічного аналізу конфлікту

ПРОФІЛЬ КОНФЛІКТУ	Забезпечення короткого огляду країни та її досвіду конфліктів. Цей елемент має переважно описовий характер.
АНАЛІЗ ЧИННИКІВ	<p>Визначення ключових чинників, що спричиняють конфлікт або сприяють миротворчим процесам, поділяючи їх на довгострокові (структурні) та безпосередні причини конфлікту й миру, а також «тригери».</p> <p>Кореневі/структурні чинники — це довгострокові або системні причини, що лежать в основі конфлікту (і створюють умови для виникнення конфлікту або формування миру), як-от нерівний доступ до землі та ресурсів, глибоко вкорінене соціальне виключення, демографічний тиск, безкарність, слабке управління, гендерні норми й динаміки.</p> <p>Безпосередні чинники — новіші та більш помітні причини, як-от поширення зброї, кримінальні мережі, поява озброєних груп самооборони, «перетікання» конфлікту з сусідньої країни, відкриття нових родовищ природних ресурсів.</p> <p>Тригери — короткострокові, часто раптові та непередбачувані події, що спричиняють різку реакцію населення. Тригери можуть спровокувати насильницькі прояви, спалах нового або ескалацію вже наявного конфлікту.</p>
АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН	Визначення та аналіз місцевих, національних, регіональних і міжнародних учасників, які впливають на конфлікт або зазнають його впливу, а також того, як вони взаємодіють і посилюють можливості для миру чи конфлікту. Термін «учасники» стосується окремих осіб, груп та інституцій, які беруть участь у конфлікті та/або зазнають його наслідків.
АНАЛІЗ ДИНАМІКИ	Аналіз того, як чинники та зацікавлені сторони взаємодіють між собою й впливають одне на одного, посилюючи загрозу конфлікту чи створюючи можливості для розбудови миру, формуючи у такий спосіб ключові тенденції конфлікту.
РОЗРОБЛЕННЯ СЦЕНАРІЇВ	Розуміння можливих тенденцій у динаміці конфлікту на основі низки змінних показників.

Аналіз має зосереджуватися на національному рівні, але водночас враховувати динаміку на місцевому, регіональному й міжнародному рівнях, а також вплив цієї динаміки на національний контекст конфлікту. Важливо також враховувати політико-економічну динаміку міжнародних процесів і зовнішньої допомоги, а також її зв'язок з іншими чинниками та зацікавленими сторонами конфлікту.

У деяких випадках у країні можуть існувати різні системи або типи конфліктів, які мають окрему динаміку, але також впливають один на одного. Наприклад, системи конфліктів можуть існувати на різних географічних рівнях (місцевий, національний, міжнародний) або стосуватися різних типів конфліктів (екстремістські повстання, конфлікти між фермерами й пастухами, конфлікти між корінними народами та державою тощо). Це можна відобразити в профілі конфлікту.

Застосування інструмента передбачає спочатку розуміння усіх елементів аналізу (описаних у таблиці вище), а потім роботу із запитаннями та вправами, які допомагають детально розкрити ці елементи.

3.1.2 Запитання, поради та вправи

ЕЛЕМЕНТ	КЛЮЧОВІ ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
Профіль конфлікту	<p>Яким наразі є політичний, економічний і соціокультурний контекст країни (фізична географія, демографія, новітня історія (включно з історією конфліктів), політична/адміністративна структура, економічна активність, соціальний склад, гендерна динаміка, екологічні проблеми, геостратегічне положення)?</p> <p>Які політичні, економічні, соціальні й безпекові питання є актуальними (вибори, реформи, децентралізація, мирні процеси, медичні та економічні кризи, регіональне «перекидання» конфлікту, нова інфраструктура, руйнування соціальних зв'язків, тенденції міграції (ВПО та біженці), кількість загиблих серед цивільних і військових, присутність збройних сил, заміновані території)?</p> <p><i>У чому полягає суть конфліктів у широкому розумінні (конкуренція за ресурси, ідеологічні розбіжності, боротьба за владу тощо)?</i></p> <p>Де саме локалізовані конфлікти (найбільш постраждалі географічні райони)?</p> <p>Чи існують різні системи або типи конфліктів, що мають власну динаміку, але також впливають один на одного? Наприклад, системи конфліктів можуть існувати на різних географічних рівнях (місцевий, національний, міжнародний) або стосуватися різних типів конфліктів (екстремістські повстання, конфлікти між фермерами й пастухами, конфлікти між корінними народами та державою тощо).</p>	<p>Накресліть хронологічну шкалу ключових подій і позначте на ній важливі моменти конфлікту (ескалація насильства, припинення вогню, мирні угоди).</p> <p>Намалюйте мапу країни й позначте на ній основні фізичні та географічні характеристики, демографічні особливості, економічні та соціально-етнічні ознаки, а також найбільш уражені конфліктом чи насильством території.</p>

ЕЛЕМЕНТ	КЛЮЧОВІ ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
Аналіз чинників	<p>Які основні чинники конфлікту та миру (важливо чітко описати кожен чинник і пояснити, як саме він впливає на конфлікт або сприяє миру, а також як чинники взаємодіють між собою)?</p> <p>Які гендерні норми можуть підтримувати, розпалювати або, навпаки, зменшувати конфлікт?</p> <p>Які чинники можна вважати структурними (довгостроковими та глибоко вкоріненими), а які безпосередніми (більш очевидними)?</p>	<p>Накресліть матрицю чинників на фліпчарті з такими категоріями: економічні, політичні, соціальні, правові. Обговоріть чинники конфлікту, занотуйте їх на стікерах і розмістіть у відповідних категоріях.</p> <p>Позначте та згрупуйте ті, що є структурними причинами, та ті, що є безпосередніми причинами.</p> <p>Розподіліть чинники за рівнями: міжнародний, регіональний, національний, місцевий.</p>
Аналіз зацікавлених сторін	<p>Хто є основними зацікавленими сторонами (збройні сили, недержавні збройні групи, кримінальні угруповання, політичні лідери, громадянське суспільство, політичні партії, міжнародні надавачі допомоги тощо)?</p> <p>На якому рівні вони діють (місцевому, національному, регіональному, міжнародному)?</p> <p>Які їхні позиції, інтереси, мотивації та потреби (збереження статус-кво, утримання політичної влади, контроль над ресурсами, етнонаціоналістичні мотиви, репарації тощо)?</p> <p>Чи є вони «об'єднувачами» (активно підтримують мир) чи «деструкторами» (намагаються підірвати врегулювання конфлікту)?</p> <p>Яку мають владу й вплив (місцева легітимність завдяки забезпеченню безпеки, контроль над корумпованими інституціями, доступ до озброєння, можливість пошкоджувати інфраструктуру, довіра різних сторін тощо)?</p> <p>Які можливості вони мають, щоб впливати на контекст?</p> <p>Які стосунки між зацікавленими сторонами?</p> <p>Які гендерні аспекти характерні для цієї групи зацікавлених сторін?</p>	<p>Створіть матрицю зацікавлених сторін (див. приклад нижче).</p> <p>Мапа учасників (див. приклад нижче).</p>

ЕЛЕМЕНТ	КЛЮЧОВІ ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
Аналіз динаміки	<p>Якими є поточні тенденції конфлікту (посилення, послаблення)?</p> <p>Як чинники та зацікавлені сторони взаємодіють, впливаючи на ці тенденції (позитивно чи негативно)?</p> <p>Які події можуть стати «тригерами» ескалації або, навпаки, деескалації насильства чи конфлікту?</p> <p>Як пов'язані між собою різні рівні або системи конфлікту (наприклад, місцеві конфлікти, національний конфлікт, регіональна геополітична конкуренція)?</p> <p>Як зміни в динаміці на національному чи регіональному рівнях можуть вплинути на локальний конфлікт (і навпаки)?</p>	<p>Накресліть мапу систем, щоб показати, як учасники, чинники конфлікту та взаємозв'язки між рівнями конфлікту впливають на ключові тенденції, а також щоб визначити потенційні тригери.</p>
Аналіз сценаріїв	<p>Які чинники миру та конфлікту можуть змінюватися протягом визначеного періоду сценарію (деякі структурні чинники, як-от відсутність верховенства права, можуть бути незмінними протягом усього періоду)?</p> <p>Які чинники миру та конфлікту наразі є найбільш визначальними для розвитку конфлікту (у різний час деякі чинники можуть бути більш впливовими щодо визначення курсу миру та конфлікту, наприклад, якщо тривають бойові дії чи політичний процес)?</p> <p>Як може розвиватися кожен виявлений чинник у найбільш миротворчому напрямі, найбільш конфліктогенному напрямі або у вигляді продовження поточної тенденції? Як можуть діяти ключові зацікавлені сторони та впливати на цей чинник або зазнавати його впливу?</p> <p>Як потенційна зміна одного чинника може впливати на інші?</p>	<p>Створіть матрицю змінних чинників, у якій перерахуйте кожен змінний чинник, починаючи з найбільш вирішального, та опишіть три можливі траєкторії розвитку (миротворча, конфліктогенна, поточна) кожного з них з огляду на те, як вони можуть впливати один на одного та як можуть поводитися ключові зацікавлені сторони.</p> <p>Сформууйте різні сценарії на основі аналізу змінних чинників і їхніх взаємозв'язків. Опишіть кожен сценарій у вигляді переліку ключових динамік.</p>

3.1.3 Допоміжні засоби для виконання вправ

МАТРИЦЯ ЧИННИКІВ

ПОЛІТИЧНІ	СОЦІАЛЬНІ (ЗОКРЕМА ГЕНДЕРНІ)	ЕКОНОМІЧНІ	БЕЗПЕКОВІ

КАРТУВАННЯ УЧАСНИКІВ

Розмір = влада

Тісний зв'язок

Альянс

Неформальні зв'язки

Розірваний зв'язок

Конфлікт

Проблема або можливість —
Схема взаємозв'язків

- 1) класифікуйте учасників відповідно до їхньої здатності впливати на конфлікт (що більшим є коло, то більшою є їхня спроможність/влада);
- 2) розташуйте їх на схемі, відобразивши характер взаємозв'язків;
- 3) проаналізуйте природу цих взаємин, використовуючи різні типи ліній, що з'єднують кола (наприклад: суцільна пряма лінія — тісний зв'язок; подвійна лінія — альянс; ламана лінія — конфлікт; подвійна лінія через одинарну — розірвані відносини; пунктирна лінія — неформальні відносини тощо).

© 2003 Ann Svendsen and Myriam Laberge, усі права захищено

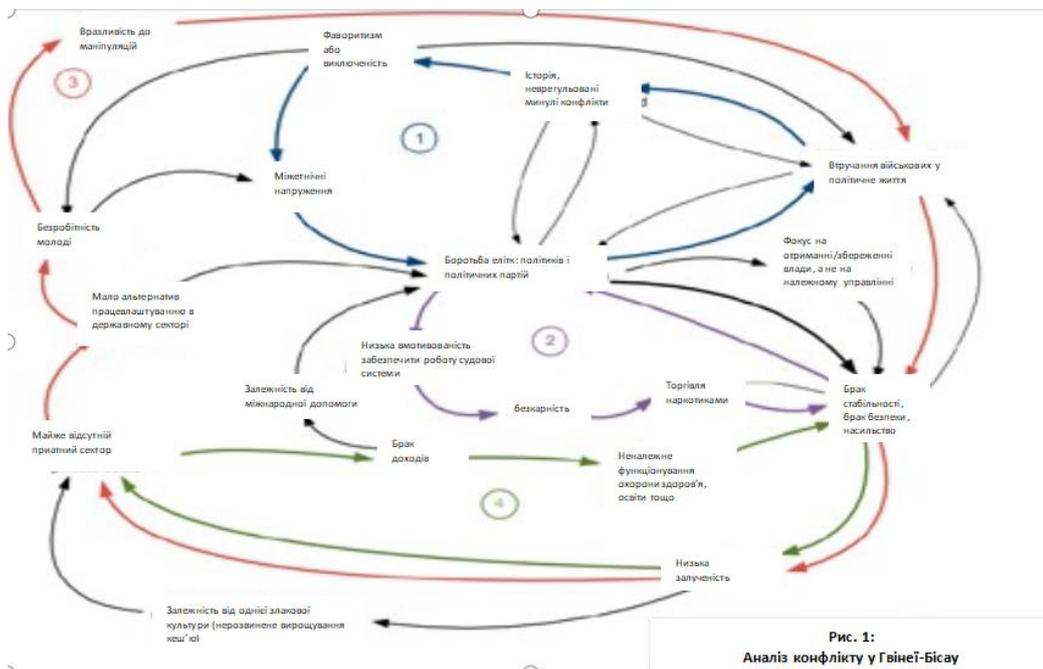
- Характеристики¹: риси, що описують учасника (окрему особу, групу або організацію), зокрема розмір групи/організації, розташування, структура членства.
- Позичії: якими є відносини між різними зацікавленими сторонами? Якими є їхні позиції щодо ключових питань? Які чинники визначають їхню діяльність?
- Інтереси та потреби: як інтереси та потреби зацікавлених сторін впливають на конфлікт? Як можна описати їхні інтереси? Чи є вони політичними, економічними, релігійними, екологічними чи освітніми?
- Спроможності: які ресурси вони мають, для впливу на конфлікт — як позитивного, так і негативного (наприклад, численне активне членство, зовнішня фінансова підтримка, доступ до продуктів чи інформації тощо)?
- Гендерні аспекти: яку роль відіграють жінки?

ПРИКЛАД

НАЗВА УЧАСНИКА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ІНТЕРЕСИ, ПОЗИЦІЇ, ПОТРЕБИ	СПРОМОЖНІСТЬ, ВПЛИВ АБО ВЛАДА	ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ
<i>Національний уряд</i>	Передусім прагне зберегти статус-кво та не вести переговорів щодо політичних/економічних/соціальних реформ.	Зацікавлений у збереженні політичного статус-кво щодо певної етнічної меншини.	Доступ і контроль над ресурсами та військовими структурами.	Невелика кількість жінок на керівних посадах на національному рівні. Однак жінки відіграють активну роль у збереженні контролю над природними ресурсами на місцевому рівні.
	Передусім прагне змінити структуру влади так, щоб вона точніше відображала етнічний баланс у державі.	Підтримує проведення вільних і чесних виборів у країні.	Має певний вплив на чинний уряд, а також вплив на розподіл допомоги для країни.	Вважає, що жінки мають відігравати вагомішу й активнішу роль як прихильниці створення більш справедливого суспільства. Донор активно навчає місцевих жінок і сприяє їх залученню.
	Не має офіційної комунікації з урядом. Вимагає відставки чинного уряду та повного перегляду чинної системи управління.	Закликає до повалення чинного уряду (за потреби силовими засобами) та до його заміни представниками власної етнічної групи.	Зовнішня фінансова, політична та обмежена силова підтримка з боку діаспори.	Жінки активно присутні у лавах повстанських підрозділів і обіймають керівні позиції.

Джерело: "Conducting a Conflict and Development Analysis," UNDG, лютий 2016 р.

СИСТЕМНА МАПА ДИНАМІКИ КОНФЛІКТУ²



ВПРАВА 3 РОЗРОБЛЕННЯ СЦЕНАРІЇВ³

ЗМІННИЙ ЧИННИК	ДИНАМІКА		
	НАЙБІЛЬШ МИРОТВОРЧА	ПОТОЧНА ТЕНДЕНЦІЯ	НАЙБІЛЬШ КОНФЛІКТОГЕННА
Перерахуйте змінні чинники, починаючи з найбільш визначального.	Опишіть динаміку чинника, зокрема те, як можуть діяти ключові зацікавлені сторони. Іноді для кожного чинника може бути два або більше сценаріїв розвитку у межах поточної тенденції, у варіанті, що найбільш сприяє миру, або у варіанті, що найбільш сприяє конфлікту.		

1 Джерело: Reflecting on Peace Practice, CDA, за цитуванням у Systems Analysis of Conflict Dynamics, Interpeace, 2010.

2 Інструмент розроблений у межах програми «Конфлікто-чутлива допомога в Лівії» (Conflict Sensitive Assistance (CSA) in Libya), яку реалізує Peaceful Change initiative.

3.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 2. Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на стратегічному рівні

Цей інструмент представлено у вигляді низки запитань, які дають змогу організації пов'язати результати аналізу з країновою стратегією й портфелем програм. Обговорення цих запитань сприяє рефлексії та допомагає персоналу місії виявляти потенційні негативні наслідки стратегічних рішень для конфлікту (ризика), а також можливості щодо сприяння миру або його зміцнення через портфель програм і стратегічний напрям діяльності.

Отримані результати стануть основою для подальшої дискусії (Крок 3) та ухвалення рішень щодо того, як можна управляти стратегічними ризиками, пов'язаними з конфліктною чутливістю, і реалізовувати можливості для посилення миру.

Стратегічний фокус (тобто стратегічні цілі та секторальні пріоритети)

Як чинники конфлікту та відповідні учасники пов'язані з пріоритетами й секторами, на яких зосереджується стратегія/місія? Наприклад: чи є доступ до базових послуг (охорона здоров'я, санітарія, освіта) або інших ресурсів рушієм невдоволення та конфлікту? Чи намагаються учасники конфлікту «захопити» або перенаправити ключові послуги чи ресурси задля власної вигоди?

Чи є певні сектори або сфери діяльності, у яких ризики негативного впливу на контекст конфлікту особливо високі?

Де можна знайти можливості для позитивного впливу на рушії конфлікту та потенціал забезпечення миру (наприклад, у межах окремих секторів чи програмних напрямів або шляхом підтримки наявних механізмів врегулювання конфліктів)? Чи є можливості для роботи над компонентом розбудови миру у межах концепції Nexus?

Який вплив донори й зовнішня політика мають на стратегічні пріоритети організації та на те, як вона сприймається в контексті країни? Як це може позначитися на здатності організації дотримуватися конфліктно-чутливого підходу у своїй діяльності? Чи породжує це певні ризики, що потребують управління?

Географічний фокус

Як географічний фокус організації співвідноситься із ширшим розподілом допомоги в контексті країни? Чи може географічний фокус бути сприйнятий як надання переваги певним регіонам чи групам населення? Чи може він посилювати наявні почуття маргіналізації серед населення?

Чи проявляється певна динаміка конфлікту сильніше в конкретних регіонах або місцевостях і чи потребує це особливої уваги?

Часовий фокус

Як виявлені сценарії можуть вплинути на здатність організації реалізовувати стратегію? Чи залишатимуться пріоритети та цілі своєчасними та релевантними за цих сценаріїв? Чи передбачає стратегічний план і програмний портфель достатній простір для гнучкого реагування на швидкі зміни у контексті конфлікту?

Які нові ризики або можливості для реалізації стратегії можуть виникнути за різних майбутніх сценаріїв розвитку конфлікту?

Як стратегія може збалансувати короткострокові та довгострокові цілі й забезпечити узгодженість між ними? Чи існують компроміси між короткостроковими та довгостроковими пріоритетами, які потребують усвідомленого опрацювання?

Механізми впровадження

Чи сприяють формати, процеси та вимоги донорів гнучкості й адаптивності або ж обмежують їх? Яких заходів може вжити організація, якщо вони є обмежувальними? Як організація може сприяти більшій гнучкості у фінансуванні для забезпечення конфліктної чутливості?

Які програмні механізми передбачає запланований портфель (наприклад, надання гуманітарної допомоги, залучення громади або інші консультативні підходи)? Які специфічні ризики або можливості для конфліктної чутливості пов'язані з цими механізмами?

Партнерства, закупівлі та кадрові ресурси

Чи існують ризики щодо конфліктної чутливості, пов'язані з найманням персоналу або вибором партнерів чи постачальників, зокрема ризик бути сприйнятими як такі, що віддають перевагу певним групам або перешкоджають отриманню допомоги? Як ці питання можна розв'язати на стратегічному рівні (наприклад, через політики та плани закупівель) і як їх можна пом'якшити?

З якими типами зацікавлених сторін можна вибудувати партнерства для використання можливостей щодо підтримки миру або розбудови спроможності до конфліктної чутливості (наприклад, організації, що працюють у сфері миробудування)?

Присутність і видимість

Як видимість місії та комунікаційна діяльність можуть впливати на сприйняття організації та її роботи? Як це може сприяти або, навпаки, обмежувати її здатність застосовувати конфліктно-чутливі підходи?

Чи здійснюється управління програмами дистанційно? Як це може позначитися на здатності організації управляти й відстежувати ризики та можливості, пов'язані з конфліктною чутливістю?

3.3 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 3. Матриця конфліктно-чутливих аспектів і блок порад

Крок 3 передбачає розвиток напрацювань Кроку 2 для чіткого формулювання стратегічних ризиків і можливостей у сфері конфліктної чутливості, а також визначення потенційних заходів реагування. Усі ці елементи можна відобразити в матриці ризиків і можливостей. Виявлені ризики можна також внести до загальної матриці ризиків місії.

Блок порад

- **Пом'якшення ризиків або максимізація можливостей у площині конфліктної чутливості не завжди вимагає суттєвих змін у діяльності.** Навіть незначні адаптації процесів, комунікації чи підходів до залучення зацікавлених сторін можуть суттєво вплинути на результат. Значна частина зусиль полягає в якісному аналізі та правильній діагностиці проблем, тому Крокам 1 і 2 варто приділити достатньо часу й уваги перед тим, як переходити до Кроку 3.
- Заходи реагування можуть бути такими ж різноманітними, як і ризики/можливості у сфері конфліктної чутливості та стратегічний контекст країни. Їх визначення вимагатиме від співробітників професійного судження та досвіду. **Універсального підходу не існує.**
- **У деяких випадках реагування на один ризик може створити інший, який також потрібно враховувати й збалансувати.** Наприклад, рішення припинити допомогу на певній території може змінити баланс сил або вплинути на сприйняття надавачів допомоги, що може призвести до завдання шкоди. Такі ситуації часто описують як компроміси у сфері конфліктної чутливості. Підхід до їх збалансування має бути чітко описаний у матриці.

Нижче наведено матрицю з прикладами стратегічних ризиків і можливостей.

МАТРИЦЯ ВЗАЄМОДІЙ (ПРИКЛАД)

РИЗИК/МОЖЛИВІСТЬ/КОМПРОМІС	ПОТЕНЦІЙНІ ЗАХОДИ РЕАГУВАННЯ
У країні X є загальний ризик того, що співпраця з донором Y може негативно вплинути на сприйняття організації окремими громадами через поширені наразі наративи щодо участі цього донора в конфлікті.	<p>За можливості використовувати альтернативні канали фінансування.</p> <p>Провести відкритий діалог із донором для узгодження подальших дій, наприклад, зменшення видимості донора.</p> <p>Розробити комунікаційну стратегію, яка позиціюватиме організацію як незалежну від донора та підкреслюватиме її цінності, зокрема нейтральність.</p>
Організація має можливість активно долучитися до робочої групи НУО на національному рівні для проведення аналізу конфлікту й миру, що сприятиме колективному обговоренню ключових ризиків/можливостей конфліктної чутливості та визначенню точок входу для роботи за миротворчим компонентом концепції Nexus.	<p>Включити до країнової стратегії результат, пов'язаний із колективними діями у сфері конфліктної чутливості та концепції Nexus.</p> <p>Розробити план залучення, який визначатиме, чому організація має сприятливі передумови для участі в робочій групі, окреслюватиме цілі взаємодії та можливі точки входу в загальний портфель програми.</p>

3.4 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Запитання для інтеграції конфліктної чутливості у SWOT-аналіз

Цей інструмент допомагає організації враховувати аспекти конфліктної чутливості під час проведення SWOT-аналізу в межах розроблення стратегії діяльності на рівні країни. Він пропонує орієнтовні запитання для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT) у контексті конфліктної чутливості. Ці аспекти необхідно розглядати як частину загального SWOT-аналізу стратегії та зазначити їх у висновках SWOT-аналізу.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>З огляду на контекст, конфліктне середовище та можливі сценарії розвитку ситуації, які сильні сторони має організація для пом'якшення або усунення наявних чи потенційних ризиків? Чи сприяють поточні втручання зменшенню напруженості, зміцненню стійкості та підтримці миру?</p>	<p>З огляду на контекст, конфліктне середовище та можливі сценарії розвитку подій, які слабкі місця має поточний підхід організації? Які ризики несуть чинні чи заплановані програмні заходи у площині потенційної шкоди, загострення напруженості або конфліктів? Як цих ризиків можна уникнути чи їх мінімізувати?</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>З огляду на контекст, конфліктне середовище та можливі сценарії розвитку ситуації, які можливості має організація для сприяння підходу «не нашкоть», запобігання конфліктам, управління конфліктами, стабілізації ситуації та/або розбудови миру?</p>	<p>З огляду на контекст, конфліктне середовище та можливі сценарії розвитку ситуації, які ключові загрози можуть обмежити спроможність організації мінімізувати ризики заподіяння шкоди та позитивно впливати на визначену динаміку миру й конфлікту? З огляду на те що загрози можуть бути як внутрішніми (наприклад, нестача кадрового потенціалу чи знань), так і зовнішніми (наприклад, брак легітимних і ефективних партнерських організацій), як їх можна пом'якшити?</p>

3.5 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Самооцінювання конфліктної чутливості організації⁴

Цей інструмент дозволяє організації **визначити ключові чинники всередині місії та програм, які можуть сприяти або перешкоджати забезпеченню конфліктної чутливості**. Він допомагає окреслити, у яких сферах нарощування потенціалу у сфері конфліктної чутливості буде найбільш доцільним і корисним, а також сформулювати конкретні заходи для усунення виявлених прогалин.

Інструмент містить запитання, що стосуються різних аспектів роботи місії. Місія оцінює свої можливості за кожним запитанням за шкалою від 1 до 5, пояснює кожну оцінку та на цій основі визначає необхідні заходи для посилення потенціалу. Заходи можуть бути короткостроковими та довгостроковими й супроводжуватися оцінюванням ресурсів (наприклад, коштів, часу, технічної підтримки), необхідних для їх реалізації.

Визначені у процесі самооцінювання заходи мають бути використані під час перегляду стратегії та можуть бути оформлені як план дій із просування конфліктної чутливості в межах місії та в організації загалом.

ЗАПИТАННЯ	ШКАЛА (від 1 до 5) (1 — зовсім ні)	КОМЕНТАР АБО ЗАХІД
Залученість керівництва, лідерство та організаційні цінності		
Чи обізнані менеджери програм або старше керівництво (керівники програм і співробітники вищого рівня) з концепцією конфліктної чутливості та її практичним застосуванням?		<p><i>Описати поточний рівень спроможності.</i></p> <p><i>Визначити заходи для підвищення спроможності (коротко- або довгострокові).</i></p> <p><i>Визначити необхідні ресурси (як-от кошти, час, технічна підтримка).</i></p>
Чи сприяє керівництво активному впровадженню конфліктної чутливості (наприклад, виділення часу на аналіз і рефлексію; бюджетні ресурси на аналіз конфлікту; розвиток знань і навичок персоналу)? Якщо так, то чи є таке впровадження коректним з огляду на конфліктний та безпековий контекст (наприклад, чутливість до політичних питань у конкретній ситуації)?		
Чи заохочують співробітників і партнерів повідомляти про виявлені негативні наслідки впровадження програм або діяльності та чи почуваються вони комфортно, роблячи це?		

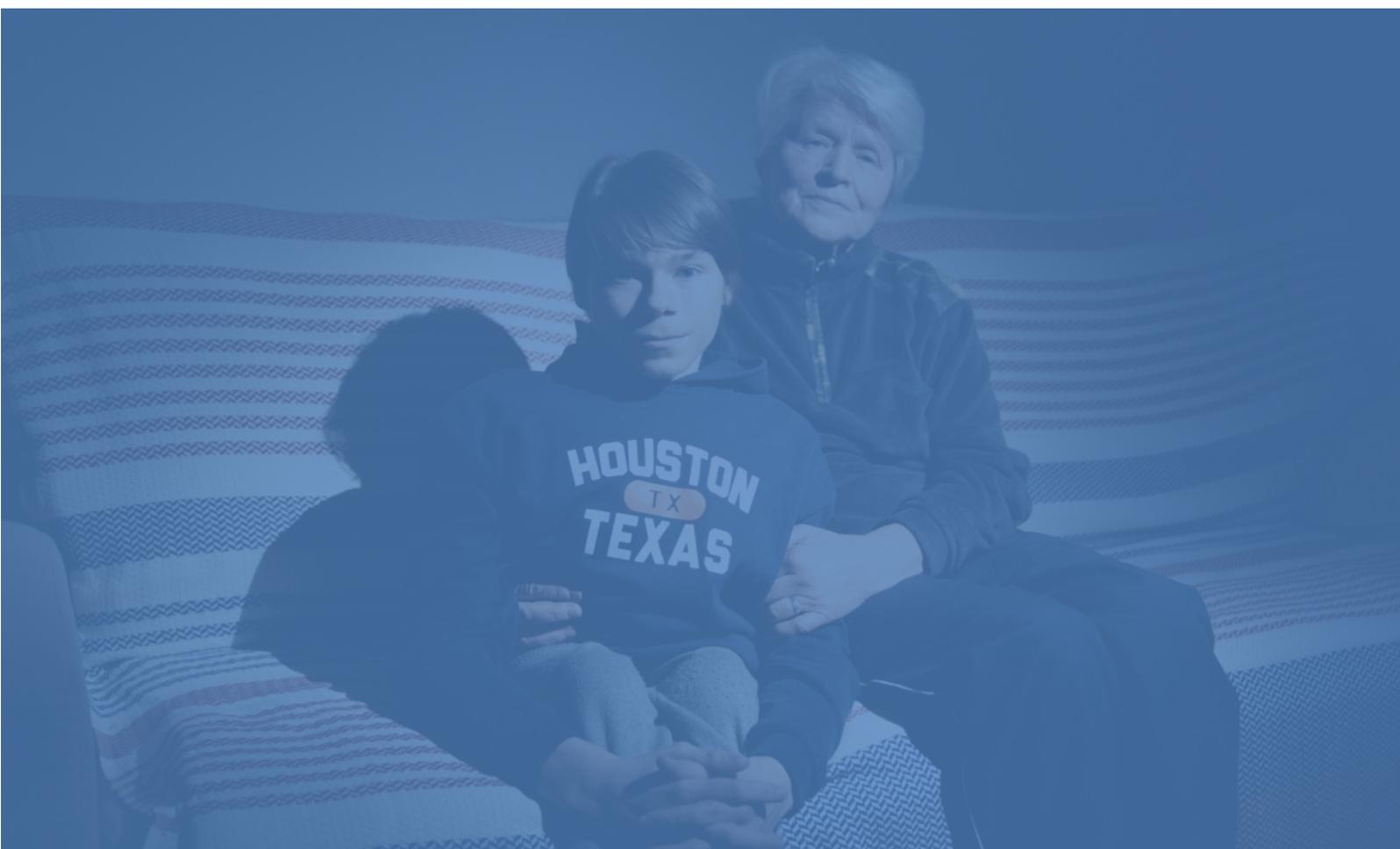
³ Джерело: «Посібник із конфліктної чутливості для Лівії» (Conflict Sensitivity Manual for Libya) (червень 2022 р.), розроблений у межах програми «Конфліктно-чутлива допомога в Лівії» (Conflict Sensitive Assistance (CSA) in Libya), яку координує Peaceful Change initiative.

ЗАПИТАННЯ	ШКАЛА (від 1 до 5) (1 — зовсім ні)	КОМЕНТАР АБО ЗАХІД
Політики, операційні процеси та настанови		
Чи має організація глобальну політику або настанови щодо впровадження конфліктної чутливості?		
Чи має організація політику або настанови щодо впровадження конфліктної чутливості на рівні місії?		
Чи інтегровані заходи з впровадження конфліктної чутливості в операційні політики, настанови з управління програмами, документацію, шаблони, процедури тощо?		
Чи забезпечують політики та процеси достатню гнучкість для адаптації програм і діяльності у разі змін контексту або появи ризиків/можливостей у сфері конфліктної чутливості?		
Персонал і людські ресурси		
Чи здатні всі співробітники, залучені до програми, надати чітке базове пояснення концепції конфліктної чутливості (включно з тими, хто не входить до програмної команди, як-от водії, адміністративний і фінансовий персонал)?		
Чи розуміють співробітники (і партнери), чому конфліктна чутливість є актуальною для їхньої ролі та які очікування з цим пов'язані?		
Чи закріплена відповідальність діяти відповідно до принципів конфліктної чутливості в посадових інструкціях співробітників і в меморандумах про взаєморозуміння з партнерами?		
Чи отримують співробітники (або партнери) підтримку (навчання, наставництво, консультації) для розвитку необхідних навичок?		
Чи враховується конфліктна чутливість під час наймання персоналу?		
Партнерство та співпраця		
Чи відіграє конфліктна чутливість роль у виборі місцевих партнерів?		
Чи здійснюєте ви регулярний обмін спостереженнями та оцінками щодо динаміки контексту й можливих наслідків інтервенцій з іншими організаціями, які працюють у тому самому середовищі?		
Чи інтегрована конфліктна чутливість у конкурси проєктних пропозицій і процес їх затвердження?		

ЗАПИТАННЯ	ШКАЛА (від 1 до 5) (1 — зовсім ні)	КОМЕНТАР АБО ЗАХІД
Чи обмежують дії або вимоги донорів можливості програми бути конфліктно чутливою (наприклад, через негнучкі процедури, тиск щодо освоєння коштів тощо)?		
Інтеграція у програмний цикл		
Чи ґрунтуються інтервенції/програми на аналізі конфліктів? Поясніть, як саме.		
Чи визначено та задокументовано ризики, можливості та дилеми, пов'язані з конфліктною чутливістю програми/інтервенції, а також підходи до їх пом'якшення або управління ними?		
Чи є регулярний розгляд питань конфліктної чутливості частиною формальних і неформальних систем моніторингу й звітності (включно зі звітністю партнерів)?		
Чи є конфліктна чутливість окремим елементом обговорень у межах механізмів програмного управління (керівні комітети, наглядові ради тощо)?		

Модуль 2

Визначення та розроблення програм з урахуванням конфліктної чутливості



Зміст

Скорочення та аббревіатури	2
1. Загальний огляд	3
Визначення програм	3
Розроблення програм	3
2. Рекомендації з впровадження	6
3. Інструменти та допоміжні засоби	10
3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ Оцінювання програми: скринінг ризиків і можливостей конфліктної чутливості	10
3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 1. Аналіз конфлікту на рівні програми	12
3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 2. Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на рівні програми	18
3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 3. Матриця та поради щодо конфліктної чутливості на рівні програми	23
3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ Типи конфліктно-чутливих аспектів (на прикладі Лівії)	26

Скорочення та аббревіатури

ПЗГ	Підхід залучення громади до власного захисту
КЧ	Конфліктна чутливість
КЧД	Конфліктно-чутлива допомога
WASH	Водопостачання, санітарія, гігієна

1. Загальний огляд

Визначення програм

Під час ухвалення рішення про участь у конкурсі проектних пропозицій (місцевому чи міжнародному) важливо, щоб організації заздалегідь розуміли потенційні ризики чи можливості у сфері конфліктної чутливості, які може передбачати та чи інша інтервенція.

Інструмент «Скринінг ризиків/можливостей конфліктної чутливості на етапі оцінювання програми» — це низка простих запитань, що дають змогу визначити ключові аспекти конфліктної чутливості ще на стадії оцінювання пропозиції. Скринінг на цьому етапі допомагає забезпечити належний рівень уваги, підтримки й зусиль з інтеграції конфліктної чутливості під час планування пропозиції та в процесі розроблення програми.

Програми, які за скринінговим інструментом отримали здебільшого відповіді В або С, повинні отримати більше підтримки, ресурсів і уваги до інтеграції конфліктної чутливості під час розроблення (а надалі — протягом усього програмного циклу). Програми, що отримали оцінку С, потребуватимуть залучення експерта з конфліктної чутливості для підтримки процесу проектування програми та розроблення належних механізмів моніторингу. Однак треба пам'ятати, що всі програми — навіть ті, що отримують оцінку А — повинні враховувати аспекти конфліктної чутливості в процесі розроблення.

Розроблення програм

У процесі розроблення програм надзвичайно важливо враховувати конфліктну чутливість — від моменту ухвалення рішення відгукнутися на конкурс пропозицій і до етапу детального планування.

Інструменти з розроблення програм повторюють загальну структуру інструментів стратегічного рівня, але деталізують їх, фокусуючись на географічному охопленні та секторі втручання. Вони дотримуються трьох кроків конфліктної чутливості та призначені для того, щоб:

- **допомогти визначити ключові аспекти конфліктної чутливості на етапі оцінювання пропозиції.** Скринінг на цьому етапі допомагає забезпечити належний рівень уваги, підтримки й зусиль з інтеграції конфліктної чутливості під час планування пропозиції та в процесі розроблення програми;
- **гарантувати, що вибір програмних рішень і підходів** (зокрема щодо управління людськими ресурсами, логістики, закупівель, операцій і комунікації) ґрунтується на аналізі конфлікту та розумінні ризиків/можливостей, пов'язаних із конкретною територією, сектором і динамікою конфлікту;
- **сприяти визначенню потенційних точок входу** (де це доречно) для роботи над миротворчим компонентом концепції Nexus.

Навіть якщо конфліктний аналіз і конфліктно-чутливі підходи не були інтегровані у проект програми від самого початку, ці інструменти все одно можна застосувати пізніше, за умови, що програму можна дещо адаптувати у відповідь на нові висновки.

Багато донорів вимагають пояснення того, як організація інтегруватиме конфліктну чутливість у програму, ще на етапі подання пропозиції. **Описуючи в пропозиції процес, викладений в інструментах, організації чітко демонструють свій підхід і забезпечують виділення належного бюджету на ці заходи.**

Наведена нижче таблиця описує кожен інструмент, його призначення та цільову аудиторію:

Процес визначення та розроблення програми				
ІНСТРУМЕНТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ	ДЕ ШУКАТИ
Оцінювання програми: скринінг ризиків/можливостей конфліктної чутливості	Визначення потенційних ризиків, пов'язаних з аналізом конфлікту, на етапі розроблення пропозиції	Керівник країнової програми; менеджер грантів; координаційна особа програми, відповідальна за розроблення пропозиції.	На етапі оцінювання ризиків під час нового конкурсу, коли організація зважає доцільність подання/розроблення пропозиції.	3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ: Оцінювання програми: скринінг ризиків/можливостей конфліктної чутливості
Крок 1. Аналіз конфлікту на рівні програми	Запитання для аналізу на рівні програми з порадами щодо фасилітації робочих сесій і практичними вправами, зокрема: матриця чинників конфлікту; вправа з картування зацікавлених сторін; приклад картування систем конфлікту; вправа з розроблення сценаріїв розвитку конфлікту.	Команда програми (місцеві й експатріанти), партнери та профільні відділи, які долучаються до дискусії.	На етапі розроблення нової програми, особливо коли планується робота в нових географічних районах.	3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 1. Аналіз конфлікту на рівні програми
Крок 2. Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на рівні програми	Цей етап передбачає деталізацію різних аспектів запланованого (або чинного) втручання й подальше обговорення низки питань, спрямованих на виявлення потенційних негативних взаємодій чи ризиків, за яких допомога може завдати шкоди контексту конфлікту, а також можливих позитивних взаємодій або можливостей сприяти зміцненню миру.	Команда програми (місцеві й експатріанти), партнери та профільні відділи, які долучаються до дискусії.	Після розроблення програми або під час першої фази впровадження проєкту.	3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 2. Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на рівні програми

<p>Крок 3. Матриця та поради щодо конфліктної чутливості на рівні програми</p>	<p>Чітке визначення ризиків і можливостей, пов'язаних із конфліктною чутливістю, а також визначення заходів реагування з метою максимізації позитивних і мінімізації негативних взаємодій із конфліктним середовищем.</p>	<p>Команда програми (місцеві й експатріанти), партнери та профільні відділи, які долучаються до дискусії.</p>	<p>Інструмент застосовується після завершення Кроку 2 (Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на рівні програми)</p>	<p>3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 3. Матриця та поради щодо конфліктної чутливості на рівні програми</p>
<p>Типи конфліктно-чутливих Аспектів (на прикладі Лівії)</p>	<p>Опис типових способів, у які допомога може впливати на мир і конфлікт: погіршуючи або покращуючи чинники конфлікту, посилюючи зацікавлені сторони або змінюючи відносини між ними. Інструмент заповнений на прикладі лівійського контексту, але може бути адаптований для будь-якого контексту втручання.</p>	<p>Команда програми (місцеві й експатріанти), партнери та профільні відділи, які долучаються до дискусії.</p>	<p>Під час першої фази впровадження втручання для подальшого потенційного коригування діяльності, моніторингу реалізації програми та впливу контексту.</p>	<p>ІНСТРУМЕНТ КЧ Типи конфліктно-чутливих аспектів (на прикладі Лівії)</p>

2. Рекомендації з впровадження

Відповідні інструменти:

- 3.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Оцінювання програми: скринінг ризиків і можливостей конфліктної чутливості (с. 10)
- 3.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Крок 1. Інструмент аналізу конфлікту на рівні програми (с. 12)
- 3.3 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Крок 2. Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на рівні програми (с. 18)
- 3.4 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Крок 3. Матриця та поради щодо конфліктної чутливості на рівні програми (с. 23)
- 3.5 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Типи конфліктно-чутливих аспектів (на прикладі Лівії) (с. 26)

Застосування інструментів розроблення програм має ґрунтуватися на використанні інструментів стратегічного рівня, оскільки їхнє призначення — поглибити аналіз і перегляд, зосереджуючи увагу на географічній зоні та секторі втручання.

Ефективне впровадження конфліктної чутливості у розроблення програм вимагає досягнення правильного балансу між глибиною та ретельністю аналізу з одного боку та забезпеченням участі персоналу організації з іншого. Хоча може виникнути спокуса доручити аналіз і визначення ризиків/можливостей третій стороні (наприклад, консультанту або спеціалізованій організації), це несе ризик того, що результати не будуть повністю сприйняті, зрозумілі або інтегровані у роботу персоналом організації.

Тому рекомендовано застосовувати інструменти у форматі робочих сесій, які охоплюють усі три кроки та до яких за потреби можна залучити регіональних представників організації. До процесу необхідно залучити всіх, хто бере участь у розробленні та реалізації програми, включно з персоналом, відповідальним за кадрові ресурси, логістику, закупівлі й операційну діяльність, польовими командами та місцевими партнерами (якщо з ними вже встановлено зв'язок), галузевими фахівцями, а також співробітниками, відповідальними за планування безпеки. Це забезпечить урахування їхніх поглядів і знань під час визначення потенційних взаємодій із конфліктним контекстом і підходів до розроблення заходів реагування.

- Набір інструментів **Кроку 1 (аналіз конфлікту на рівні програми)** забезпечує основу для аналізу конфліктного контексту у зв'язку з конкретною програмою. Цей інструмент повторює структуру інструменту стратегічного аналізу, але забезпечує глибше опрацювання взаємозв'язків між конфліктом і географічним місцем, цільовими групами й галузевою спрямованістю втручання. Визначення належного рівня деталізації аналізу є ключовим для забезпечення конфліктної чутливості, оскільки різні рівні конфлікту (міжнародний, регіональний, національний, місцевий) впливають один на одного. Аналіз на рівні програми ґрунтується на стратегічному аналізі та демонструє взаємозв'язки між різними рівнями конфлікту.

Добре проведений аналіз на рівні програми допомагає:

- » визначити, на які аспекти, пов'язані з миром і конфліктом, програма може впливати;
- » зрозуміти, яких зацікавлених сторін необхідно взяти до уваги (зокрема тих, із ким варто взаємодіяти або щодо кого варто бути обережними);
- » усвідомити взаємовідносини між зацікавленими сторонами та те, як програмні рішення можуть вплинути на ці відносини;
- » підвищити обізнаність щодо можливих змін контексту та того, як вони можуть позначитися на програмі.

- Набір інструментів **Кроку 2 (визначення конфліктно-чутливих аспектів на рівні програми)** спрямовує процес використання результатів аналізу конфлікту для виявлення й перегляду потенційних конфліктно-чутливих аспектів (ризиків і можливостей), а також для визначення можливих компромісів. Інструмент містить запитання, які допомагають визначати аспекти, пов'язані з допоміжними функціями організації. **Матриця поширених аспектів** надає додаткові орієнтири щодо того, як допомога може впливати на мир і конфлікт.
- Набір інструментів **Кроку 3 (матриця конфліктної чутливості програми)** допомагає розглянути та задокументувати, як програму можна адаптувати у відповідь на ризики й можливості, визначені під час Кроку 2. У ньому містяться поради й орієнтири щодо того, як коригувати програму з огляду на конфліктну чутливість.

ПРОЦЕС

Підготовка до робочої сесії

Підготовчий етап має охоплювати визначення наявних досліджень і аналізів контексту/конфлікту, які стосуються географічного регіону та спрямованості програми. Такі матеріали можуть допомогти знайти відповіді на запитання, що містяться в інструменті аналізу конфлікту на рівні програми.

Це можуть бути аналізи, проведені іншими організаціями, публічно доступні огляди, а також висновки з аналізу контексту, здійсненого у межах процесів управління безпекою та профілювання концепції Nexus. У деяких країнах, зокрема в Лівії, може вже існувати значний масив аналізів і досліджень контексту, включно з матеріалами, що описують «типові аспекти конфліктної чутливості». Такі ресурси можуть бути корисними для стимулювання обговорень під час робочої сесії.

Застосування інструментів часто вимагає від персоналу нового підходу до осмислення програми та ризиків, що спочатку може видатися складним завданням. Тому залучення фахівця з конфліктної чутливості для фасилітації обговорень може бути дуже корисним — не лише через технічні навички та вміння фасилітації, а й для забезпечення свіжого погляду та виконання функції «критичного оглядача».

ПРОЦЕС

Структура та проведення робочої сесії

Робоча сесія має бути побудована відповідно до трьох кроків і пов'язаних інструментів. Кожен інструмент містить поради та ідеї щодо методів фасилітації й вправ, які можуть виконувати учасники. Оптимальна тривалість сесії — один день, проте в умовах підвищеного ризику може знадобитися більше часу.

Робочі зустрічі в межах Кроку 1 зосереджені на аналізі й можуть бути структуровані відповідно до структури аналізу конфлікту (як описано в інструментах Кроку 1: профіль конфлікту, чинники конфлікту, аналіз учасників, динаміка та сценарії). Учасників треба спершу ознайомити зі структурою аналізу, а потім залучити до виконання вправ, обраних фасилітатором для розкриття різних елементів аналізу.

Робочі зустрічі в межах Кроків 2 та 3 проводяться для того, щоб пов'язати результати аналізу з процесом розроблення програми (або з поточною програмою). Процес передбачає опис різних елементів проєктування програми й критичний розгляд того, як програма може взаємодіяти з питаннями миру та конфлікту, визначеними під час аналізу (як позитивно, так і негативно). Після цього учасники мають визначити необхідні коригування, спрямовані на мінімізацію ризиків і максимізацію можливостей. Ці робочі зустрічі мають бути організовані у форматі обговорення, структурованого за допомогою питань, наведених у Кроці 2.

Може бути доцільним поділити учасників на групи, кожній з яких призначити окремий блок запитань (наприклад: група 1 — «що?», група 2 — «де?» тощо), з подальшим представленням результатів на пленарному засіданні. Співробітників треба розподіляти до тих груп, які опрацьовують запитання, що найближче відповідають їхнім функціям в організації. **Якщо до процесу залучені місцеві співробітники чи партнери, деякі запитання, пов'язані з партнерствами або кадровими ресурсами, можуть бути чутливими. Такі запитання рекомендовано розглядати окремо.**

Треба пам'ятати, що запитання Кроку 2 не є вичерпними й мають застосовуватися гнучко, з урахуванням контексту, специфіки втручання та наявного часу. Перед початком роботи може бути доцільно виділити ті запитання, які є найбільш актуальними для програми, що розглядається.

Результати обговорення щодо конфліктно-чутливих аспектів і можливих заходів реагування (коригувань дизайну) можуть бути задокументовані в інструменті Кроку 3. Під час роботи з інструментами Кроку 2 та Кроку 3 варто звертати увагу на типові конфліктно-чутливі аспекти, оскільки деякі з них можуть бути присутніми в програмі. Крім того, треба враховувати поради, наведені в інструментах.

Визначення можливостей часто є складнішим, ніж виявлення ризиків. Проблеми зазвичай визначити легше, ніж шукати способи їх розв'язання, а «вартість» негативних наслідків очевидніша за упущені можливості для позитивного внеску. Тому важливо приділяти достатню увагу саме цьому аспекту.

Подальші дії після робочої сесії

Важливо пам'ятати, що інтеграція конфліктної чутливості не завершується початковим застосуванням інструментів чи проведенням робочої сесії. Потрібен подальший супровідний процес, щоб забезпечити повне врахування отриманих висновків у дизайні та процесі реалізації програми, а також створення механізмів для постійного моніторингу контексту, ризиків і можливостей. Це дозволить здійснювати додаткові коригування за потреби (див. **МОДУЛЬ 4: Реалізація та МОДУЛЬ 5: Моніторинг і оцінювання**). Результати робочих сесій треба розглядати як «живі документи», які потребують регулярного перегляду та оновлення.

Важливо підготувати письмовий виклад результатів застосування інструменту аналізу конфлікту та заповнену матрицю конфліктної чутливості. Ці матеріали стануть основою для подальших зусиль з адаптації програми.

«Достатній» аналіз конфліктної чутливості для гуманітарної діяльності

У разі реагування на гуманітарну кризу, що розгортається швидко, може бути неможливим або недоцільним на початковому етапі проводити поглиблений процес аналізу конфлікту та оцінювання конфліктної чутливості. Проте питання конфліктної чутливості все одно треба враховувати, оскільки ризик ненавмисної шкоди може бути значним (наприклад, ризик того, що допомога буде «захоплена» групами, залученими до конфлікту, або що її розподіл посилить наявну нерівність).

У таких випадках місія в країні повинна здійснити швидке картування потенційних ризиків і можливостей конфліктної чутливості, пов'язаних із запланованою діяльністю. Початковий етап може передбачати огляд наявних аналізів, а також внутрішнє обговорення для визначення ключових конфліктних аспектів (як тих, що існували раніше, так і нових, які з'явилися через кризу) та потенційних взаємодій. Для структурування обговорення треба застосовувати інструменти цього розділу. Це початкове розуміння згодом може бути поглиблене в процесі реалізації діяльності та отримання нових даних, зокрема за допомогою постійного моніторингу (див. **МОДУЛЬ 5: Моніторинг і оцінювання**).

3. Інструменти та допоміжні засоби

3.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Оцінювання програми: скринінг ризиків і можливостей конфліктної чутливості

Яку програму запропоновано?

Короткий опис:

Мета програми:

Місце реалізації:

Сектор:

Заплановані/потенційні заходи:

Бенефіціари:

Інші місцеві та міжнародні зацікавлені сторони:

Яким є контекст конфлікту стосовно запропонованої програми (наприклад, місце реалізації, сектор, зацікавлені сторони)?

- А Напруження відсутнє
- В Приховані напруження між групами, наявність учасників конфлікту, пов'язаних із територією реалізації проєкту або сектором/питанням
- С Відкрите насильство між збройними групами або значне політичне насильство/залякування

Короткий опис:

З огляду на стратегічний аналіз чинників, учасників і динаміки конфлікту, який провів країновий офіс, оцініть загалом таке:

- чи запропонована допомога може вплинути на чинники миру та конфлікту? Якщо так, то як саме (позитивно чи негативно)?

Короткий опис:

- чи запропонована допомога може вплинути на інтерес і вплив ключових зацікавлених сторін? Якщо так, то як саме (позитивно чи негативно)?

Короткий опис:

- чи може запропонована допомога змінити баланс або якість взаємин між зацікавленими сторонами?

Короткий опис:

- На які конфліктні динаміки або системи (визначені у стратегічному аналізі) може вплинути допомога? Наприклад:

Конфлікт між групами населення

Конфлікт між населенням і ключовими зацікавленими сторонами

Конфлікт між ключовими зацікавленими сторонами
(міжнародними та/або місцевими)

Інше

Короткий опис:

Чи є ризики, що запропонована допомога може негативно вплинути на контекст конфлікту?

- А Невеликий ризик
- В Певний ризик
- С Значний ризик

Чи має запропонована допомога можливість подолати рушійні чинники конфлікту?

- А Невелика можливість
- В Певна можливість
- С Значна можливість

3.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 1. Аналіз конфлікту на рівні програми

Інструмент аналізу конфлікту на рівні програми забезпечує основу для розуміння контексту миру і конфлікту у площині географічного охоплення та сектору конфлікту. Він повторює структуру і логіку стратегічного аналізу, тому деякі питання є подібними. Однак тут є додаткові запитання, що дозволяють визначити конфліктні аспекти, актуальні для географічного розташування, цільових груп і сектора втручання.

Застосування інструмента передбачає спочатку розуміння усіх елементів аналізу (описаних у таблиці нижче), а потім роботу із запитаннями та вправами, які допомагають детально розкрити ці елементи.

3.2.1 Елементи аналізу конфлікту на рівні програми

ПРОФІЛЬ КОНФЛІКТУ	Короткий огляд і базовий опис контексту в районі та місцевості, де буде реалізовано програму, а також її попередній досвід конфлікту. Цей елемент має переважно описовий характер. Мета — забезпечити загальне розуміння ситуації.
АНАЛІЗ ЧИННИКІВ	<p>Визначення ключових чинників, що спричиняють конфлікт або сприяють миротворчим процесам у місці реалізації програми, поділяючи їх на довгострокові (структурні) та безпосередні причини конфлікту й миру.</p> <p>Кореневі/структурні чинники — це довгострокові або системні причини, що лежать в основі конфлікту (і створюють умови для виникнення конфлікту або формування миру), як-от нерівний доступ до землі та ресурсів, глибоко вкорінене соціальне виключення, демографічний тиск, безкарність, слабе управління, гендерні норми й динаміки тощо.</p> <p>Безпосередні чинники — новіші та більш помітні причини, як-от поширення зброї, кримінальні мережі, поява озброєних груп самооборони, «перетікання» конфлікту з сусідньої країни, відкриття нових родовищ природних ресурсів тощо.</p> <p>Аналіз розглядає, як сектори втручання пов'язані з конфліктом (наприклад, охорона здоров'я, водопостачання, санітарія та гігієна (WASH) тощо).</p>
АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН	Визначення та аналіз місцевих, національних, регіональних і міжнародних учасників, які впливають на конфлікт або зазнають його впливу, а також того, як вони взаємодіють і посилюють можливості для миру чи конфлікту. Термін «учасники» стосується окремих осіб, груп та інституцій, які беруть участь у конфлікті та/або зазнають його наслідків.
АНАЛІЗ ДИНАМІКИ	Аналіз того, як чинники та зацікавлені сторони взаємодіють між собою й впливають одне на одного, посилюючи загрозу конфлікту чи створюючи можливості для розбудови миру, формуючи у такий спосіб ключові тенденції конфлікту.

3.2.2 Запитання, поради та вправи

ЕЛЕМЕНТ	КЛЮЧОВІ ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
Профіль конфлікту	<p>Який політичний, економічний і соціокультурний контекст <u>у районі реалізації програми</u> (наприклад, фізична географія, демографія, політична/адміністративна структура, стан надання послуг, економічна активність, соціальний склад (різні соціальні групи та їх розташування), гендерна динаміка, екологічні проблеми)?</p> <p>Які ключові конфлікти є у цьому районі, кого вони стосуються та навколо чого виникають?</p> <p>Яка нещодавня історія району, включно з досвідом конфлікту?</p> <p>Які <i>нові</i> політичні, економічні, соціальні та безпекові питання <u>стосуються географічної локації та сектору, у якому реалізовуватиметься програма</u> (наприклад, кризи у сфері охорони здоров'я, економічні кризи, конкуренція за доступ до засобів існування чи інших ресурсів, питання продовольчої безпеки, екологічні проблеми, перекидання конфлікту з сусідніх територій, атаки на інфраструктуру певних секторів (пункти доступу до води, школи), нова інфраструктура, руйнування соціальних мереж, тенденції міграції (ВПО та біженці), загибель військових і цивільних, присутність збройних сил, заміновані території тощо)?</p> <p>Де саме локалізовані конфлікти (найбільш постраждали географічні райони)?</p>	<p>Накресліть хронологічну шкалу ключових подій на території реалізації проєкту (загострення насильства, припинення вогню, мирна угода).</p> <p>Створіть мапу районів реалізації програми та позначте на ній ключові фізико-географічні, демографічні, економічні та соціально-етнічні особливості. Позначте також ключові райони, уражені конфліктом/насильством, та/або те, як на них впливає конфлікт і насильство, що відбуваються в інших районах країни чи регіону.</p>

ЕЛЕМЕНТ	КЛЮЧОВІ ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
Аналіз чинників	<p>Які ключові чинники лежать в основі конфлікту та миру у місці реалізації програми — економічні, соціальні, гендерні, політичні/управлінські, безпекові/правові (чітко опишіть кожен чинник, а також те, як він впливає на мир або конфлікт)?</p> <p>Як пріоритетний напрям або сектор діяльності програми пов'язаний із конфліктом? Наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> » чи є конкуренція між групами населення за доступ до послуг (вода, санітарія, медичні заклади, освітні можливості) чинником, що провокує конфлікт? » чи є відсутність доступу до послуг чинником, що провокує конфлікт та невдоволення (наприклад, між громадами та місцевою владою)? » чи є конкуренція або нерівний доступ до засобів існування чи економічних можливостей між різними групами? Як це регулюється? Чи є це чинником конфлікту? » яку роль відіграє освіта у конфлікті (чи існує нерівність у доступі між групами, сегрегована освіта, упереджений зміст навчальних програм)? » які поточні кліматичні ризики пов'язані з конфліктом? » чи є конкуренція за природні ресурси, зокрема за землю та воду, чинником, що спричиняє конфлікт? » чи є наслідки COVID-19 чинником, що спричиняє конфлікт? Як саме? » які гендерні норми можуть підтримувати, розпалювати або, навпаки, зменшувати конфлікт? Як вони проявляються у секторі реалізації програми? <p>Які чинники можна вважати структурними (довгостроковими та глибоко вкоріненими), а які безпосередніми (більш очевидними)?</p>	<p>Накресліть матрицю чинників на фліпчарті з такими категоріями: економічні, політичні, соціальні/гендерні, безпекові/правові. Обговоріть чинники конфлікту, занотуйте їх на стікерах і розмістіть у відповідних категоріях.</p> <p>Позначте та згрупуйте ті, що є структурними причинами, та ті, що є безпосередніми причинами.</p> <p>Позначте чинники, пов'язані із сектором втручання.</p> <p>Розподіліть чинники за рівнями: міжнародний, регіональний, національний, місцевий.</p> <p>Поради: ознайомтеся із галузевими рекомендаціями щодо конфліктного аналізу (наприклад, рекомендації Міжвідомчої мережі з питань освіти в надзвичайних ситуаціях (INEE) щодо освіти з урахуванням конфлікту);</p> <p>не забудьте визначити чинники або спроможності, що сприяють миру;</p> <p>подумайте, як рушійні сили конфлікту, визначені у стратегічному аналізі, проявляються у місці реалізації програми або пов'язані з ним.</p>

ЕЛЕМЕНТ	КЛЮЧОВІ ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
<p>Аналіз зацікавлених сторін</p>	<p>Хто є основними зацікавленими сторонами <u>у місці реалізації програми та у секторі програми</u> (місцеві органи влади, групи фермерів, освітні лідери, лідери громад, військові, неурядові озброєні групи, озброєні чи кримінальні групи, політичні лідери, громадянське суспільство, політичні партії, інші міжнародні надавачі допомоги тощо)?</p> <ul style="list-style-type: none"> » Якими є їхні позиції, інтереси, мотивації та потреби (збереження статус-кво, утримання політичної влади, контроль над економічними ресурсами, етнонаціоналістичні цілі, підтримання стабільності, просування інтересів своєї групи тощо)? » Чи є вони «об'єднувачами» (активно підтримують мир) чи «деструкторами» (намагаються підірвати врегулювання конфлікту або роз'єднати громади)? » Яку владу та вплив вони мають (місцева легітимність через надання безпеки, традиційна влада, наявність зброї та здатність руйнувати інфраструктуру або залякувати)? » Які можливості вони мають, щоб впливати на контекст? » Які стосунки між зацікавленими сторонами? Як національні зацікавлені сторони взаємодіють із місцевими та навпаки? » Які гендерні аспекти присутні у групах зацікавлених сторін? 	<p>Створіть матрицю зацікавлених сторін (див. приклад нижче).</p> <p>Мапа учасників (див. приклад нижче).</p>
<p>Аналіз динаміки</p>	<p>Якими є поточні тенденції конфлікту у зоні втручання (зростання, зменшення)?</p> <p>Як чинники та зацікавлені сторони взаємодіють, впливаючи на ці тенденції (позитивно чи негативно)?</p> <p>Який вплив на тенденції місцевого конфлікту мають національні чи регіональні конфлікти?</p> <p>Як зміни в динаміці на національному чи регіональному рівнях можуть вплинути на локальний конфлікт (і навпаки)?</p> <p>Які події можуть стати «тригерами» ескалації або, навпаки, деескалації насильства чи конфлікту?</p> <p>Як пов'язані між собою різні рівні або системи конфлікту (наприклад, місцеві конфлікти, національний конфлікт, регіональна геополітична конкуренція)?</p>	<p>Накресліть мапу систем, щоб показати, як учасники, чинники конфлікту та взаємозв'язки між рівнями конфлікту впливають на ключові тенденції у районі реалізації програми, а також щоб визначити потенційні тригери.</p>

3.2.3 Допоміжні засоби для виконання вправ

МАТРИЦЯ ЧИННИКІВ

ПОЛІТИЧНІ	СОЦІАЛЬНІ (ЗОКРЕМА ГЕНДЕРНІ)	ЕКОНОМІЧНІ	БЕЗПЕКОВІ

КАРТУВАННЯ УЧАСНИКІВ

Розмір = влада

Тісний зв'язок

Альянс

Неформальні зв'язки

Розірваний зв'язок

Конфлікт

Проблема або можливість –
Схема взаємозв'язків

- 1) класифікуйте учасників відповідно до їхньої здатності впливати на конфлікт (що більшим є коло, то більшою є їхня спроможність/влада);
- 2) розташуйте їх на схемі, відобразивши характер взаємозв'язків;
- 3) проаналізуйте природу цих взаємин, використовуючи різні типи ліній, що з'єднують кола (наприклад: суцільна пряма лінія — тісний зв'язок; подвійна лінія — альянс; ламана лінія — конфлікт; подвійна лінія через одинарну — розірвані відносини; пунктирна лінія — неформальні відносини тощо).

© 2003 Ann Svendsen and Myriam Laberge, усі права захищено

3.3 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 2. Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на рівні програми

Цей інструмент дозволяє організації пов'язати аналіз із процесом розроблення програми (або з програмою, яка вже реалізується). Він передбачає спочатку докладний опис різних аспектів запланованого (або поточного) втручання (за допомогою запитань у колонці 2), а потім обговорення серії запитань, призначених для стимулювання рефлексії, яка допомагає виявити будь-які потенційні негативні взаємодії або ризики, (коли допомога може завдати шкоди конфліктному контексту), а також потенційні позитивні взаємодії або можливості для заходів, що сприяють або посилюють мир (колонка 3).

Відповіді на запитання з колонки 3 стануть основою для подальшої дискусії (Крок 3) та ухвалення рішень щодо того, як можна управляти ризиками, пов'язаними з конфліктною чутливістю, і реалізовувати можливості для посилення миру. Під час заповнення інструменту пам'ятайте про типові аспекти конфліктної чутливості (див. Додаток F), оскільки деякі з них можуть бути присутні у відповідному втручанні.

Поради та вправи:

- **Ці запитання не є вичерпними й мають застосовуватися гнучко**, з урахуванням контексту, специфіки втручання та наявного часу. Перед початком роботи може бути доцільно виділити ті запитання, які є найбільш актуальними для програми, що розглядається.
- **Спочатку треба відповісти на запитання щодо опису інтервенції**, а потім переходити до запитань про різні аспекти в межах інтервенції.
- Якщо інструмент використовується під час проведення робочої сесії, можна розділити учасників на групи, призначивши кожній групі окремий блок запитань (наприклад, група 1 — запитання «Що?», група 2 — «Де?» тощо). Співробітників треба розподіляти до тих груп, які опрацьовують запитання, що найближче відповідають їхнім функціям в організації. *Якщо до процесу залучені місцеві співробітники чи партнери, деякі запитання, пов'язані з партнерствами або кадровими ресурсами, можуть бути чутливими. Такі запитання рекомендовано розглядати окремо.*
- Важливо пам'ятати, що **визначати можливості складніше, ніж визначати ризики**. Проблеми зазвичай визначити легше, ніж шукати способи їх розв'язання, а «вартість» негативних наслідків очевидніша за упущені можливості для позитивного внеску. Тому важливо приділяти достатню увагу саме цьому аспекту.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОПИСУ ІНТЕРВЕНЦІЇ		ЗАПИТАННЯ ПРО РІЗНІ АСПЕКТИ ІНТЕРВЕНЦІЇ
Що?	<p>Що робить програма?</p> <p>Чого вона прагне досягти?</p> <p>Що саме вона забезпечує в цьому контексті (наприклад, товари, послуги, захист та аналітика, грошові перекази, відновлення або управління інфраструктурою WASH (водопостачання, санітарія, гігієна) чи освіти)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Як цей тип підтримки може впливати на чинники, учасників і динаміку конфлікту (позитивно, негативно, навмисно чи ненавмисно)? Врахуйте аспекти, специфічні для секторів (наприклад, WASH, освіта тощо). » Чи вважають місцеві мешканці легітимними місцеві органи влади? Як взаємодія з місцевою владою вплине на сприйняття інтервенції громадою? » Як ресурси програми можуть бути привласнені елітами для зміцнення/підтримки їхньої влади (наприклад, привласнення заслуг за допомогу, перенаправлення товарів)? » Що ще можна зробити для посилення чинників миру або підтримки миротворчих учасників (наприклад, шляхом зміцнення відносин між державою та суспільством)?
Хто?	<p>З ким взаємодіє програма (місцева влада, лідери громад, громади, постачальники, місцеві надавачі послуг)?</p> <p>Хто є цільовими групами?</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Яким буде вплив проекту на інтереси та спроможності ключових учасників миру й конфлікту? Яким може бути результат? » Хто отримає вигоду, а хто може постраждати (фінансово, у плані визнання чи уваги)? » Як інтервенція може вплинути на гендерні норми? » Чи може робота через місцеві зацікавлені сторони, включно з органами влади, бути (справедливо чи несправедливо) сприйнята негативно громадами й підірвати сприйняття нейтральності? І навпаки — які можливості створює залучення як громад, так і місцевої влади для підтримки позитивних і прозорих взаємовідносин? » Чи може вибір бенефіціарів призвести до непропорційної вигоди (або шкоди) для певної етнічної, релігійної, племінної, гендерної, політичної чи іншої групи коштом інших груп? Чи може це посилити наявні поділи/конфлікти в суспільстві та створити або загострити невдоволеність або напруженість (наприклад, у межах громади, між громадами, між місцевими та ВПО/біженцями, між гендерними групами)? » Чи є ризик, що процес вибору бенефіціарів може зазнати маніпуляції та потенційно призвести до порушень принципу неупередженості? » Чи є чинники, що призводять до нерівного доступу до ресурсів (наприклад, житло, майнове законодавство, державна політика, відсутність ідентифікаційних документів у певних груп)? Як це можна врахувати або пом'якшити під час розроблення програми?
Коли?	<p>Коли саме програма буде впроваджуватися (у який період часу)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Чи збігається час реалізації з будь-якими подіями або змінами в контексті конфлікту? Наприклад, чи не змінився нещодавно контроль над територією, або ж чи не збігається час реалізації із виборами? Чи працює програма в умовах обмеженого часу? Як це може вплинути на здатність програми забезпечувати безпечні та інклюзивні результати? » Які нові ризики можуть виникнути за різних можливих сценаріїв розвитку конфлікту?

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОПИСУ ІНТЕРВЕНЦІЇ		ЗАПИТАННЯ ПРО РІЗНІ АСПЕКТИ ІНТЕРВЕНЦІЇ
Де?	На які географічні території спрямовані зусилля (певні міста, громади, райони тощо)?	<ul style="list-style-type: none"> » Чи може географічне розташування проєкту посилити невдоволення або чинники конфлікту, пов'язані, наприклад, із маргіналізацією окремих груп? » Як розташування проєкту може ненавмисно сприяти доступу однієї певної групи до ресурсів чи інфраструктури (міської або сільської) коштом іншої (наприклад, суперечки між фермерами й пастухами щодо доступу до води; суперечки щодо доступу до освітніх закладів)? » Як проєкт може підсилити несправедливий розподіл/управління ресурсами (землею, водою тощо), що працює на користь місцевих еліт або окремих груп? » На чий території розташована інфраструктура, залучена у проєкті? Як це може впливати на чинники конфлікту та зацікавлені сторони (наприклад, якщо інфраструктура знаходиться на території, яку контролює збройна група)?

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОПИСУ ІНТЕРВЕНЦІЇ	ЗАПИТАННЯ ПРО РІЗНІ АСПЕКТИ ІНТЕРВЕНЦІЇ
<p>Як саме? Як ми реалізуємо нашу програму? Наприклад: через місцевих партнерів, закупівлю місцевих товарів, наймання місцевого персоналу, оренду офісів, розроблення комунікаційних матеріалів, залучення громади до власного захисту (ПЗГ).</p>	<p>Механізми врегулювання конфліктів</p> <ul style="list-style-type: none"> » Чи діють на території реалізації проєкту механізми врегулювання конфліктів? Як проєкт може послабити чи, навпаки, підтримати ці механізми? » Як програма може спиратися на ці механізми? <p>Партнерства та кадрові ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> » Як персонал і партнери організації пов'язані з конфліктом? Чи мають вони зв'язки з певною групою або представляють лише одну сторону? Чи можуть вони просувати певні інтереси? » Чи мають місцеві співробітники та партнери навички та компетенцію, необхідні для конфліктно-чутливої поведінки? » Як їхня ідентичність у громаді може вплинути на те, як їх сприймають? » Як походження з цієї місцевості може створювати тиск на місцевих співробітників і партнерів, змушуючи діяти у певний спосіб (наприклад, чи можуть вони зазнавати тиску з боку місцевих еліт)? » Чи мають місцеві співробітники й партнери навички для розуміння конфлікту та чутливої взаємодії з різноманітними зацікавленими сторонами в умовах політичних суперечностей? <p>Дистанційне управління</p> <ul style="list-style-type: none"> » Чи буде програма керуватися дистанційно? Як це може позначитися на здатності організації управляти й відстежувати ризики, пов'язані з конфліктною чутливістю? <p>Комунікація</p> <ul style="list-style-type: none"> » Як організація інформуватиме місцеві громади про свою допомогу? Чи є комунікація зрозумілою та чутливою? Як асоціація з певними донорами може вплинути на позицію партнерів у місцевих громадах? <p>Закупівлі</p> <ul style="list-style-type: none"> » Які виклики місцевий конфліктний контекст може створити для закупівельних процесів? Чи є ризик, що певні групи намагатимуться вплинути на місцеві закупівлі? Як це може вплинути на локальні невдоволення, напруженість і динаміку конфлікту? » Як закупівлі можуть впливати на владу та ресурси різних зацікавлених сторін у конфлікті? Наприклад, чи можуть підрядники бути пов'язані з певною групою або схилитися до працевлаштування переважно представників певних груп? Чи є вони (опосередковано) політичними учасниками або потенційно залучені до тіньової економіки? » Чи намагаються місцеві учасники впливати на процеси закупівель для отримання вигоди певними групами?

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОПИСУ ІНТЕРВЕНЦІЇ	ЗАПИТАННЯ ПРО РІЗНІ АСПЕКТИ ІНТЕРВЕНЦІЇ
	<p>Операційна діяльність і логістика</p> <p>» На чий соціальній території розташована операційна інфраструктура (наприклад, готелі, офіси, склади)? Хто бере участь? Хто отримує вигоду і як це може сприйматися або впливати на місцеву динаміку влади?</p> <p>Фінанси та бюджетування</p> <p>» Чи є фінансування жорстко цільовим? Чи ускладнює це можливість коригувати діяльність у відповідь на зміни контексту? Як здійснюється передача коштів місцевим партнерам? Чи може це стимулювати використання чорного ринку?</p> <p>Залучення громади*</p> <p>» З огляду на контекст конфлікту, які ризики або можливості пов'язані із залученням громади до реалізації програми? Наприклад, які ризики й можливості пов'язані з процесом визначення цільових громад та взаємодією з громадами й іншими місцевими зацікавленими сторонами? Як ними можна управляти?</p> <p>Зверніть увагу: додаткові деталі щодо визначення та управління ризиками/можливостями, пов'язаними із залученням громад, наведено в рекомендаціях на рівні проекту. Це питання покликане стимулювати обговорення того, чи є такий підхід доцільним і виправданим у контексті конфлікту — тобто чи можна управляти ризиками та/або чи переважають можливості над потенційними ризиками.</p> <p>*Ці рекомендації ґрунтуються на огляді підходу залучення громади до власного захисту (Community Protection Approach) організації WeWorld. У цьому підході вже інтегровано аналіз контексту й інші елементи конфліктної чутливості.</p>

3.4 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 3. Матриця та поради щодо конфліктної чутливості на рівні програми

Крок 3 передбачає продовження обговорень, проведених у Кроці 2, з метою чіткого формулювання ризиків і можливостей, пов'язаних із конфліктною чутливістю, а також визначення підходів для реагування, щоб максимізувати позитивну й мінімізувати негативну взаємодію з конфліктом. Це можна зафіксувати у матриці ризиків/можливостей, де також можна вказати підходи до моніторингу ризиків у третій колонці (див. також **МОДУЛЬ 5 — Моніторинг**).

Поради

- **Пом'якшення ризиків або максимізація можливостей у площині конфліктної чутливості не завжди вимагає суттєвих змін у діяльності.** Навіть незначні адаптації процесів, комунікації чи підходів до залучення зацікавлених сторін можуть суттєво вплинути на результат. Значна частина зусиль полягає в якісному аналізі та правильній діагностиці проблем, тому Крокам 1 і 2 варто приділити достатньо часу й уваги перед тим, як переходити до Кроку 3.
- Заходи реагування можуть бути такими ж різноманітними, як і ризики/можливості у сфері конфліктної чутливості та програмний контекст. Крім того, вибір найдоцільніших програмних адаптацій вимагатиме застосування професійних суджень і досвіду персоналу, який займається розробленням програм та управлінням ними. **Універсального підходу не існує.**
- **Іноді реагування на ризик може створити можливість, яку можна використати.** Наприклад, якщо є ризик упередженості у наданні підтримки певним групам зацікавлених сторін, створення прозорих і партисипативних механізмів для управління цим ризиком, за умови їх якісного впровадження, може зміцнити соціальну згуртованість.
- **Для реагування на ризик або максимізації можливостей не завжди треба запускати нову діяльність. Це вимагає радше координації та взаємодії з іншими ініціативами чи організаціями** (наприклад, тими, що займаються врегулюванням конфліктів або механізмами інклюзивного діалогу).
- У деяких випадках **реагування на один ризик може створити інший, який також потрібно враховувати й збалансовувати.** Наприклад, рішення припинити допомогу може змінити баланс сил або негативно вплинути на сприйняття надавачів допомоги, що може призвести до завдання шкоди. Такі ситуації часто описують як компроміси та дилеми у сфері конфліктної чутливості.

Нижче наведено шаблон таблиці, а також приклад матриці ризиків/можливостей на рівні програми в Лівії.

ШАБЛОН ТАБЛИЦІ

РИЗИК/МОЖЛИВІСТЬ	МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/А ДАПТАЦІЇ	ПІДХІД ДО МОНІТОРИНГ У

ПРИКЛАД

РИЗИК/МОЖЛИВІСТЬ	МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/АДАП ТАЦІЇ	ПІДХІД ДО МОНІТОРИНГУ
<p>Підвищений ризик бути сприйнятими як упереджені/скомпрометовані через асоціацію та взаємодію з донорами або національною владою (наприклад, через зовнішньополітичну позицію донорів). Це може негативно вплинути на довіру та доступ, необхідні для надання допомоги, а також збільшити ризик стати мішенню насильства.</p>	<p>Запровадити заходи для зменшення ризику, пов'язаного з такою асоціацією, наприклад, через зменшення видимості підтримки й коригування комунікаційної стратегії.</p> <p>Забезпечити чітке й узгоджене інформування національних і місцевих партнерів, а також ширших груп населення про принципи та підстави міжнародної підтримки.</p>	

РИЗИК/МОЖЛИВІСТЬ	МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/АДАП ТАЦІЇ	ПІДХІД ДО МОНІТОРИНГУ
<p>Надання допомоги забезпечує матеріальні вигоди для збройних груп і зміцнює їхню роль у суспільстві та політиці.</p>	<p>Включити перевірку на наявність зв'язків із воєнізованими формуваннями у процедури комплексної перевірки під час вибору партнерів і бізнесів для підтримки.</p> <p>Періодично оновлювати процедури комплексної перевірки. Розглянути можливість механізму обміну інформацією, зібраною під час комплексної перевірки, з іншими міжнародними надавачами допомоги.</p> <p>Якщо стає очевидним, що партнер або бізнес має зв'язки з воєнізованими формуваннями, необхідно з'ясувати масштаби проблеми та можливі заходи для припинення вимог. На вищому рівні треба ухвалити рішення щодо того, чи переважає користь від програми ризику, пов'язані з вимаганням. Якщо ухвалено рішення припинити підтримку, причини мають бути чітко доведені до відома всіх зацікавлених сторін, а ризики такого рішення (для громади, сприйняття тощо) враховані та пом'якшені.</p>	
<p>У місцевих контекстах, що характеризуються громадськими розмежуваннями, нерівний доступ і розподіл міжнародної допомоги (за кількістю, якістю, можливостями працевлаштування, рівнем залучення тощо) можуть підсилювати незадоволення (наприклад, через відчуття виключення) та загострювати напруженість між групами. Це може призвести до потенційно насильницької реакції з боку груп, які вважають себе виключеними.</p> <p>Такий ризик є особливо значущим там, де сторона, пов'язана з наданням допомоги (муніципальна влада, місцеві партнери), представлена переважно однією етнічною або племінною групою.</p>	<p>Заохочувати широке представництво різних громад/груп (за статтю, віком тощо) у процесі визначення потреб і моніторингу реалізації через місцеві механізми підзвітності.</p> <p>Забезпечити проактивну й чітку комунікацію щодо критеріїв відбору проєктів, бенефіціарів і заходів, а також щодо того, як забезпечується інклюзивність і неупередженість допомоги.</p>	
<p>Організація має можливість підтримати місцеві стратегії та підходи до взаємодії, які чутливо об'єднують різні зацікавлені сторони (місцеву владу, лідерів громад тощо), відкривають шляхи для місцевого діалогу, спільного розв'язання проблем, а також створюють платформу для подолання розбіжностей і посилення місцевої підзвітності. У деяких місцях виникають місцеві структури, наприклад партнерства заради миру.</p>	<p>Можливість співпрацювати з організацією, яка підтримує місцеві партнерства заради миру, що створюють канали для управління комунікацією та діалогом між різними місцевими групами. Їх можна використовувати для підтримки місцевої взаємодії з громадами та аналізу захисту.</p>	

3.5 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Типи конфліктно-чутливих аспектів (на прикладі Лівії)²

Цей інструмент описує типові способи, у які надання допомоги може впливати на мир і конфлікт: через погіршення або поліпшення конфліктних чинників, розширення можливостей зацікавлених сторін чи зміни взаємовідносин між ними. В інструменті окреслено типи таких впливів і наведено приклади з контексту Лівії.

Будь-яка організація може використовувати цей інструмент для аналізу того, як допомога (на стратегічному чи програмному рівні) може позначитися на динаміці миру й конфлікту в певному контексті.

ТИП ВЗАЄМОДІЇ	ОПИС	ПРИКЛАДИ КОНФЛІКТНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ В ЛІВІЇ	ВПЛИВУ ЧИННИКИ НА ТА
<i>Наслідки розподілу допомоги</i>	<p>Допомога розподіляється (або сприймається як така, що розподіляється) нерівномірно відповідно до наявних соціальних, політичних чи економічних поділів або напружень.</p> <p>Надання допомоги стосується не лише прямих бенефіціарів, але й тих, кого наймають на роботу, хто отримує контракти, забезпечує логістику тощо.</p> <p>Водночас розподіл допомоги може зменшувати напруженість, якщо вона надається усім групам у спосіб, що сприяє співпраці.</p>	<p>У Лівії нерівний доступ до допомоги, яку надавали у межах проектів, посилював напруженість між різними етнічними групами в окремих громадах (наприклад, у Куфрі та Убарі) або між місцевими громадами й мігрантським населенням.</p> <p>На загальнонаціональному рівні сприйняття нерівномірного розподілу міжнародної підтримки між Сходом і Заходом сприяло формуванню уявлень про маргіналізацію та політичну поляризацію.</p> <p>Водночас є і позитивні приклади діяльності організацій, які об'єднували різні зацікавлені сторони або муніципальні ради у процесі ухвалення рішень і запроваджували інклюзивні підходи. Це призводило до більш справедливого розподілу ресурсів, зниження недовіри та посилення співпраці між групами.</p>	
<i>Наслідки визнання/ легітимізації</i>	<p>Співпрацюючи з певними зацікавленими сторонами або залучаючи їхню допомогу, організації можуть надавати їм статус, визнання або сприйняття легітимності, а також потенційно зміцнювати непрозорі чи непідзвітні процеси.</p> <p>Натомість взаємодія із зацікавленими сторонами, які діють відповідно до визначених політичних, адміністративних і правових процедур і принципів інклюзивності й прозорості (а також підтримка їх у дотриманні цих принципів), може зміцнювати ідею мирних політичних процесів і верховенства права й розширювати можливості тих, хто інакше не мав би змоги висловити свої погляди.</p>	<p>У місцевих та національних органах влади є впливові особи, які можуть прагнути підвищити видимість своєї взаємодії з міжнародними організаціями для посилення своєї сприйнятої легітимності перед іншими, або намагатися спрямувати переваги програм на свою користь для досягнення особистих цілей.</p> <p>Надання підтримки окремим центрам тимчасового утримання осіб становить ризик фактичного надання легітимності групам, які ними управляють, багато з яких є збройними угрупованнями або пов'язані з ними.</p>	

Джерело: «Посібник із конфліктної чутливості для Лівії» (Conflict Sensitivity Manual for Libya) (червень 2022 р.), розроблений у межах програми «Конфліктно-чутлива допомога в Лівії» (Conflict Sensitive Assistance (CSA) in Libya), яку координує Peaceful Change initiative.

ТИП ВЗАЄМОДІЇ	ОПИС	ПРИКЛАДИ КОНФЛІКТНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ ВПЛИВУ ЧИННИКИ НА ТА
<i>Вплив на економічні ринки</i>	<p>Надання допомоги може впливати на економічні ринки, змінюючи базові економічні умови, впливаючи на ланцюги постачання, створюючи нові ринки або підриваючи наявних.</p> <p>Позитивний аспект полягає в тому, що допомога може вибудовувати економічні ланцюги постачання через лінії конфлікту, сприяючи позитивній економічній взаємозалежності.</p>	<p>Допомога може перенасичувати місцеві ринки товарами, зокрема продовольчою допомогою, що підриває життєздатність легальної економічної діяльності та стимулює учасників залучатися до протиправних економічних практик, потенційно пов'язаних із конфліктом.</p> <p>Негативний вплив на ринки можуть посилювати тих учасників конфлікту, які контролюють нелегальну економічну діяльність або отримують вигоду від корупції.</p>
<i>Вплив на спроможність</i>	<p>Спосіб надання допомоги може як позитивно, так і негативно впливати на функціонування державних і недержавних структур і інституцій.</p>	<p>Перенесення фокуса допомоги з національного рівня на місцевий (особливо без належної координації) створює ризик подальшої фрагментації Лівії та може погіршити відносини між національними й місцевими органами влади, якщо це не відповідає принципам децентралізації.</p> <p>Позитивним аспектом є те, що коли міжнародні зацікавлені сторони застосовують скоординований підхід, узгоджений із лівійською системою врядування, це може сприяти зближенню місцевих і національних зацікавлених сторін.</p>
<i>Крадіжка/вилучення</i>	<p>Зацікавлені сторони на місці можуть красти або перенаправляти допомогу для перепродажу, розподілу серед своїх громад чи просування власних інтересів.</p>	<p>Відомо, що лівійські збройні групи вимагають від бізнесу, місцевих і міжнародних партнерів та урядових структур гроші за «захист». Деякі намагаються вилучати ресурси на блокпостах або привласнювати їх.</p> <p>Отже, надання міжнародної допомоги може забезпечувати матеріальну вигоду для збройних груп і зміцнювати їхню роль у суспільстві та політиці.</p>

ТИП ВЗАЄМОДІЇ	ОПИС	ПРИКЛАДИ КОНФЛІКТНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ В ЛІВІЇ	ВПЛИВУ ЧИННИКИ НА ТА
<i>Моделювання поведінки</i>	<p>Зацікавлені сторони можуть розглядати поведінку міжнародних надавачів допомоги як модель для власних дій.</p> <p>Надання допомоги можна організувати так, щоб заохочувати інклюзивні та консультативні практики.</p>	<p>Коли міжнародна спільнота демонструє, що допустимо переслідувати короткострокові національні інтереси замість сталих довгострокових рішень, це сигналізує лівійським зацікавленим сторонам, що такі підходи є прийнятними.</p> <p>Натомість застосування партисипативних процесів і дотримання визначених процедур може сприяти впровадженню механізмів врегулювання конфліктів у сфері врядування.</p>	
<i>Наслідки уваги</i>	<p>Увага до певного питання, події чи динаміки — наприклад, через ЗМІ, комунікацію, дипломатичний тиск або діяльність активістів — може змінювати поведінку зацікавлених сторін.</p>	<p>Увага до такого питання, як економічна нерівність і її зв'язок із миром і конфліктом, може посилити рішучість донорів, міжнародних і національних зацікавлених сторін і громадськості щодо його розв'язання як структурного чинника.</p> <p>Міжнародна увага до прав людини може стримувати місцеві зацікавлені сторони від порушень і зловживань. Натомість її відсутність може породжувати відчуття безкарності.</p>	
<i>Наслідки пріоритизації</i>	<p>Пріоритети національного уряду, донорів і надавачів допомоги можуть підвищувати або знижувати спроможність до врегулювання конфлікту та просування миру, а також впливати на рівень довіри.</p>	<p>Пріоритизація діяльності, спрямованої на подолання одного або кількох чинників миру й конфлікту, може забезпечити суттєві ресурси для реагування на них.</p> <p>Зміна пріоритетів донорів у відповідь на кризу (наприклад, від довгострокових проєктів до невідкладної гуманітарної допомоги) може призвести до того, що ключові питання, які впливають на мир і конфлікт, залишаться поза увагою, що матиме наслідки для сталого миру після завершення кризи.</p> <p>Партнери можуть втратити довіру до надавачів допомоги, якщо вважатимуть, що їхня діяльність визначається власними інтересами або інтересами донорів, а не потребами громади.</p> <p>Раптове коригування або зміна діяльності також може підірвати довіру партнерів до надавачів допомоги.</p>	

Модуль 3

Конфліктна чутливість у сфері допоміжних функцій

(закупівлі, логістика, кадрові ресурси,
фінанси та комунікація)



Зміст

Скорочення та аббревіатури	2
1. Загальний огляд	3
2. Рекомендації з впровадження	6
3. Інструменти та допоміжні засоби	8
3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ Конфліктна чутливість у сфері закупівель	8
3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ Конфліктна чутливість у сфері логістики	12
3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ Конфліктна чутливість у сфері кадрових ресурсів і партнерств	15
3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ Конфліктна чутливість у сфері фінансів	19
3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ Конфліктна чутливість у сфері комунікації	21

Скорочення та аббревіатури

КЧ Конфліктна чутливість

HR Кадрові ресурси

ГО Головний офіс

1. Загальний огляд

Конфліктну чутливість часто розглядають як сферу відповідальності «програмних» команд і меншою мірою — працівників, залучених до допоміжних функцій, як-от управління ресурсами (закупівлі, логістика, людські ресурси та фінанси) або комунікації. Проте **діяльність співробітників у цих сферах так само є частиною контексту миру й конфлікту, а отже, може взаємодіяти з ним, створюючи як негативні, так і позитивні наслідки**. Тобто управління ресурсами та комунікації також несуть ризики, пов'язані з конфліктною чутливістю, які варто виявляти та управляти ними.

Водночас підходи, яких дотримуються співробітники допоміжних функцій, можуть сприяти створенню придатного середовища для застосування конфліктної чутливості на рівні всієї організації. Наприклад, **відділ персоналу** може забезпечити, щоб нові співробітники мали знання з конфліктної чутливості або можливість їх набути. Фінансовий відділ може гарантувати виділення бюджету на конфліктну чутливість і забезпечити його гнучкість для адаптації програм із метою управління ризиками. **Комунікації** можуть виконувати роль інструмента для управління конфліктною чутливістю, зокрема шляхом проактивного інформування про критерії відбору, що допомагає зменшити сприйняття несправедливості.

Інструменти, представлені в цьому розділі, розроблено для того, щоб:

- зрозуміти аспекти, пов'язані з **інтеграцією конфліктної чутливості в роботу допоміжних функцій**;
- визначити **аспекти конфліктної чутливості в межах допоміжних функцій**, а також можливі способи їх управління.

Для кожної допоміжної функції у цьому розділі міститься два типи інструментів:

- **контрольний перелік** міркувань і рекомендацій щодо інтеграції конфліктної чутливості у відповідну функцію;
- **інструмент скринінгу**, який допомагає виявити аспекти конфліктної чутливості під час заповнення матриць.

Наведена нижче таблиця описує кожен інструмент, його призначення та цільову аудиторію:

Конфліктна чутливість у сфері допоміжних функцій

ІНСТРУМЕНТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ	ДЕ ШУКАТИ
Конфліктна чутливість у сфері закупівель	Надає: а) контрольний перелік міркувань і рекомендацій для інтеграції конфліктної чутливості в процес закупівель; б) інструмент скринінгу для виявлення аспектів конфліктної чутливості у сфері закупівель, під час заповнення матриць конфліктної чутливості.	Персонал відділу закупівель	Під час проведення огляду закупівель та аспектів конфліктної чутливості, виконання завдань у сфері закупівель, здійснення огляду програм із погляду конфліктної чутливості.	3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Конфліктна чутливість у сфері закупівель
Конфліктна чутливість у сфері логістики	Надає: а) контрольний перелік міркувань і рекомендацій для інтеграції конфліктної чутливості у логістичні операції; б) інструмент скринінгу для виявлення аспектів конфліктної чутливості у сфері логістики під час заповнення матриць конфліктної чутливості.	Персонал відділу логістики	Під час проведення огляду логістики та аспектів конфліктної чутливості, виконання логістичних операцій, під час здійснення огляду програм із погляду конфліктної чутливості.	3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Конфліктна чутливість у сфері логістики
Конфліктна чутливість у сфері кадрових ресурсів і партнерств	Надає: а) контрольний перелік міркувань і рекомендацій для інтеграції конфліктної чутливості у сферу людських ресурсів і партнерств, б) інструмент скринінгу для виявлення аспектів конфліктної чутливості у сфері людських ресурсів і партнерств під час заповнення матриць конфліктної чутливості.	Персонал відділу кадрів і партнерств	Під час огляду процесів управління людськими ресурсами і партнерствами та аспектів конфліктної чутливості, виконання завдань у сфері людських ресурсів і партнерств, під час здійснення огляду програм із погляду конфліктної чутливості.	3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Конфліктна чутливість у сфері людських ресурсів і партнерств

Конфліктна чутливість у сфері допоміжних функцій				
ІНСТРУМЕНТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ	ДЕ ШУКАТИ
Конфліктна чутливість у сфері фінансів	Надає: а) контрольний перелік міркувань і рекомендацій для інтеграції конфліктної чутливості у фінансові процеси; б) інструмент скринінгу для виявлення аспектів конфліктної чутливості у сфері фінансів під час заповнення матриць конфліктної чутливості.	Персонал відділу фінансів	Під час проведення огляду фінансових операцій та аспектів конфліктної чутливості, виконання фінансових операцій, під час здійснення огляду програм із погляду конфліктної чутливості.	3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Конфліктна чутливість у сфері фінансів
Конфліктна чутливість у сфері комунікацій	Надає: а) контрольний перелік міркувань і рекомендацій для інтеграції конфліктної чутливості в комунікаційні процеси, б) інструмент скринінгу для виявлення аспектів конфліктної чутливості у сфері комунікацій під час заповнення матриць конфліктної чутливості.	Персонал відділу комунікацій	Під час проведення огляду комунікацій та аспектів конфліктної чутливості, виконання комунікаційних завдань, здійснення огляду програм із погляду конфліктної чутливості.	3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Конфліктна чутливість у сфері комунікацій

2. Рекомендації з впровадження

Відповідні інструменти:

3.1.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері закупівель: контрольний список (с. 8)

3.2.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері логістики: контрольний список (с. 12)

3.3.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері людських ресурсів і партнерств: контрольний список (с. 15)

3.4.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері фінансів: контрольний список (с. 19)

3.5.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері комунікацій: контрольний список (с. 21)

Контрольні списки для різних допоміжних функцій окреслюють ключові аспекти, які відповідні підрозділи повинні враховувати, щоб забезпечити застосування конфліктної чутливості під час виконання своїх функцій. Контрольні списки охоплюють процесуальні аспекти (як-от забезпечення заповнення матриць конфліктної чутливості), аспекти спроможності (зокрема необхідність забезпечити, щоб персонал володів знаннями з конфліктної чутливості) та процедурні аспекти (як-от перегляд політик і процедур для забезпечення гнучкості).

Отже, списки охоплюють широкий спектр міркувань, які можна застосовувати в різний час або на різних рівнях. Їх **можуть використовувати як окремі співробітники, так і цілі відділи**, щоб оцінити, наскільки конфліктна чутливість враховується в їх діяльності, та визначити кроки для посилення роботи над аспектами, викладеними в списках. Процес перегляду організаційних підходів на основі цих списків має здійснюватися керівництвом відповідних відділів. Використовуючи контрольні списки для аналізу наявних підходів, керівництво зможе визначити ключові заходи, необхідні для посилення застосування конфліктної чутливості.

Інструменти скринінгу для визначення аспектів конфліктної чутливості

Відповідні інструменти:

3.1.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері закупівель (с. 10)

3.2.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері логістики (с. 13)

3.3.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері людських ресурсів і партнерств (с. 17)

3.4.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері фінансів (с. 20)

3.5.2 – ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері комунікацій (с. 22)

Допоміжні відділи можуть використовувати інструмент скринінгу для таких цілей:

- a) проведення огляду конфліктної чутливості на основі матриці конфліктної чутливості (див. **МОДУЛЬ 2 — Крок 3. Матриця та поради щодо конфліктної чутливості на рівні програми**) для аналізу роботи відповідного допоміжного відділу в межах місії загалом, а також визначення типових ризиків і заходів для їхнього пом'якшення та моніторингу;
- b) виявлення конфліктно-чутливих аспектів, характерних для відповідного допоміжного відділу, у контексті конкретних програм або проектів під час проведення оглядів конфліктної чутливості (через заповнення матриць конфліктної чутливості).

а) Проведення загального аналізу конфліктної чутливості у сфері певної допоміжної функції

Цей процес можна інтегрувати у ширшу систему управління ризиками, що стосується діяльності відповідного допоміжного відділу. Рекомендовано організувати робочу сесію із залученням усього персоналу відповідного відділу. Можна залучати також працівників регіонального або головного офісу або інформувати їх про результати цієї сесії.

На робочій сесії треба обговорити запитання, наведені в інструменті, задля визначення потенційних ризиків конфліктної чутливості у діяльності відповідного допоміжного відділу на загальному рівні та зафіксувати їх у матриці конфліктної чутливості. Процес має спиратися на вже наявний конфліктний аналіз (наприклад, стратегічний аналіз конфлікту), інші аналітичні матеріали, наявні ресурси, а також знання персоналу.

Підхід необхідно адаптувати залежно від масштабу місії, доступних ресурсів і рівня ризиків, пов'язаних конфліктною чутливістю в конкретному середовищі.

Застосування інструментів часто вимагає від персоналу нового підходу до осмислення програми та ризиків, що спочатку може видатися складним завданням. Тому залучення фахівця з конфліктної чутливості для фасилітації обговорень може бути дуже корисним — не лише через технічні навички та вміння фасилітації, а й для забезпечення свіжого погляду та виконання функції «критичного оглядача».

б) Участь у перегляді програм із погляду конфліктної чутливості

Персонал допоміжних відділів повинен брати участь у переглядах програм із погляду конфліктної чутливості (див. **МОДУЛЬ 2**), щоб гарантувати належне врахування ризиків, пов'язаних з їхніми функціями, у матриці, а також забезпечити подальше управління та моніторинг цих ризиків. Іноді участь у таких робочих сесіях може бути неможливою. **У цьому разі персонал допоміжних відділів має щонайменше забезпечити, щоб програмний персонал, який бере участь у робочій сесії, розглянув ризики конфліктної чутливості, що стосуються допоміжних функцій. Важливо також, щоб персонал допоміжних відділів був проконсультований щодо потенційних ризиків, пов'язаних із їхніми завданнями в межах програми, і надалі взаємодівав із персоналом програми для спільного управління цими ризиками.**

Це потребує тісної співпраці між командами програми й командами, відповідальними за допоміжні функції, як на етапі перегляду аспектів конфліктної чутливості, так і протягом усього періоду реалізації програм.

3. Інструменти та допоміжні засоби

3.1 ІНСТРУМЕНТ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері закупівель

3.1.1 Контрольний список

- Забезпечити, щоб фахівці із закупівель мали чітке розуміння принципів конфліктної чутливості.
- Забезпечити участь персоналу в проведенні аналізу конфлікту у відповідних місцевостях або щонайменше їх ознайомлення з результатами цього аналізу.
- Інтегрувати картування зацікавлених сторін до аналізу/дослідження ринку, щоб з'ясувати, які соціальні групи залучені у певних бізнес-секторах та якими є відносини між бізнес-учасниками, політичними й збройними структурами.
- Проводити аналіз/дослідження ринку з політико-економічного погляду, щоб зрозуміти, як здійснюються операції, та виявити потенційні ризики, як-от можливу причетність постачальників до незаконної економічної діяльності.
- Забезпечити участь фахівців із закупівель у перегляді програм із погляду конфліктної чутливості з використанням відповідної матриці, а також визначити конкретні ризики, пов'язані із закупівлями. Застосовувати матрицю під час окремих процедур закупівель, щоб оцінити ймовірність виникнення ризиків. Враховувати зміни в контексті миру й конфлікту, які можуть підвищити ймовірність або посилити вплив чинних ризиків чи спричинити появу нових.
- Проводити загальний огляд конфліктної чутливості у сфері закупівель, використовуючи матрицю, щоб виявляти типові ризики та визначати заходи для їхнього пом'якшення й подальшого моніторингу.
- Під час оцінювання постачальників і проведення їхньої комплексної перевірки з'ясовувати можливі ризики, пов'язані з їхніми зв'язками із суспільними групами чи іншими зацікавленими сторонами.
- Відстежувати й моніторити ризики конфліктної чутливості у сфері закупівель із використанням відповідних інструментів моніторингу.
- Якщо правила або вимоги донорів чи організації створюють бар'єри для врахування ризиків, пов'язаних із конфліктною чутливістю, варто розглянути можливості адаптації підходів, зокрема провести консультації з донорами для обговорення проблемного питання.
- Інтегрувати у тендерну документацію/запити на пропозиції вимоги щодо застосування підрядниками/постачальниками принципів конфліктної чутливості та розуміння місцевого контексту. За потреби можна додати окремі положення, засновані на результатах конфліктного аналізу. Наприклад, якщо аналіз доводить, що напруження між громадами є рушієм конфлікту, можна встановити вимогу до постачальників забезпечувати представництво всіх громад у процесі наймання.
- Забезпечувати прозорість і проактивну комунікацію з громадами щодо процедур закупівель та критеріїв добору.
- Гарантувати рівний доступ до процедур закупівель для всіх відповідних постачальників (особливо тих,

що представляють групи, залучені у конфлікт). Наприклад, постачальники з окремих груп або територій можуть мати менші можливості чи досвід для участі в тендерах, а критерії можуть мимоволі виключати деяких із них. За потреби варто вживати заходів для полегшення участі всіх груп, зокрема проводити короткі орієнтаційні тренінги щодо правил і процедур участі, перекладати тендери та ключові документи місцевими мовами, спрощувати мовні вимоги тощо.

- Виділяти достатньо часу, щоб з'ясувати, чи можуть закупівлі мати наслідки з погляду конфліктної чутливості. Якщо донори наполягають на швидкому результаті, важливо пояснити їм потенційні ризики й необхідність дотримання належного процесу, щоб уникнути ненавмисного негативного впливу.
- Переглядати процедури закупівель, щоб забезпечити гнучкість для врахування конфліктної чутливості. Правила й процедури повинні лишати простір для адаптації до умов конкретного середовища.

3.1.2 Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері закупівель

КРОК	СКРИНІНГ
1	Подумайте про контекст ваших закупівель
	<ul style="list-style-type: none"> » Які саме товари, роботи чи послуги закупаються? » У кого здійснюються закупівлі та з якими групами (громадськими, збройними чи політичними) можуть бути пов'язані ці постачальники? » Де здійснюється закупівля та куди мають бути доставлені товари/надані послуги? » Як проводиться закупівельний процес? Які правила та процедури його регулюють? » Коли здійснюється закупівля? Яка ключова динаміка миру й конфлікту спостерігається наразі? Чи змінилася вона з часу планування закупівлі?
2	Поміркуйте над такими запитаннями
	<ul style="list-style-type: none"> » Як заплановані закупівлі (що саме закупається, як і в кого) можуть вплинути на чинники конфлікту або на різних учасників і їхні відносини (позитивно чи негативно), визначені під час аналізу? » Чи можуть заплановані закупівлі неавтоматично посилити напруженість, невдоволення або нерівність між групами? Наприклад, коли певні постачальники належать до певної громади або наймають виключно представників однієї групи (етнічної, релігійної тощо) чи коли постачальники залучаються з іншого міста, відносини з яким напружені. » Чи можуть заплановані закупівлі неавтоматично посилити вплив або надати фінансову вигоду збройним чи політичним учасникам через їхні зв'язки з постачальниками, вимагання або крадіжки (наприклад, на блокпостах чи під час зберігання товарів)? » Чи змінилася ситуація у контексті миру й конфлікту відтоді, як було заплановано закупівлі? Чи створили ці зміни нові ризики або посирили наявні? » Чи залучені постачальники в незаконну економічну діяльність? Чи є ризик, що вони можуть намагатися привласнити товари або отримати непропорційну вигоду, наприклад, шляхом завищення цін на товари/послуги або перепродажу частини товарів на чорному ринку? » Чи пов'язані постачальники з іншою конфліктогенною діяльністю, як-от системна дискримінація, порушення прав людини тощо? » Чи є ризик, що різні групи або учасники намагатимуться впливати на процеси закупівель у власних інтересах або в інтересах певної групи, зокрема через тиск на місцевий персонал? » Чи може обсяг товарів, що закупаються та розподіляються, завдати шкоди місцевому ринку (наприклад, витіснити товари місцевого виробництва або створити нові стимули для певних зацікавлених сторін)?
3	Запишіть визначені ризики в колонки 1 і 2 матриці.
4	Поміркуйте, як би ви могли адаптувати або скоригувати діяльність для управління цим ризиком. Занотуйте це в колонці 3.
5	Визначте, як саме ви будете відстежувати ризики, і внесіть це до колонки 4 матриці.

Приклад матриці:

КОНФЛІКТНО-ЧУТЛИВІ АСПЕКТИ	МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/АДАПТАЦІЇ
<p>Якщо роботи будуть виконуватися у невеликому місті, постачальники з великих міст матимуть кращі можливості задовольняти тендерним вимогам, оскільки вони звикли подавати заявки на контракти від міжнародних організацій. Однак вони можуть постати перед проблемою неприйняття місцевою громадою. Вони також, імовірно, залучатимуть робочу силу ззовні, а не найматимуть місцевих мешканців. Співпраця з такими постачальниками може посилити напруженість і невдоволення у громаді.</p> <p><i>(Наслідки розподілу)</i></p>	<p>Організувати інформаційні семінари для пояснення процедур закупівель і критеріїв добору, а також надати підтримку місцевим постачальникам у підготовці заявок.</p> <p>Інтегрувати до критеріїв відбору спеціальні положення щодо управління ризиками конфліктної чутливості, наприклад: «здатність виконувати роботи у громаді з урахуванням конфліктної чутливості та без створення додаткової напруженості».</p> <p>У разі відсутності перспективних місцевих постачальників, передбачити у запиті на пропозицію вимогу щодо наймання персоналу з місцевої громади для виконання робіт.</p> <p>Вести своєчасну комунікацію з місцевими громадами та їхніми лідерами (як формальними, так і неформальними) щодо критеріїв добору й очікуваної користі проєкту для громади.</p> <p>Завчасно та відкрито інформувати донорів про виклики, пов'язані з конфліктною чутливістю, і про обрані механізми їхнього врегулювання.</p>

3.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері логістики

3.2.1 Контрольний список

- Забезпечити, щоб фахівці з логістики мали чітке розуміння принципів конфліктної чутливості.
- Забезпечити участь персоналу в проведенні аналізу конфлікту у відповідних місцевостях або щонайменше їх ознайомлення з результатами цього аналізу.
- Інтегрувати картування зацікавлених сторін до аналізу/дослідження ринку, щоб з'ясувати, які соціальні групи залучені у певних бізнес-секторах та якими є відносини між бізнес-учасниками, політичними й збройними структурами.
- Включити до дослідження ринку або аналізу конфлікту картування географічного розподілу громад і зон контролю чи впливу політичних і збройних зацікавлених сторін. Це допоможе з'ясувати, чи розташована операційна інфраструктура в районах, де домінує певна громада, або чи може вона перебувати під прямим чи непрямим контролем учасників конфлікту.
- Забезпечити участь фахівців із логістики у перегляді програм із погляду конфліктної чутливості з використанням відповідної матриці, а також визначити конкретні ризики, пов'язані з логістикою. Застосовувати матрицю під час окремих процедур закупівель, щоб оцінити ймовірність виникнення ризиків. Враховувати зміни в контексті миру й конфлікту, які можуть підвищити ймовірність або посилити вплив чинних ризиків чи спричинити появу нових.
- Проводити загальний огляд конфліктної чутливості у сфері логістики, використовуючи матрицю, щоб виявляти типові ризики та визначати заходи для їх пом'якшення й подальшого моніторингу. У процесі ухвалення рішень щодо змін у логістиці користуватися матрицею конфліктної чутливості, щоб оцінити потенційні наслідки цих змін.
- Під час оцінювання постачальників і логістичної інфраструктури, зокрема під час процедур комплексної перевірки, з'ясовувати можливі ризики у сфері конфліктної чутливості (наприклад, їхній зв'язок із громадами чи іншими зацікавленими сторонами).
- Відстежувати й моніторити ризики конфліктної чутливості у сфері логістики з використанням відповідних інструментів моніторингу.
- Якщо правила або вимоги донорів чи організації створюють бар'єри для врахування ризиків, пов'язаних із конфліктною чутливістю, варто розглянути можливості адаптації підходів, зокрема провести консультації з донорами для обговорення проблемного питання.
- Забезпечувати прозорість і проактивну комунікацію з громадами щодо процедур закупівель і логістики, а також критеріїв добору.
- Виділяти достатньо часу, щоб з'ясувати, чи можуть логістичні процеси мати наслідки з погляду конфліктної чутливості. Якщо донори наполягають на швидкому результаті, важливо пояснити їм потенційні ризики й необхідність дотримання належного процесу, щоб уникнути ненавмисного негативного впливу.
- Переглядати логістичні процедури, щоб забезпечити гнучкість для врахування конфліктної чутливості. Правила й процедури повинні лишати простір для адаптації до умов конкретного середовища.

3.2.2 Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері логістики

КРОК	СКРИНІНГ
1	<p>Подумайте про контекст логістичних операцій</p> <ul style="list-style-type: none"> » Де розташована операційна інфраструктура (склади, офіси, готелі тощо)? » Які громади проживають у цьому районі? » Які товари чи матеріали зберігаються та переміщуються? » Кому належить інфраструктура, земля чи залучені компанії (наприклад, компанії з надання охорони, оператори складів тощо) або хто має вплив на них? » Як відбувається транспортування товарів? Хто його здійснює? Звідки й куди? » Коли виконуються логістичні операції? Яка ключова динаміка миру й конфлікту спостерігається наразі? Чи змінилася вона з часу планування логістичних операцій?
2	<p>Поміркуйте над такими запитаннями</p> <ul style="list-style-type: none"> » Як заплановані логістичні операції можуть вплинути на чинники конфлікту або стосунки між різними зацікавленими сторонами (позитивно чи негативно), визначеними під час аналізу? » Чи можуть заплановані логістичні операції невідомо посилити напруженість, невдоволення або нерівність між групами? Наприклад, якщо інфраструктура розташована близько до території певної групи (етнічної, релігійної тощо) або належить їй, це може створити враження, ніби переваги отримує лише ця група. » Чи можуть логістичні операції невідомо посилити вплив (забезпечити визнання) або фінансово підтримати збройні чи політичні групи через афілійованість, власність (склади, транспортні чи охоронні компанії), здирництво або крадіжки (наприклад, на блокпостах чи під час зберігання товарів)? » Чи змінилася ситуація у контексті миру й конфлікту відтоді, як було заплановано логістичні операції? Чи створили ці зміни нові ризики або посирили наявні? » Чи залучені постачальники в незаконну економічну діяльність? Чи є ризик, що вони можуть намагатися привласнити товари або отримати непропорційну вигоду, наприклад, шляхом завищення цін на товари/послуги або перепродажу частини товарів на чорному ринку? » Чи пов'язані постачальники з іншою конфліктогенною діяльністю, як-от системна дискримінація, порушення прав людини тощо? » Чи є ризик, що різні групи або учасники намагатимуться впливати на логістичні операції у власних інтересах або в інтересах певної групи, зокрема через тиск на місцевий персонал? » Чи може обсяг товарів, що зберігаються та розподіляються, завдати шкоди місцевому ринку (наприклад, витіснити товари місцевого виробництва або створити нові стимули для певних зацікавлених сторін)?
3	Запишіть визначені ризики в колонки 1 і 2 матриці.
4	Поміркуйте, як би ви могли адаптувати або скоригувати діяльність для управління цим ризиком. Занотуйте це в колонці 3.
5	Визначте, як саме ви будете відстежувати ризики, і внесіть це до колонки 4 матриці.

Приклад матриці:

ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТНО-ЧУТЛИВИХ	МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/АДАПТАЦІЇ
<p>Операційна інфраструктура, яка найкраще відповідає логістичним критеріям, розташована на території, що контролюється збройною групою та заселена переважно однією групою. Це може забезпечити фактичне визнання збройної групи, посилити напруженість з іншими громадами, які можуть відчувати, що переваги отримує лише одна група, а також сприяти зловживанням з боку збройної групи через можливе привласнення товарів або вимагання оплати за «охорону».</p> <p><i>(Вплив визнання, привласнення та розподілу)</i></p>	<p>Оцінити ймовірність кожного ризику та можливий масштаб його впливу.</p> <p>Розглянути альтернативні варіанти інфраструктури, які можуть менше відповідати деяким логістичним критеріям, але не несуть таких значних конфліктно-чутливих ризиків, тобто розташовані на території, яка не контролюється збройною групою і не населена лише однією громадою.</p> <p>Чітко сформулювати компроміс між зменшенням ризиків конфліктної чутливості та відповідністю логістичним критеріям і відобразити це у рішенні та його обґрунтуванні.</p> <p>Якщо альтернативні варіанти потребують додаткових витрат (наприклад, на оренду або ремонт), необхідно погодити бюджет із фінансовим відділом та заздалегідь і прозоро повідомити донорів про ризики й обрану стратегію їхнього пом'якшення.</p>

3.3 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері людських ресурсів і партнерств

3.3.1 Контрольний список

- Забезпечити, щоб критерії добору персоналу враховували навички, необхідні для впровадження конфліктної чутливості, як-от знання контексту, комунікаційні та міжособистісні навички, здатність до управління конфліктами тощо.
- Включати запитання або ситуаційні завдання у процес добору для перевірки здатності кандидата працювати у конфліктно-чутливий спосіб. Завдання або запитання мають ґрунтуватися на аналізі конфлікту та потенційних аспектах конфліктної чутливості у відповідних локаціях.
- Забезпечити, щоб критерії добору місцевого персоналу і партнерів відповідали місцевому контексту й були узгоджені з результатами конфліктного аналізу (наприклад, додати вимогу про представництво всіх наявних груп). Якщо неможливо прямо запитати про належність до певної групи, можна працювати з уже наявним місцевим персоналом, щоб визначити непрямі індикатори (наприклад, через прізвища).
- Переконатися, що інформація про вакансії та можливості досягає всіх груп, і що вимоги в описах посад чи запиті на надання пропозицій мимоволі не виключають окремі групи чи організації. За потреби вживайте додаткових заходів для забезпечення можливості подання заявок деякими групами/організаціями: цільове інформування, короткі семінари щодо вимог і процесу подання заявок, переклад вакансій, тендерів і ключових документів місцевими мовами, зменшення мовних вимог тощо.
- Прагнути зрозуміти потенційні ризики конфліктної чутливості під час проведення комплексних перевірок персоналу та партнерів. Це передбачає вивчення можливої належності до певних груп, зв'язки із зацікавленими сторонами, а також те, чи публікують вони у соціальних мережах контент або думки, здатні розпалювати ворожнечу.
- Інтегрувати конфліктну чутливість у програми введення в посаду: ознайомлення з принципами конфліктної чутливості, конфліктним аналізом, особливостями миротворчого й конфліктного контексту країни/місцевості, а також із підходами та інструментами організації у сфері конфліктної чутливості.
- Забезпечувати можливості для навчання питань конфліктної чутливості під час роботи через внутрішнє навчання або через надання можливостей і ресурсів для зовнішнього професійного розвитку.
- Працювати з керівниками підрозділів і старшим керівництвом, щоб сформувати сприятливе середовище в організації, де співробітники можуть безперешкодно порушувати питання конфліктної чутливості. Переглянути кадрову політику та системи заохочення, щоб визначити, чи мотивують вони персонал враховувати конфліктну чутливість.
- Інтегрувати критерії щодо застосування конфліктної чутливості в системи оцінювання результативності персоналу та системи мотивації.
- Інтегрувати у тендерну документацію/запити на пропозиції вимоги щодо застосування партнерами принципів конфліктної чутливості та розуміння місцевого контексту. За потреби можна додати окремі положення, засновані на результатах конфліктного аналізу. Наприклад, якщо аналіз доводить, що напруження між громадами є рушієм конфлікту, можна встановити вимогу до партнерів забезпечувати представництво всіх громад у процесі наймання.

Якщо партнерам бракує навичок чи спроможності для впровадження конфліктної чутливості, розгляньте можливість підтримати їх у розвитку цих спроможностей.

- Забезпечити участь персоналу, що відповідає за кадрові ресурси й партнерства, у проведенні аналізу конфлікту у відповідних місцевостях або щонайменше їх ознайомлення з результатами цього аналізу.
- Забезпечити участь персоналу, що відповідає за кадрові ресурси й партнерства, у перегляді програм із погляду конфліктної чутливості з використанням відповідної матриці, а також визначити конкретні ризики, пов'язані з кадровими ресурсами й партнерствами. Застосовувати матрицю під час окремих процедур добору персоналу та партнерів, щоб оцінити ймовірність виникнення ризиків. Враховувати зміни в контексті миру й конфлікту, які можуть підвищити ймовірність або посилити вплив чинних ризиків чи спричинити появу нових.
- Проводити загальний огляд конфліктної чутливості у сфері добору персоналу й партнерів, використовуючи матрицю, щоб виявляти типові ризики та визначати заходи для їхнього пом'якшення й подальшого моніторингу.
- Відстежувати й моніторити ризики конфліктної чутливості у сфері людських ресурсів і партнерств із використанням відповідних інструментів моніторингу.
- Забезпечувати прозорість і проактивну комунікацію з громадами щодо процесу наймання персоналу та критеріїв добору партнерів.

3.3.2 Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері людський ресурсів і партнерств

КРОК	СКРИНІНГ
1	Подумайте про контекст добору персоналу та партнерів
	<ul style="list-style-type: none"> » Які завдання/функції має виконувати найманий працівник/підрядник? » Як і на яких платформах чи каналах поширюється інформація про вакансії? » Які критерії застосовуються у процесі добору? » Чи наявна нерівність у спроможності та можливостях різних груп або зацікавлених сторін подати заявку? » Коли виконуються логістичні операції? Яка ключова динаміка миру й конфлікту спостерігається наразі? Чи змінилася вона з часу планування логістичних операцій?
2	Поміркуйте над такими запитаннями
	<ul style="list-style-type: none"> » Чи є ризик, що належність кандидата/партнера до певної групи може посилити напруження між групами? Наприклад, якщо кандидат належить до певної групи або походить з іншого міста/регіону, що може спричинити невдоволення. » Як факт походження з певної місцевості може створювати тиск на місцевий персонал або партнерів? Наприклад, чи можуть вони зазнавати впливу з боку місцевих еліт? » Як персонал і партнери пов'язані з конфліктом? Чи мають вони зв'язки з певною групою? Чи можуть вони просувати певні інтереси? » Чи мають місцеві співробітники й партнери навички для розуміння конфлікту та чутливої взаємодії з різноманітними зацікавленими сторонами в умовах політичних суперечностей?
3	Запишіть визначені ризики в колонки 1 і 2 матриці.
4	Поміркуйте, як би ви могли адаптувати або скоригувати діяльність для управління цим ризиком. Занотуйте це в колонці 3.
5	Визначте, як саме ви будете відстежувати ризики, і внесіть це до колонки 4 матриці.

Приклад матриці:

ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТНО-ЧУТЛИВИХ	МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/АДАПТАЦІЇ
<p>Місцевих працівників набирають для роботи у межах програми захисту в районі із сильною ворожнечею та високим рівнем недовіри між громадами. Найвищі бали за технічними критеріями, найімовірніше, отримують кандидати з однієї громади, яка є найвпливовішою. Наймання лише представників цієї громади може посилити напруженість між громадами й ускладнити здатність персоналу однаково взаємодіяти з усіма групами населення. Прямо питати кандидатів про їхню належність до певної групи є неприйнятним.</p> <p><i>(Ризик розподілу)</i></p>	<p>Додати до критеріїв оцінювання та добору персоналу положення про здатність працювати з усіма групами населення у конфліктно-чутливий спосіб.</p> <p>Під час наймання намагатися добирати персонал із різних громад, обґрунтовуючи це тим, що різноманітність є необхідною умовою ефективного виконання обов'язків.</p> <p>Використовувати непрямі способи визначення належності кандидатів з урахуванням місцевого контексту, зокрема через прізвище, місце проживання (якщо громади розділені географічно) тощо.</p> <p>Інтегрувати до співбесіди запитання або ситуативні завдання, що допомагають оцінити ставлення кандидата до напружень між громадами й здатність чутливо їх долати.</p> <p>Перевірити соціальні мережі кандидатів, щоб з'ясувати, чи публікували вони висловлювання, що можуть спричинити ворожнечу.</p>

3.4 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері фінансів

3.4.1 Контрольний список

- Забезпечити, щоб фахівці з фінансів мали чітке розуміння принципів конфліктної чутливості.
- Забезпечити участь персоналу в проведенні аналізу конфлікту у відповідних місцевостях або щонайменше їх ознайомлення з результатами цього аналізу.
- Сформувати розуміння того, як фінансова система країни може бути пов'язана з динамікою конфлікту, зокрема з функціонуванням тіньових ринків (це можна зробити через дослідження ринку).
- Забезпечити ознайомлення фінансового персоналу з результатами переглядів програм через призму конфліктної чутливості (зокрема за допомогою матриці конфліктної чутливості), а також із тим, яку роль можуть відігравати фінансові процеси у запобіганні й пом'якшенні ризиків.
- Проводити загальний огляд конфліктної чутливості у сфері фінансів, використовуючи матрицю, щоб виявляти типові ризики та визначати заходи для їх пом'якшення й подальшого моніторингу.
- Вивчати потенційні ризики конфліктної чутливості під час ухвалення рішень щодо способів переказів і механізмів платежів. За можливості координувати ці підходи з іншими надавачами міжнародної допомоги.
- Відстежувати й моніторити ризики конфліктної чутливості у сфері фінансів із використанням відповідних інструментів моніторингу.
- Зменшити частку цільового фінансування у бюджеті та забезпечити його гнучкість, щоб програмну діяльність можна було адаптувати відповідно до потреб конфліктної чутливості.
- У разі отримання запитів на внесення змін до бюджетів та витрат, взаємодіяти з командами програми, щоб зрозуміти можливі наслідки таких змін для конфліктної чутливості.
- Якщо правила або вимоги донорів чи організації щодо управління фінансами створюють бар'єри для врахування ризиків, пов'язаних із конфліктною чутливістю, варто розглянути можливості адаптації підходів, зокрема провести консультації з донорами для обговорення проблемного питання.
- Якщо донори наполягають на швидкому освоєнні коштів, навіть коли це може створювати ризики для конфліктної чутливості, треба залучати їх до діалогу щодо необхідної гнучкості, пояснювати потенційні ризики й важливість належного процесу, який дозволяє ефективно управляти ризиками та запобігати ненавмисним негативним наслідкам.
- Переглядати фінансові процеси та правила організації, щоб забезпечити гнучкість для врахування конфліктної чутливості. Правила й процеси повинні лишати простір для адаптації до умов конкретного середовища.

3.4.2 Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері фінансів

КРОК	СКРИНІНГ
1	Подумайте про контекст фінансових операцій
	<ul style="list-style-type: none"> » Які вимоги (від організації та донорів) необхідно враховувати у фінансових операціях? » Кому здійснюються фінансові перекази? » Як саме здійснюються фінансові перекази? » Коли відбуваються транзакції? Яка ключова динаміка миру й конфлікту спостерігається наразі? Чи змінилася вона з часу планування фінансових операцій?
2	Поміркуйте над такими запитаннями
	<ul style="list-style-type: none"> » Чи є ризик, що обрані механізми переказу коштів можуть стимулювати використання нелегальних економічних каналів? Чи узгоджують міжнародні надавачі допомоги свої підходи, щоб управляти такими ризиками колективно? » Чи є фінансування жорстко цільовим? Чи ускладнює це можливість коригувати діяльність у відповідь на зміни контексту? » Чи дозволяють донори та фінансові вимоги достатню гнучкість у разі необхідності внесення змін для врахування конфліктної чутливості?
3	Запишіть визначені ризики в колонки 1 і 2 матриці.
4	Поміркуйте, як би ви могли адаптувати або скоригувати діяльність для управління цим ризиком. Занотуйте це в колонці 3.
5	Визначте, як саме ви будете відстежувати ризики, і внесіть це до колонки 4 матриці.

Приклад матриці:

ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТНО-ЧУТЛИВИХ	МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/АДАПТАЦІЇ
<p>Команда, що реалізує програму, повідомила про ризик нерівномірного розподілу у межах запланованих робіт із ремонту в місті через напруженість між громадами, які також розділені територіально. Програма передбачає ремонт одного медичного закладу, але команда дізналася, що такі заклади є на території кожної громади й недоступні для інших громад. Тож команда запропонувала відремонтувати два заклади, щоб зменшити ризик нерівного розподілу.</p> <p><i>(Ризик розподілу)</i></p>	<p>Обговорити ризик із командою, що реалізує програму, та підтримати її в розробленні заходів для його пом'якшення.</p> <p>Розглянути можливість адаптації окремих бюджетних статей, щоб забезпечити зменшення ризику.</p> <p>Активно взаємодіяти з донором, пояснюючи необхідність зміни бюджету, та протистояти надмірному тиску щодо швидкого освоєння коштів.</p>

3.5 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Конфліктна чутливість у сфері комунікацій

3.5.1 Контрольний список

- Забезпечити, щоб фахівці з комунікацій мали чітке розуміння принципів конфліктної чутливості.
- Забезпечити участь персоналу в проведенні аналізу конфлікту у відповідних місцевостях або щонайменше їх ознайомлення з результатами цього аналізу.
- Сформувати розуміння того, як комунікаційне середовище (соцмережі та ЗМІ) на національному й місцевому рівнях пов'язане з динамікою миру й конфлікту, і враховувати це в аналізі конфлікту.
- Забезпечити участь фахівців із комунікацій у перегляді програм із погляду конфліктної чутливості з використанням відповідної матриці, а також визначити конкретні ризики, пов'язані з комунікаціями. Застосовувати матрицю під час окремих комунікаційних процесів, щоб оцінити ймовірність виникнення ризиків. Враховувати зміни в контексті миру й конфлікту, які можуть підвищити ймовірність або посилити вплив чинних ризиків чи спричинити появу нових.
- Проводити загальний огляд конфліктної чутливості у сфері комунікацій, використовуючи матрицю, щоб виявляти типові ризики та визначати заходи для їх пом'якшення й подальшого моніторингу. Під час планування комунікаційних заходів користуватися матрицею конфліктної чутливості, щоб оцінити потенційні наслідки вжиття цих заходів із погляду конфліктної чутливості.
- Адаптовувати комунікаційні підходи та контент до локального контексту, тобто залучати місцевих співробітників до розроблення й рецензування матеріалів.
- Аналізувати можливі ризики з погляду конфліктної чутливості, обираючи канали, платформи та ЗМІ, зокрема щодо того, чи мають вони зв'язок зі сторонами конфлікту або просувають певні конфліктні наративи.
- Відстежувати й моніторити ризики конфліктної чутливості у сфері комунікацій із використанням відповідних інструментів моніторингу.
- Передавати матриці конфліктної чутливості, розроблені в межах певної місії, комунікаційній команді головного офісу й організовувати обговорення їхніх наслідків для комунікаційної стратегії.
- Переглядати комунікаційні стратегії, правила та плани організації (а також відповідні правила соцмереж), щоб зрозуміти, як вони сприяють або обмежують застосування конфліктної чутливості.
- Співпрацювати з адвокаційними командами, щоб забезпечити врахування конфліктної чутливості в інформаційно-просвітницькій діяльності.
- Забезпечувати гнучкість у вимогах щодо видимості та бути готовими її зменшити через міркування конфліктної чутливості. За потреби обговорювати з донорами їхні вимоги щодо видимості.
- Забезпечити тісну співпрацю між комунікаційними та програмними командами, щоб використовувати комунікацію як інструмент управління й моніторингу конфліктної чутливості.

3.5.2 Інструмент скринінгу для розроблення матриці конфліктної чутливості у сфері комунікацій¹

КРОК	СКРИНІНГ
1	<p>Подумайте про комунікаційний контент</p> <ul style="list-style-type: none"> » На кого він спрямований? Хто в ньому присутній, а хто — відсутній? » Яка мета комунікації? » Які основні повідомлення? Які додаткові чи приховані повідомлення може зчитувати аудиторія? Як різні групи або зацікавлені сторони можуть інтерпретувати контент? » Який формат чи канал комунікації використовується? » Коли відбувається комунікація? Яка ключова динаміка миру й конфлікту спостерігається наразі? Чи змінилася вона з часу планування комунікаційного контенту?
2	<p>Поміркуйте над такими запитаннями</p> <ul style="list-style-type: none"> » Загальний аспект: Як комунікаційний контент (що, як і кому саме ми повідомляємо) може вплинути на чинники конфлікту або на різних учасників і їхні відносини (позитивно чи негативно), визначені під час аналізу? Як комунікація може сприяти миру або діяльності миротворців? » Визнання: кого згадано у комунікаційному контенті? Чи надає він видимість певним учасникам або наративам, які вони просувають? Чи може комунікаційний контент сприйматися як упереджений на користь певних учасників конфлікту? Як ці учасники пов'язані з динамікою конфлікту? Як це може вплинути на сприйняття та відносини між різними учасниками? » Ризик інструменталізації: Чи можуть учасники конфлікту маніпулювати комунікаційним контентом для своїх інтересів? Чи є в контексті конфлікту учасники, які могли б отримати вигоду від маніпулювання, перефразування чи привласнення контенту? Як це може вплинути на динаміку конфлікту? » Нерівність і напруженість: Як комунікація може сприяти ворожнечі між групами? Чи забезпечує контент рівне представництво різних груп (соціальних, племінних, гендерних, вікових, географічних, політичних тощо)? Якщо контент ілюструє вигоди від допомоги, чи надаються чіткі пояснення механізмів розподілу цієї допомоги (особливо для тих, хто може її не отримати)? » Можливості для сприяння єдності: Чи є можливість через комунікації показати співпрацю та спільні виклики між групами, що перебувають у напружених стосунках? » Вплив видимості: Як населення сприймає вашу організацію через ці комунікації? Чи може виникнути негативна реакція або недовіра? Чи може асоціація з вашою організацією через комунікації створити ризики для партнерів? » Формулювання: Чи можуть формулювання комунікаційного контенту сприяти роз'єднанню чи стигматизації, бути образливими, підтримувати наративи, які певні групи просувають, а інші заперечують? Чи проходить контент перевірку колегами? » Повідомлення про соціальні зміни: Якщо комунікація спрямована на висвітлення меншин, подолання нерівності або зміну соціальних норм, чи були вжиті заходи, щоб уникнути негативної реакції або погіршення динаміки напруженості? » Відповідність мінливому контексту: Чи залишається комунікаційна діяльність актуальною з огляду на зміну контексту? Чи можуть повідомлення виглядати неактуальними в поточному контексті? Чи забезпечено достатню гнучкість комунікаційної діяльності, щоб адаптувати або змінити контент у разі різких змін контексту? » Комунікації партнерів: Якщо ви заохочуєте або підтримуєте місцевих партнерів у комунікаційній діяльності, чи розуміють вони ризики та можливості, пов'язані з конфліктною чутливістю? Чи мають вони спроможність управляти цими ризиками й відстежувати їх? » Посилення через комунікації: Чи може комунікаційний контент, діяльність або стратегія ненавмисно підвищити наявні ризики у сфері конфліктної чутливості? Або навпаки — чи можна їх використати для посилення позитивних можливостей або сприяння мирним процесам?

¹ Джерело: Посібник «Аспекти конфліктної чутливості у сфері комунікацій у Лівії» (Conflict sensitivity considerations relating to communications in Libya) (червень), розроблений у межах програми «Конфліктно-чутлива допомога в Лівії» (Conflict Sensitive Assistance (CSA) in Libya), яку координує Peaceful Change initiative.

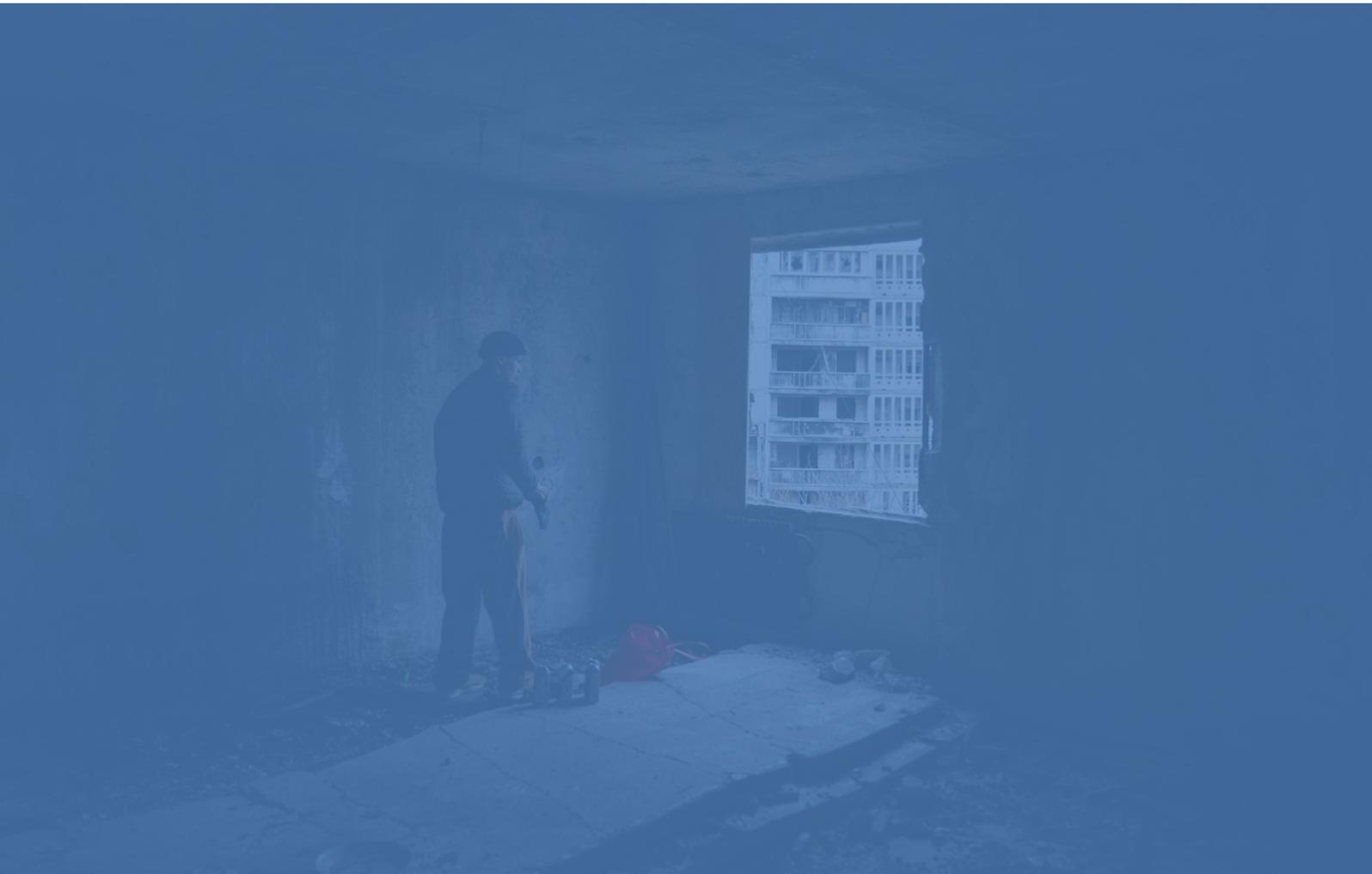
КРОК	СКРИНІНГ
3	Запишіть визначені ризики в колонки 1 і 2 матриці.
4	Поміркуйте, як би ви могли адаптувати або скоригувати діяльність для управління цим ризиком. Занотуйте це в колонці 3.
5	Визначте, як саме ви будете відстежувати ризики, і внесіть це до колонки 4 матриці.

Приклад матриці:

ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТНО-ЧУТЛИВИХ	МОЖЛИВІ ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/АДАПТАЦІЇ
<p>Організовується захід, присвячений чутливому питанню гендерних аспектів та участі жінок у житті громади. Для забезпечення максимального впливу команда прагне широко його висвітлити. Водночас гендерні норми у громаді є доволі обмежувальними, тож надмірна видимість заходу може спровокувати опір, поставити під загрозу безпеку учасників і поглибити чинну обмежувальну гендерну динаміку.</p> <p><i>(Ризик уваги)</i></p>	<p>Залучайте місцевий персонал (і учасників) для оцінювання ймовірного рівня опору в громаді, а також для кращого розуміння того, як можуть бути сприйняті різні підходи до формулювання й донесення інформації про захід.</p> <p>Розгляньте альтернативні способи забезпечення підтримки ініціативи до того, як надавати їй широку видимість, зокрема: співпрацюйте з місцевими лідерами, щоб вони підтримали питання, сприяли формуванню прихильності в громаді та за можливості публічно висловили таку підтримку.</p> <p>Подумайте про зниження рівня видимості та застосування більш стриманих форматів інформування для підвищення обізнаності про захід.</p>

Модуль 4

Реалізація проєкту



Зміст

Скорочення та аббревіатури	2
1. Загальний огляд	3
2. Рекомендації з впровадження	5
3. Інструменти та допоміжні засоби	6
3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ Контрольний список для підтримання місцевого персоналу у роботі з конфліктною чутливістю	6
3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 1. Аналіз конфлікту на рівні громади для місцевого персоналу (і партнерів)	7
3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ Крок 2 і 3. Інструмент скринінгу діяльності на рівні громади	10

Скорочення та аббревіатури

ПЗГ	Підхід залучення громади до власного захисту
КЧ	Конфліктна чутливість
ВПО	Внутрішньо переміщені особи
НУО	Неурядова організація

1. Загальний огляд

Конфліктно-чутлива реалізація «на місцях» вимагає від місцевого персоналу постійного реагування на динаміку конфлікту та нові ризики й можливості на рівні реалізації (часто — на рівні громади). Багато потенційних аспектів, пов'язаних із конфліктною чутливістю, мають бути визначені вже на етапі планування. Ці аспекти зазвичай обговорюють із місцевим персоналом, а відповідні заходи й адаптації інтегрують у план впровадження, плани закупівель і логістики, а також у кадрові рішення. Проте під час реалізації діяльності, як-от взаємодія з громадою, проведення тренінгів чи розподіл допомоги, неминуче виникатимуть нові питання. Наведені нижче поради та інструменти розроблено для того, щоб **забезпечити місцевому персоналу та партнерам сприятливі умови для застосування конфліктно-чутливих підходів, а також допомогти їм своєчасно визначати й реагувати на нові ризики та можливості, пов'язані з реалізацією проєкту.**

Інструменти цього розділу відповідають трьом етапам конфліктно-чутливого підходу та розроблені для того, щоб:

- **допомагати місцевому персоналу та партнерам** регулярно проводити аналіз локального конфліктного контексту;
- **оцінювати проєктну діяльність із погляду ризиків і можливостей, пов'язаних із конфліктною чутливістю, і визначати необхідні адаптації;**
- забезпечити **відповідні інструменти моніторингу (див. МОДУЛЬ 5)**, які місцевий персонал може застосовувати для відстеження та звітування щодо питань, пов'язаних із конфліктною чутливістю.

Наведена нижче таблиця описує кожен інструмент і цільову аудиторію.

Процес визначення та розроблення програми

ІНСТРУМЕНТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ	ДЕ ШУКАТИ
Контрольний список для підтримки місцевого персоналу у роботі з конфліктною чутливістю	Контрольний список для забезпечення умов, необхідних для максимально ефективного застосування місцевим персоналом конфліктної чутливості.	Менеджери організації; програмна команда	Постійно під час впровадження програми	3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Контрольний список для підтримки місцевого персоналу у роботі з конфліктною чутливістю.
Крок 1: Інструмент аналізу конфлікту на рівні громади для місцевого персоналу (та партнерів)	Інструмент призначено для місцевого персоналу (та/або партнерів) для проведення аналізу місцевого контексту на рівні громад, у яких реалізуються заходи.	Місцевий персонал і місцеві партнери	Під час першої фази впровадження програми	3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Крок 1. Інструмент аналізу конфлікту на рівні громади для місцевого персоналу (та партнерів).
Кроки 2 та 3. Інструмент оцінювання діяльності на рівні громади	Цей інструмент треба використовувати після проведення аналізу конфлікту на рівні громади для визначення ризиків і можливостей, пов'язаних із конфліктною чутливістю, під час реалізації заходів на місцевому рівні.	Місцевий персонал і місцеві партнери	Під час першої фази впровадження програми	3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Крок 2 і 3. Інструмент оцінювання діяльності на рівні громади
Матриця конфліктно-чутливих аспектів на рівні громади				3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Матриця конфліктно-чутливих аспектів на рівні громади

2. Рекомендації з впровадження

Відповідні інструменти:

3.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Контрольний список для підтримання місцевого персоналу у роботі з конфліктною чутливістю (с. 6)

3.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 1. Інструмент аналізу конфлікту на рівні громади для місцевого персоналу (та партнерів) (с. 7)

3.3 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Кроки 2 та 3: Інструмент оцінювання діяльності на рівні громади (с. 10)

3.4 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Матриця конфліктно-чутливих аспектів на рівні громади (с. 11)

Конфліктна чутливість на етапі реалізації програми (часто на рівні громади) **має забезпечуватися місцевим персоналом і (за наявності) місцевими партнерами**. Інструменти можна застосовувати на початку реалізації, а також періодично надалі (особливо у разі зміни контексту), зокрема перед проведенням ключових заходів.

Інструмент аналізу конфлікту на рівні громади (Крок 1) призначений для використання місцевим персоналом (та/або партнерами) з метою проведення аналізу місцевого контексту на рівні громад, у яких реалізуються заходи.

Бажано, щоб принаймні частина місцевого персоналу, який використовує інструмент, також брала участь у проведенні аналізу конфлікту на рівні програми. Щонайменше вони повинні мати доступ до результатів цього аналізу, оскільки він містить важливі висновки, що можуть допомогти під час аналізу на рівні громади.

Інструмент оцінювання діяльності на рівні громади та матриця конфліктно-чутливих аспектів (Крок 2 і 3) містять низку запитань, які допоможуть місцевому персоналу оцінити ризики й можливості, пов'язані з конфліктною чутливістю під час реалізації діяльності, а також відповідні заходи реагування.

Цей інструмент треба використовувати після проведення аналізу конфлікту на рівні громади. Він призначений для визначення ризиків і можливостей, пов'язаних із конфліктною чутливістю, під час впровадження заходів на місцевому рівні. Виявлені результати заносяться до матриці ризиків і можливостей на рівні громади.

Загалом бажано залучати всіх членів місцевої команди (у форматі робочої сесії або колективного обговорення) до використання цих інструментів, щоб забезпечити різні погляди та зібрати ширший спектр ідей. Інструменти містять поради та вправи для організації таких обговорень. Водночас місцевому персоналу може знадобитися підтримка досвідченого експерта під час першого використання інструменту, щоб краще ознайомитися з підходом.

3. Інструменти та допоміжні засоби

3.1 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Контрольний список для підтримання місцевого персоналу у роботі з конфліктною чутливістю

Розуміння ситуації та поведінка місцевого персоналу і місцевих партнерів є ключовими для впровадження діяльності у конфліктно-чутливий спосіб. Місцевий персонал має унікальне розуміння локального контексту. Водночас він може зазнавати тиску з боку місцевих зацікавлених сторін через власне становище у громаді, соціальну ідентичність і зв'язки у громаді. Менеджери програм і вище керівництво країнових офісів мають забезпечити наявність таких умов, за яких персонал може якомога ефективніше застосовувати конфліктну чутливість у своїй роботі.

РІВЕНЬ ПЕРСОНАЛУ	ЗАХОДИ
Менеджери програм і керівники країнових офісів	Забезпечити, щоб у процесі добору та наймання було можливо виявити кандидатів, які добре розуміють контекст, у якому працюватимуть, і мають навички управління місцевою динамікою (див. МОДУЛЬ 3).
Керівництво організації	Формувати культуру відкритості, у якій конфліктна чутливість є цінністю і пріоритетом, у якій місцевий персонал відчуває підтримку у звітуванні про чутливі питання (як про проблеми, так і про досягнення) та у якій керівництво чітко демонструє, що дотримання принципів конфліктної чутливості є важливим.
Персонал програми	Забезпечити місцевий персонал підтримкою з боку вищого керівництва у реагуванні на проблемні питання.
	Підтримувати комунікацію з місцевим персоналом у режимі реального часу для своєчасного обговорення та реагування на нові виклики, пов'язані з конфліктною чутливістю.
Керівники програми	Залучати місцевий персонал до проведення та оновлення аналізу конфлікту та перегляду конфліктної чутливості на рівні програми.
	Забезпечити доступ місцевого персоналу до інструментів, описаних у цьому посібнику (див. таблицю вище), які допомагають визначати локальні конфліктні проблеми та оцінювати вплив заходів на динаміку миру й конфлікту на місцевому рівні.
	Заохочувати місцевий персонал повідомляти про зміни у контексті конфлікту, а також про нові випадки чи потенційні взаємодії, пов'язані з конфліктною чутливістю (нові ризики/можливості). Такі повідомлення можуть стати основою для подальшої адаптації програми. У Розділі 5 наведено інструменти та рекомендації, якими може користуватися місцевий персонал.

3.2 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 1. Аналіз конфлікту на рівні громади для місцевого персоналу (і партнерів)

Цей інструмент призначено для використання місцевим персоналом (та/або партнерами) з метою **проведення аналізу місцевого контексту на рівні громад, у яких реалізуються заходи.** Загалом бажано залучати всіх членів місцевої команди (у форматі робочої сесії або колективного обговорення) до використання цього інструменту, щоб забезпечити різні погляди та зібрати ширший спектр ідей. Бажано, щоб принаймні частина місцевого персоналу, який використовує інструмент, також брала участь у проведенні аналізу конфлікту на рівні програми. Щонайменше вони повинні мати доступ до результатів цього аналізу до використання цього інструменту, оскільки аналіз містить важливі висновки, що можуть допомогти під час аналізу на рівні громади.

Інструмент можна використовувати разом із бенефіціарами/учасниками або іншими зацікавленими сторонами громади, залученими до програми. Проте спершу персонал має оцінити, чи є цей підхід доречним. Якщо обговорення певних питань є чутливим або може спричинити загострення ситуації, місцевому персоналу краще отримувати інформацію іншими шляхами. Наприклад, шляхом непомітних консультацій із широким колом місцевих інформантів, забезпечуючи при цьому триангуляцію даних із кількох джерел.

АСПЕКТИ	КЛЮЧОВІ ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
Профіль та учасники	<p>Які основні групи (племена, етнічні групи, корінні народи, мігранти, ВПО, біженці тощо) проживають у громаді?</p> <p>Як у цьому районі організовано врядування та лідерство (місцеві ради, комітети тощо)? Врахуйте як формальні, так і неформальні структури врядування та ключових учасників.</p> <p>Які основні політичні, безпекові, економічні та соціальні проблеми стоять перед громадою? Наприклад, питання охорони здоров'я, економічні виклики, питання продовольчої безпеки, екологічні проблеми, перекидання конфлікту з сусідніх територій, атаки на інфраструктуру певних секторів (пункти доступу до води, школи), нова інфраструктура, руйнування соціальних мереж, тенденції міграції (ВПО та біженці), загибель військових і цивільних, присутність збройних сил, заміновані території тощо.</p> <p>Які гендерні норми у зоні втручання? Наприклад, які ролі та очікування щодо жінок і чоловіків є поширеними? Які ролі вони можуть відігравати у політичних суперечках або конфліктних питаннях (позитивно чи негативно)?</p> <p>Хто є основними місцевими учасниками (наприклад, політичні та громадські лідери, бізнес, збройні групи, НУО тощо)? Якими є їхні інтереси, потенціал і взаємовідносини?</p>	<p>Накресліть хронологічну шкалу громади із зазначенням ключових подій (зростання чи зниження рівня насильства, а також інших важливих соціальних чи економічних подій, як-от збирання врожаю, релігійні свята тощо).</p> <p>Створіть мапу громади/місцевості та позначте на ній ключові фізико-географічні, демографічні, економічні та соціально-етнічні особливості. Позначте ключові райони, що зазнали впливу конфлікту чи насильства.</p>

АСПЕКТИ	КЛЮЧОВІ ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
<p>Роз'єднувальні та об'єднувальні чинники</p>	<p>Роз'єднувальні чинники:</p> <p>Які ключові суперечності наявні всередині громади та між громадами в районі (наприклад, між окремими групами)?</p> <p>Які основні питання чи чинники спричиняють ці суперечності?</p> <p>Чи пов'язані деякі чинники суперечностей із гендерними ролями та нормами?</p> <p>Що посилює напругу, суперечності або ймовірність насильства?</p> <p>Що посилює недовіру та підозру в громаді? Чи суперечності зростають або зменшуються? Звідки це відомо?</p> <p>Об'єднувальні чинники:</p> <p>Які основні питання чи чинники об'єднують громади в цьому районі?</p> <p>Що сприяє єднанню людей у цій ситуації?</p> <p>Чи є об'єднувальні чинники, пов'язані з гендерними ролями та нормами? Де люди зустрічаються? Що вони роблять разом?</p> <p>Які питання чи виклики є спільними для різних груп громади?</p> <p>Чи зростають зв'язки між громадами? Звідки це відомо?</p>	<p>Обговоріть роз'єднувальні та об'єднувальні чинники з використанням основних запитань (у загальному обговоренні або в малих групах).</p> <p>Зафіксуйте ідеї на фліпчарті.</p> <p>Проведіть голосування або погодьте три найсуттєвіші роз'єднувальні та об'єднувальні чинники (наприклад, які роз'єднувальні чинники є найбільш небезпечними або спричиняють найбільшу напругу між групами).</p> <p>Обговоріть, чому саме ці три чинники є найбільш значущими.</p> <p>Подумайте над тим, що може слугувати індикатором того, що роз'єднувальний (або об'єднувальний) чинник посилюється чи слабшає (це може допомогти у моніторингу).</p> <p>Нанесіть роз'єднувальні чинники на мапу громади (якщо використовуєте).</p> <p>Поради:</p> <p>Розділіть чинники на категорії (соціальні, політичні, безпекові, економічні, правові, екологічні тощо), щоб полегшити процес обговорення. Запитайте групу, чи були розглянуті всі категорії та потенційні роз'єднувальні й об'єднувальні чинники у кожній із них.</p> <p>Запитайте команду, чи є інші категорії, які допоможуть врахувати їхній досвід або викликати додаткові асоціації.</p> <p>Пам'ятайте:</p> <p>Люди не є роз'єднувальними чи об'єднувальними чинниками — ними є те, що вони роблять, говорять або представляють.</p>

КАРТУВАННЯ УЧАСНИКІВ

Розмір = влада

Тісний зв'язок

Альянс

Неформальні зв'язки

Розірваний зв'язок

Конфлікт

1) класифікуйте учасників відповідно до їхньої здатності впливати на конфлікт (що більшим є коло, то більшою є їхня спроможність/влада);

2) розташуйте їх на схемі, відобразивши характер взаємозв'язків;

3) проаналізуйте природу цих взаємин, використовуючи різні типи ліній, що з'єднують кола (наприклад: суцільна пряма лінія — тісний зв'язок; подвійна лінія — альянс; ламана лінія — конфлікт; подвійна лінія через одинарну — розірвані відносини; пунктирна лінія — неформальні відносини тощо).

Проблема або можливість –
Схема взаємозв'язків

© 2003 Ann Svendsen and Myriam Laberge, усі права захищено

НАЗВА УЧАСНИКА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ІНТЕРЕСИ, ПОЗИЦІЇ, ПОТРЕБИ	СПРОМОЖНІСТЬ, ВПЛИВ АБО ВЛАДА	ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ
<i>Див. приклади в Додатку А</i>				

3.3 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Крок 2 та 3. Оцінювання діяльності на рівні громади

Цей інструмент треба використовувати після інструменту аналізу конфлікту на рівні громади. Він призначений для визначення ризиків і можливостей, пов'язаних із конфліктною чутливістю під час реалізації діяльності на місцевому рівні. Інструмент треба застосовувати разом із матрицею ризиків/можливостей на рівні громади (див. нижче).

ЗАПИТАННЯ	ПОРАДИ ТА ВПРАВИ
<p>Що саме ми плануємо робити (де, з ким, коли і як)?</p> <p>Де ми впроваджуємо наші заходи? З ким ми взаємодіємо?</p> <p>Кого запрошуємо до участі? На кого спрямовані заходи?</p> <p>Коли це відбудеться?</p>	<p>Попросіть учасників описати запланований захід.</p> <p>Розділіть їх на дві групи: одна аналізує, як захід може вплинути на роз'єднувальні чинники, інша — як він може вплинути на інтереси й спроможності місцевих учасників.</p>
<p>Як цей захід або рішення можуть вплинути на роз'єднувальні (або об'єднуювальні) чинники?</p>	<p>Кожна група представляє результати, на основі яких учасники визначають ключові ризики та можливості, пов'язані з конфліктною чутливістю. Зафіксуйте їх у матриці ризиків/можливостей.</p>
<p>Як вони можуть вплинути на інтереси, спроможність і стосунки ключових зацікавлених сторін (включно з гендерним аспектом)? З якими наслідками?</p>	<p>Знову розділіть учасників на дві групи: одна обговорює, як забезпечити впровадження заходів так, щоб не поглибити напругу. Знову розділіть учасників на дві групи: одна обговорює, як забезпечити впровадження заходів так, щоб не поглибити напругу, інша — як спроектувати захід так, щоб він сприяв позитивним змінам. Зафіксуйте результати у матриці ризиків/можливостей.</p>
<p>Що ми можемо зробити, щоб уникнути посилення поточних суперечностей чи напруги?</p>	
<p>Чи можемо ми спроектувати захід так, щоб він мав позитивний вплив на об'єднуювальні чинники?</p>	

Модуль 5

Моніторинг і оцінювання



Зміст

Скорочення та аббревіатури	2
1. Загальний огляд	3
2. Рекомендації з впровадження	5
3. Інструменти та допоміжні засоби	8
3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ Моніторинг конфліктно-чутливих аспектів	8
3.2 ІНСТРУМЕНТ КЧ Моніторинг процесу	10
3.3 ІНСТРУМЕНТ КЧ Оцінювання конфліктної чутливості	11
3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ Моніторинг контексту: матриця оновлення чинників	12
3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ Трекер інцидентів у сфері конфліктної чутливості	13

Скорочення та аббревіатури

ПЗГ	Підхід залучення громади до власного захисту
КЧ	Конфліктна чутливість
КЧД	Конфліктно-чутлива допомога
ІКСЗ	Індикатори комплексної системи захисту
МіО	Моніторинг і оцінювання

1. Загальний огляд

Інтеграція конфліктно-чутливого підходу не завершується етапом розроблення стратегії чи планування програм. Це передбачає постійний моніторинг, адаптацію, оцінювання і навчання у відповідь на зміни контексту та появу нових або неочікуваних чинників миру й конфлікту. Це вимагає моніторингу за трьома напрямками: **1) моніторинг контексту, 2) моніторинг конфліктно-чутливих аспектів, 3) моніторинг процесів**. Інструменти в цьому модулі структуровані відповідно до цих трьох напрямів і розроблені для сприяння:

- **моніторингу контексту** з метою розуміння та інтеграції змін до аналізу миру і конфлікту;
- **моніторингу конфліктно-чутливих аспектів** для визначення негативних впливів (ризиків) і позитивних впливів діяльності на контекст миру та конфлікту;
- **моніторингу процесів** із погляду конфліктної чутливості, щоб оцінити, наскільки ефективно інтегровані необхідні заходи;
- розуміння того, **як використовувати наявні інструменти моніторингу** для оцінювання конфліктної чутливості (залежно від масштабів місії, структури та ресурсів, доступних для моніторингу й оцінювання);
- врахування **аспектів конфліктної чутливості під час оцінювань**.

Наведена нижче таблиця описує кожен інструмент, його призначення та цільову аудиторію.

Моніторинг та оцінювання конфліктної чутливості				
ІНСТРУМЕНТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ	ДЕ ШУКАТИ
Моніторинг контексту	Надає рекомендації щодо: збирання знань персоналу; моніторингу контексту в межах програмного моніторингу та поточного оцінювання; розроблення індикаторів контексту; використання матриці оновлення чинників	Керівник/координатор МіО (за наявності), керівник програми	Постійно під час реалізації програми; не обов'язково прив'язано до однієї програми	3.1. ІНСТРУМЕНТ КЧ — Моніторинг конфліктно-чутливих аспектів
Моніторинг процесу	Вимірює, наскільки конфліктна чутливість інтегрована у стратегії, політику й процеси надання допомоги на рівні організації	Керівники	Під час кожного перегляду країнової стратегії	3.2. ІНСТРУМЕНТ КЧ — Моніторинг процесу
Оцінювання конфліктної чутливості	Оцінювальні запитання інтегровані у поточні процеси моніторингу для постійного розуміння впливу діяльності на контекст на програмному рівні	Керівники програми	Під час зовнішніх і внутрішніх оцінювань програми	3.3. ІНСТРУМЕНТИ КЧ — Оцінювання конфліктної чутливості
Моніторинг контексту: матриця оновлення чинників	Допомагає організації узагальнювати та фіксувати ключові зміни в динаміці миру й конфлікту через поточний моніторинг контексту	Керівники, включно з фахівцем із безпеки	Постійно; не прив'язано до конкретної програми; більше орієнтовано на географічну локацію діяльності	3.4. ІНСТРУМЕНТ КЧ — Моніторинг контексту: матриця оновлення чинників
Трекер інцидентів у сфері конфліктної чутливості	Допомагає організації систематично та регулярно відстежувати (фіксувати і реєструвати) потенційні ризики та можливості конфліктної чутливості, а також заходи реагування на них.	Керівники, включно з фахівцем із безпеки	Постійно; не прив'язано до конкретної програми; більше орієнтовано на географічну локацію діяльності	3.5. ІНСТРУМЕНТ КЧ — Трекер інцидентів у сфері конфліктної чутливості

Моніторинг конфліктної чутливості вимагає наявності відповідних процесів і навичок персоналу, які дозволяють інтерпретувати інформацію, отриману в процесі моніторингу, з погляду конфліктної чутливості та вживати відповідних заходів.

2. Рекомендації з впровадження

Відповідні інструменти:

- 3.1. ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Моніторинг конфліктно-чутливих аспектів (с. 8)
- 3.2. ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Моніторинг процесу (с. 10)
- 3.3. ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Оцінювання конфліктної чутливості (с. 11)
- 3.4. ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Моніторинг контексту: матриця оновлення чинників (с. 12)
- 3.5. ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ** — Трекер інцидентів у сфері конфліктної чутливості (с. 13)

Необхідно здійснювати постійний моніторинг контексту миру та конфлікту, щоб фіксувати будь-які зміни, які можуть мати наслідки для конфліктної чутливості. Місія організації має відстежувати контекст як на національному рівні (для стратегічного аналізу), так і на рівні окремих інтервенцій (для програмного аналізу). Постійний моніторинг передбачає і забезпечує періодичне оновлення аналізу конфлікту та допомагає визначити, чи відбулися суттєві зміни, що потребують перегляду аналізів, ризиків і можливостей. Зміни в контексті миру та конфлікту можуть створювати нові ризики чи можливості, а також підвищувати або знижувати ймовірність або вплив уже визначених ризиків і можливостей.

Є багато різних підходів до моніторингу контексту: від структурованих формальних механізмів до більш неформальних і гнучких методів. У межах однієї місії зазвичай можна застосовувати комбінацію кількох підходів.

Збирання знань персоналу: національний персонал зазвичай уважно стежить за подіями як на національному, так і певною мірою на місцевому рівні. Працівники переважно добре обізнані щодо змін у контексті. Аналіз роз'єднувальних і об'єднуювальних чинників у межах **інструменту «Аналіз конфлікту на рівні громади для місцевого персоналу (і партнерів)» (Модуль 4, Крок 1)** — це чудовий спосіб отримати структурований аналіз місцевого контексту.

Ключовим для місії є зафіксувати ці знання та опрацювати їх через призму аналізу конфлікту. Це можна робити за допомогою нескладних механізмів, як-от через організацію щотижневих нарад, на яких обговорюватимуться зміни контексту, а місцевий персонал представлятиме результати їхнього аналізу роз'єднувальних і об'єднуювальних чинників. Одна особа може відповідати за представлення змін у контексті, які потім обговорюватимуться іншими учасниками.

Залежно від масштабу місії, корисно проводити **періодичні наради щодо оновлення контексту (або інтегрувати такі оновлення в порядок денний уже наявних зустрічей) на рівні окремих інтервенцій, що впроваджуються на відповідній території**. Інформація, зібрана з різних джерел, може стати основою для цих нарад. Важливо обговорювати наслідки (за наявності) та документувати зміни у письмовому вигляді. Якщо персонал брав участь у первинній підготовці аналізу, такі наради також сприяють поступовому розвитку їхньої спроможності застосовувати конфліктно-чутливий підхід.

Використання зовнішніх контактів і ресурсів: особи, які беруть участь у різних координаційних форумах (зокрема у сфері безпеки) мають передавати колегам інформацію щодо оновлення контексту, отриману в межах цих форумів. Це можна організувати, наприклад, через щотижневі наради. Публікації, аналітичні матеріали та заходи

інших організацій також можуть бути корисним джерелом розуміння змін у контексті. У Лівії, наприклад, є спеціальний механізм — Форум конфліктно-чутливої допомоги (Conflict Sensitive Assistance (CSA) Forum), — у межах якого розробляють і поширюють аналітичні матеріали й скликають зустрічі для обговорення контексту та питань конфліктної чутливості. Якщо такі механізми наявні, персонал має брати в них участь і передавати отриману інформацію колегам.

Моніторинг у межах програм і наявних оцінювань: до способів моніторингу контексту в процесі розроблення та реалізації програм належать:

- використання поточних **оцінок безпеки та аналізу ризиків** із забезпеченням взаємного обміну інформацією між особами, відповідальними за оцінювання безпеки/ризиків і моніторингу контексту;
- застосування **медіамоніторингу** для документування подій і змін, що мають значення для миру й конфлікту;
- отримувати **зворотний зв'язок від виконавчих партнерів** як через неформальну поточну взаємодію, так і шляхом інтеграції пунктів щодо змін у контексті до звітності, зокрема із запитаннями, сформульованими на основі аналізу конфлікту;
- розглянути можливість інтеграції механізмів оновлення контексту у чинні **моделі взаємодії з громадами**, наприклад, через комітети громадського моніторингу;
- **інтегрувати запитання щодо контексту у заплановані оцінювання**, як-от опитування (зокрема опитування щодо сприйняття), інтерв'ю або фокус-групи. Навіть якщо оцінювання не спрямовані безпосередньо на аналіз конфлікту, вони можуть надати додаткову інформацію та підказки щодо питань, які потребують подальшого дослідження;
- розробити та відстежувати конкретні **індикатори контексту для відстеження ключових чинників, визначених в аналізі**. Це можуть бути допоміжні індикатори, як-от кількість конфліктних інцидентів, або індикатори, сформовані на основі визначених чинників конфлікту.

Приклад індикатора контексту

ЧИННИК КОНФЛІКТУ	ІНДИКАТОР	ПІДХІД ДО МОНІТОРИНГУ
Дискримінація та виключення меншин	<p>Сприйняття безпеки та захищеності (дезагредоване за меншинами/більшістю або місцевим/мігрантським населенням)</p> <p>Безпечний доступ до послуг (дезагредований за групами та бар'єрами)</p> <p>Кількість (%) представників меншин на керівних посадах у місцевих органах влади та поліції</p>	<p>Інтерв'ю, фокус-групи</p> <p>Опитування (зокрема щодо сприйняття), дані установ, що надають послуги, дані місцевих органів влади</p> <p>Інтерв'ю, звіти місцевого персоналу</p>

Незалежно від того, які джерела чи підходи застосовуються для моніторингу контексту, усю інформацію та результати необхідно збирати в одному місці для забезпечення безперервного аналізу. Для цього можна використовувати матрицю оновлення чинників (**3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ**).

Дані, отримані через моніторинг контексту, можна використовувати під час періодичних оновлень аналізу конфлікту на стратегічному та програмному рівнях. Місія може організувати періодичні наради або короткі робочі сесії з метою оновлення аналізу конфлікту (на стратегічному та/або програмному рівні), використовуючи формат, передбачений відповідними інструментами аналізу.

БЛОК 1

ПРИКЛАД МОНІТОРИНГУ ЗАСТОСУВАННЯ ПЗГ І КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ З БОКУ WEWORLD

Постійний моніторинг, здійснюваний у межах ПЗГ (через індикатори комплексної системи захисту), може сприяти моніторингу контексту. Інструменти збору даних у процесі моніторингу ПЗГ розроблені з урахуванням (наскільки це можливо) чинників, що можуть сприяти виникненню конфліктів (як-от нерівний доступ до послуг, відчуття безпеки тощо). Моніторинг цих аспектів за індикаторами комплексної системи захисту дає змогу постійно відстежувати зміни в чинниках конфлікту. Водночас, хоча вони можуть сигналізувати про певні зміни, динаміка цих змін часто потребує подальшого дослідження за допомогою якісних методів.

Тісна та постійна взаємодія польового персоналу з громадами під час застосування ПЗГ також є важливим аспектом для підтримання розуміння ситуації у сфері миру і конфлікту.

3. Інструменти та допоміжні засоби

3.1 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Моніторинг конфліктно-чутливих аспектів

Відповідні інструменти:

3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Трекер інцидентів у сфері конфліктної чутливості (с. 13)

Моніторинг конфліктно-чутливих аспектів передбачає відстеження того, чи відбуваються ризики й можливості конфліктної чутливості, визначені під час відповідних оглядів, а також розуміння їхнього впливу для забезпечення своєчасного та ефективного реагування — як на ризики, так і на можливості.

Передбачувані аспекти на рівні конкретних втручань або на стратегічному рівні мають бути визначені заздалегідь і зафіксовані в матриці аспектів конфліктної чутливості, яка також може містити підхід до їх моніторингу (див. **Модуль 2. ІНСТРУМЕНТ КЧ — Крок 2: Запитання для визначення конфліктно-чутливих аспектів на рівні програми**). Підходи до моніторингу аспектів конфліктної чутливості мають бути інтегровані до наявних інструментів і методів моніторингу. Моніторинг конфліктно-чутливих аспектів, пов'язаних із конкретними інтервенціями, можна інтегрувати у процес моніторингу на рівні інтервенції. У межах місії також можна розглянути питання інтеграції стратегічних ризиків конфліктної чутливості або ризиків на рівні інтервенції до реєстру ризиків місії та здійснення їх моніторингу через цей механізм.

Хоча наявні інструменти можна використовувати, їх необхідно дещо адаптувати, щоб вони були «придатними для цієї мети». Наприклад, щоб відстежувати сприйняття справедливості розподілу допомоги через опитування населення, необхідно отримувати зворотний зв'язок не лише від тих, хто отримав допомогу, але й від тих, хто її не отримав.

Місцевий персонал та виконавчі партнери є «очима і вухами» організації на місцях і часто першими помічають, чи виникають ризики або можливості, пов'язані з конфліктною чутливістю, у процесі реалізації інтервенцій. Вони мають уважно відстежувати потенційні ризики й можливості та повідомляти про їх появу. Важливо, щоб керівництво місії формувало й підтримувало культуру, у якій співробітники почуваються комфортно і вільно можуть порушувати питання про можливий негативний вплив інтервенцій, навіть якщо ці питання є чутливими.

Розроблення **індикаторів конфліктно-чутливих аспектів**, які можна відстежувати та фіксувати, може бути корисним підходом до інтеграції моніторингу конфліктної чутливості в наявні системи моніторингу. Важливо, щоб індикатори були дезагреговані за ключовими ідентифікованими маркерами,

БЛОК 2

ВИКОРИСТАННЯ НАЯВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ

- » Моніторинг конфліктної чутливості можна інтегрувати у наявні інструменти моніторингу, зокрема:
- » чинні шаблони звітності та звіти про діяльність;
- » опитування після розподілу допомоги;
- » опитування щодо сприйняття;
- » інтерв'ю.

БЛОК 3

МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ

Процес здійснення моніторингу й оцінювання також має бути конфліктно-чутливим. Під час розроблення та впровадження МіО організація повинна враховувати потенційні ризики конфліктної чутливості, пов'язані зі збиранням даних, особливо в умовах з активною динамікою конфлікту. Планування МіО має ґрунтуватися на розумінні різних вимірів конфлікту, включно з тим, яку участь різні групи населення беруть у ньому, зокрема за ознаками статі, етнічної чи племінної належності.

Це також означає необхідність продумати, чи охоплюють критерії добору всі важливі групи, чи можливо досягти цих критеріїв, а також які ризики створює сам процес збору даних для відносин між групами. Час проведення моніторингу чи оцінювання може мати значення, оскільки він може впливати на відповіді, робити певні питання більш чутливими або ускладнювати доступ до респондентів.

актуальними для відповідного контексту (за статтю, віком, групою громади тощо). Хоча розроблення індикаторів може допомогти структурувати моніторинг і інтегрувати його в підходи МіО, визначення індикаторів, які адекватно відображають аспекти конфліктної чутливості, може бути складним завданням. Крім того, може виникати потреба у подальшому дослідженні індикаторів, щоб визначити їхній вплив і розробити відповідні заходи реагування. Якщо індикатори вже використовуються, їх необхідно доповнювати більш відкритими підходами, які можуть забезпечити пояснювальні дані й моніторинг ненавмисних впливів.

Приклад індикатора конфліктно-чутливих аспектів

КОНФЛІКТНО-ЧУТЛИВИЙ АСПЕКТ	ІНДИКАТОР	ПІДХІД ДО МОНІТОРИНГУ
Розподіл допомоги сприймається як такий, що надає перевагу одній групі над іншою, що сприяє напруженості між ними	Кількість або відсоток населення, для якого послуги є доступними та задовільними (із показниками якості)	Опитування щодо сприйняття допомоги (після розподілу)
	Сприйняття справедливості розподілу	Звіти персоналу, медіамоніторинг
	Кількість інцидентів насильства між групами громади	Механізми скарг і зворотного зв'язку, звіти персоналу,
	Кількість скарг щодо ненадання допомоги певній групі	медіамоніторинг

Інструмент «Трекер інцидентів конфліктної чутливості» (3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ) можна використовувати для відстеження й фіксування інцидентів у міру отримання повідомлень про них, а також для визначення відповідних заходів реагування, зокрема із застосуванням заходів, зазначених у матриці конфліктно-чутливих аспектів, якщо вони є доречними. Ведення журналу інцидентів також може допомогти визначити повторювані моделі негативних впливів, що вимагають розроблення заходів із пом'якшення ризиків або внесення змін до механізмів реалізації чи підходів програми.

Уроки, отримані в процесі моніторингу аспектів конфліктної чутливості та управління ними, мають періодично фіксуватися, наприклад, у звітності для донорів або через внутрішні механізми звітування. Поширення отриманих уроків на регіональному рівні чи на рівні організації може бути корисним для підтримки інших місій.

3. ІНСТРУМЕНТ КЧ — Моніторинг процесу

Останній компонент моніторингу конфліктної чутливості стосується **відстеження того, наскільки заходи, що забезпечують застосування конфліктної чутливості, інтегровані у стратегії, правила та механізми надання допомоги.** Моніторинг процесу поширюється на всі функції та рівні організації/місії, охоплюючи як стратегічні процеси, так і програмні й допоміжні функції (наприклад, управління персоналом).

На стратегічному рівні плани періодичного перегляду стратегії місії повинні передбачати також аналіз того, чи враховано визначені аспекти конфліктної чутливості під час реалізації стратегії. Під час розроблення стратегії могли бути визначені індикатори щодо окремих результатів, які можна використовувати для періодичного перегляду.

Самооцінювання (**МОДУЛЬ 1. ІНСТРУМЕНТ КЧ — Самооцінювання конфліктної чутливості організації**), проведене у межах розроблення стратегії, а також відповідний план дій щодо конфліктної чутливості, надають ефективний механізм для визначення орієнтирів і встановлення стандартів цілей, які можна регулярно переглядати та відстежувати. Моніторинг може здійснюватися шляхом проведення «аудиту» для перевірки того, чи виконуються ключові процеси, необхідні для забезпечення конфліктної чутливості.

ПРОЦЕСНІ ІНДИКАТОРИ ДЛЯ ПРОГРАМИ	ПРОЦЕСНІ ІНДИКАТОРИ ДЛЯ СТРАТЕГІЇ
Регулярно проводиться та оновлюється аналіз конфлікту на рівні програми	Регулярно проводиться та оновлюється аналіз конфлікту на національному рівні
Визначаються й відстежуються аспекти конфліктної чутливості	На стратегічному рівні визначено аспекти конфліктної чутливості й розроблено відповідний план реагування
Робочі зустрічі передбачають оновлення контексту та обговорення питань конфліктної чутливості	Питання конфліктної чутливості інтегровані до оглядів/проміжних оцінювань стратегії

3.3 ІНСТРУМЕНТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ — Оцінювання конфліктної чутливості

Оцінювальні запитання необхідно інтегрувати у постійні процеси моніторингу, щоб забезпечити постійне розуміння впливу інтервенції на контекст. Однак якщо планується проведення проміжного або підсумкового оцінювання (внутрішнім чи зовнішнім спеціалістом), питання конфліктної чутливості треба розглядати разом із результатами реалізації програми. Насправді **наслідки застосування конфліктної чутливості є частиною програмних результатів, хоча вони не є основними цілями та можуть бути непрямими або непередбаченими.**

Критерії оцінювання, розроблені Комітетом зі сприяння розвитку Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD DAC), забезпечують зручну основу для інтеграції конфліктної чутливості в оцінювання. Оцінювання *актуальності* означає аналіз того, наскільки інтервенція була чутливою та адаптивною до мінливого контексту миру й конфлікту на основі аналізу конфлікту. Оцінювання *ефективності* стосується того, наскільки добре вдалося керувати впливом конфлікту на інтервенцію. Оцінювання *впливу* стосується визначення наслідків інтервенції для контексту миру й конфлікту.

КРИТЕРІЇ OECD DAC	ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ
Актуальність	Чи є інтервенція чутливою та адаптивною до конфлікту?
Ефективність	Наскільки ефективними є заходи з пом'якшення конфлікту?
Вплив	Яким є вплив — прямий чи непрямий, навмисний чи ненавмисний — на контекст миру та конфлікту?

3.4 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Моніторинг контексту: матриця оновлення чинників¹

Цей інструмент допомагає організації узагальнювати та фіксувати ключові зміни у ситуації миру та конфлікту завдяки постійному моніторингу контексту. Одну матрицю можна використовувати на національному рівні, а також окремо для кожного місця реалізації інтервенцій. Стислий огляд ситуації (із зазначенням різних подій і змін, а також їхнього аналізу) рекомендовано готувати періодично (наприклад, кожні два-три місяці). Ці огляди треба поширювати в межах місії або серед відповідних колег та обговорювати на їх основі програмну діяльність і наслідки для конфліктної чутливості.

Матрицю можна використовувати як робочий документ для фіксування поточних оновлень шляхом внесення до стислого огляду із зазначенням дати оновлення та джерела. За потреби можна застосовувати й інші засоби або типи журналів.

НАЗВА ЧИННИКА	КОРОТКИЙ ОПИС	СТИСЛЕ ОНОВЛЕННЯ	ТЕНДЕНЦІЯ
Назва чинника (тип: політичний, соціальний, економічний, безпековий або правовий)	Короткий опис чинника	Узагальнення змін, що стосуються цього чинника, та пояснення їх значення	Покращення, погіршення або без змін

¹ Інструмент розроблений у межах програми «Конфлікто-чутлива допомога в Лівії» (Conflict Sensitive Assistance (CSA) in Libya), яку реалізує Peaceful Change initiative.

3.5 ІНСТРУМЕНТ КЧ — Трекер інцидентів у сфері конфліктної чутливості

Цей інструмент допомагає організації систематично та регулярно відстежувати й фіксувати потенційні ризики й можливості, пов'язані з конфліктною чутливістю, а також заходи управління ними.

Інструмент складається з двох матриць:

трекер, який окреслює **процес, підходи й способи моніторингу кожного аспекту**;

трекер, який **фіксує інциденти та відповідні заходи реагування**. Ці два трекери можна використовувати окремо або об'єднати в одну матрицю. Також їх можна адаптувати під наявні системи моніторингу місії.

ТРЕКЕР ПРОЦЕСУ ЗАСТОСУВАННЯ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ

АСПЕКТ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ	ОДИНИЦЯ ВИМІРЮВАННЯ, МЕТОД РОЗРАХУНКУ	СПОСІБ ЗБОРУ ДАНИХ	ПЕРІОДИЧНІСТЬ	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ІНШІ КОМЕНТАРІ
Перелічіть аспекти		Опишіть, як будуть збиратися дані	Вкажіть, як часто будуть збиратися дані	Вкажіть, хто відповідає за моніторинг

ТРЕКЕР ІНЦИДЕНТІВ У СФЕРІ КОНФЛІКТНОЇ ЧУТЛИВОСТІ

ДАТА	ОПИС	ТИП ЗАХОДУ	ДЖЕРЕЛО ДАНИХ	РОЗТАШУВАННЯ	ЗАХОДИ ПОМ'ЯКШЕННЯ/РЕАГУВАННЯ/АДАПТАЦІЇ
Вкажіть дату, коли відбувся інцидент	Опишіть ризик/можливість, що виникла; вкажіть, хто був залучений і який вплив це мало	Вкажіть тип заходу (розподіл допомоги, перенаправлення тощо)	Вкажіть джерело даних, за допомогою якого було виявлено інцидент	Вкажіть місце в країні, де це відбулося	Опишіть заходи, вжиті для пом'якшення ризиків та/або адаптації програмної діяльності

2 Джерело: «Посібник із конфліктної чутливості для Лівії» (Conflict Sensitivity Manual for Libya) (червень 2022 р.), розроблений у межах програми «Конфліктно-чутлива допомога в Лівії» (Conflict Sensitive Assistance (CSA) in Libya), яку координує Peaceful Change initiative.



WEWORLD

VIA SERIO 6,
20139 MILANO - IT
Тел.: +39 02 55231193
Факс: +39 02 56816484

VIA BARACCA 3,
40133 BOLOGNA - IT
Тел.: +39 051 585604
Факс: +39 051 582225

www.weworld.it