

УКРАЇНА

ЗВІТ ІНІЦІАТИВИ REACH: Інформаційні потоки у партнерствах між міжнародними та місцевими організаціями

Січень-лютий 2024



Про Ініціативу REACH

Ініціатива REACH сприяє розробці інформаційних інструментів та продуктів, які підвищують спроможність суб'єктів гуманітарної діяльності ухвалювати рішення на основі фактичних даних у контекстах надзвичайних ситуацій, відновлення та розвитку. Методології, які використовує REACH, охоплюють збір первинних даних і глибинний аналіз, а вся діяльність здійснюється через механізми міжвідомчої координації гуманітарної допомоги. REACH — це спільна ініціатива організацій IMPACT Initiatives, ACTED і Навчального та науково-дослідного інституту – Програми ООН з використання супутникової інформації в оперативних цілях (UNITAR-UNOSAT). Для отримання додаткової інформації, будь ласка, відвідайте [наш веб-сайт](#). Ви можете зв'язатися з нами безпосередньо за адресою: geneva@reach-initiative.org та слідкувати за нами у Twitter [@REACH_info](#).

РЕЗЮМЕ

За даними дослідження ACAPS та Ресурсного центру недержавних організацій, участь місцевих організацій у процесі ухвалення рішень є однією з найслабших ланок у підтримці зусиль з локалізації в Україні.^{1 2} Примітно, що місцеві українські організації добре володіють інформацією про потреби та пріоритети постраждалого населення на місцях, яка є необхідною для ухвалення рішень організаціями, що контролюють більшу частину фінансування на гуманітарні потреби.³ Локалізація все частіше стає темою загальнонаціональних досліджень, дискусій та стратегічних розробок, і загальні питання, такі як фінансування, координація і безпека вже переважно добре вивчені і опрацьовані. Однак через те, що процес ухвалення рішень вважається слабкою ланкою, існує потреба у детальнішому аналізі деяких базових механізмів, що впливають на ухвалення рішень, щоб сприяти кращій локалізації гуманітарного реагування у 2024 році.

У цьому контексті Ініціатива REACH, за фінансового сприяння FCDO⁴, провела дослідження інформаційних потоків у рамках партнерств між міжнародними та українськими гуманітарними організаціями та їхнього впливу на ухвалення рішень. Дослідження отримало підтримку Платформи НУО у питанні залучення ключових інформантів. Метою дослідження було визначення механізмів, що сприяють формуванню інформаційних потоків між міжнародними та місцевими партнерами, включаючи людей, способи та процеси. В рамках дослідження також вивчалось суб'єктивне сприйняття ефективності різних механізмів організації інформаційних потоків та обміну інформацією в партнерствах загалом, а також те, як інформація від одного партнера впливає на ухвалення рішень іншими партнерами. Дослідження та звіт покликані допомогти міжнародним та місцевим організаціям, пропонуючи інструменти для покращення або посилення комунікації між ними, а також для збільшення впливу місцевих організацій на ухвалення рішень.

В рамках цього дослідження було проведено якісні інтерв'ю з ключовими інформантами (KI) з представниками міжнародних організацій (МО), які мають місцевих партнерів у Східному та Південному регіонах України, з одного боку, та представниками українських організацій громадянського суспільства (ОГС), які працюють у Східному та Південному регіонах і мають міжнародних партнерів, з іншого боку. З боку ОГС були опитані малі, середні та великі організації, а з боку МО - міжнародні неурядові організації (МНУО) та установи ООН. 52 якісних KI були проведені дослідницькими та польовими командами REACH з **9 січня по 12 лютого 2024 року**, використовуючи мову спілкування та спосіб (особиста зустріч або телефонний/відеодзвінок), яким надавали перевагу KI.

Що стосується механізмів організації інформаційних потоків (тобто людей, способів та/або процесів, які використовуються для передачі або обміну інформацією), то усі респонденти як від міжнародних організацій, так і від ОГС називали серед основних способів обміну інформацією **електронну пошту, зустрічі, месенджери та телефонні дзвінки**; обидві групи також загалом поділяють розуміння того, що основним типом інформації, яку ОГС передають або мають передавати своїм міжнародним партнерам, є інформація про потреби бенефіціарів та операційна інформація про політики, діяльність, спроможність та фінанси ОГС. Багато міжнародних респондентів також відзначили тренінги, воркшопи та інші засоби розбудови спроможності своїх партнерів з ОГС як засоби передачі інформації (при цьому знання чи досвід розглядаються як вид

¹ ACAPS, [Сприйняття локалізації в сфері гуманітарного реагування](#), червень 2023 року (англійською)

² Ресурсний центр НУО, ICVA, [Оцінка базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні](#), вересень 2023 року

³ Refugees International, [Заходи з локалізації допомоги в Україні через рік після початку повномасштабного вторгнення: Не рухаємось, втрачаємо час](#), лютий 2023 року (англійською)

⁴ Міністерство закордонних справ, у справах Співдружності та розвитку Великої Британії

інформації) своїм партнерам з ОГС. Розглядаючи людей або посади в якості «механізмів» організації інформаційних потоків, можна помітити відмінності в організаційній структурі ОГС та МО. Більше половини респондентів з ОГС повідомили, що в їхніх організаціях **немає окремих посад, які б відповідали за обмін інформацією** з партнерами - часто повідомлялося, що комунікує будь-хто зі співробітників, залучених до проєктів або доступних в той чи інший момент часу, і часом це можуть бути керівники ОГС, тоді як респонденти з МО зазвичай повідомляли, що отримують інформацію від місцевих партнерів з ОГС, зокрема, про потреби та контекст, через власних фахівців або з відділу партнерств, або з відділу програмних розробок. Те, що МО переважно мають визначені посади, а також час та можливості для обміну інформацією, може вважатися перевагою; проте різниця у підходах, коли деякі ОГС призначають відповідальними за обмін інформацією своїх керівників, а МО зазвичай залишають це на рівні окремих відділів, також може частково пояснити недостатню спроможність ОГС інформаційно впливати на ухвалення рішень МО.

Загалом, КІ в обох групах **вважали механізми передачі інформації ефективними**. Механізми, про які повідомляли найчастіше, а саме: зустрічі, месенджери та електронна пошта зазвичай оцінювалися МО та ОГС як щонайменше помірно ефективні та часто дуже ефективні, і попри невеликі розбіжності між уподобаннями МО та ОГС, лише кілька МО назвали окремі механізми, які є не дуже ефективними. Загалом як МО, так і ОГС відзначали, що різні механізми організації інформаційних потоків є ефективними завдяки тому, що партнери **поєднують різні канали та визначають, який саме механізм використовувати залежно від типу інформації, якою вони обмінюються**. За нечисленними повідомленнями з боку МО, факторами що знижують ефективність інформаційних потоків, були **недостатні кадрові ресурси ОГС**, що перешкоджає проведенню особистих зустрічей або комунікації через електронну пошту, а також призводить до затримок у звітуванні. Хоча лише одиниці з-поміж ОГС називали неефективними власне механізми організації інформаційних потоків, деякі з них, однак, порушили питання про те, що **короткі терміни** для комунікації або неперіоритетна інформація від МО знижують ефективність обміну. Крім того, хоча більше половини опитаних МО повідомили, що принаймні деякі з їхніх партнерів з ОГС беруть участь у зустрічах кластерів, майже всі КІ з боку МО повідомили про труднощі, з якими стикаються їхні партнери під час відвідування таких зустрічей. Основною проблемою є те, що **ОГС вважають, що їхній зміст не надто перегукується з їхніми пріоритетними потребами**, особливо через їхню довгу тривалість та ширше територіальне охоплення.

Що стосується залучення ОГС та їх інформації до процесу ухвалення рішень міжнародними партнерами, результати дослідження свідчать, що **ОГС мають обмежене розуміння того, як і де їхні міжнародні партнери приймають рішення**, що зрештою знижує рівень довіри до того, що їхню інформацію враховують, навіть якщо механізми передачі інформації вважаються ефективними. Оцінюючи механізми ухвалення рішень міжнародними партнерами, ОГС насправді перебільшують роль інформації, яку вони надають, у порівнянні з баченням основних механізмів ухвалення рішень міжнародними партнерами, які насамперед полягають у централізованому плануванні через керівників на національному рівні, стратегічних та/або програмних пріоритетах їхніх організацій та впливі донорів. Слід зазначити, що як ОГС, так і МО вважають інформацію, надану партнерами з ОГС про потреби бенефіціарів, обстановку на місцях та контекст, ключовим джерелом даних для ухвалення **рішень на оперативному рівні щодо реалізації проєктів МО або безпекових рішень**, що загалом підтверджується прикладами, які змогли навести як ОГС, так і МО. Та хоча на операційному рівні МО врахування інформації, отриманої від ОГС, виглядає цілком ефективним, більшість респондентів **зауважила про відсутність впливу ОГС чи їхньої інформації на ухвалення рішень найвищого рівня**, і лише кілька КІ у обох групах навели приклади протилежного. Однією з перешкод до комунікації на найвищому рівні, яку часто називали, порівнюючи механізми та рівень комунікації і процеси ухвалення рішень найвищого рівня, є те, що лише одиниці з-поміж ОГС мають прямий контакт з керівними колами чи головними офісами МО, які, як було повідомлено, ухвалюють більшість рішень. Отже, **врахування**

інформації, отриманої від ОГС, та її опосередкований вплив залежить від співробітників, яким так само бракує стратегічного бачення або повноважень для ухвалення рішень. Окрім низької обізнаності ОГС про те, як саме використовується їхня інформація, ймовірним поясненням того, що результати опитування виявили різне бачення ролі ОГС в стратегічному плануванні МО є брак відчутного впливу на рішення найвищого рівня, ухвалювані МО. При тому, що три чверті КІ з боку МО повідомили, що вони **враховують інформацію від партнерських ОГС при ухваленні рішень**, трохи більше ніж половина КІ з боку ОГС зазначила, що **їхня участь чи інформація зовсім не враховується або враховується частково.**

Прогалини в обізнаності щодо кінцевого використання спільної інформації, а також ймовірні структурні бар'єри, що перешкоджають використанню інформації ОГС, згадувалися у більш широких міжнародних гуманітарних процесах, які впливають на самі міжнародні організації, включно з процесом ухвалення рішень донорами та процесом формування Плану гуманітарних потреб і реагування (ПГПР). Про випадки, коли міжнародні партнери були готові діяти на основі інформації ОГС, але не могли цього зробити через пріоритети або вимоги донорів, повідомляли обидві групи КІ. Водночас, хоча **майже половина МО зазначила, що вони використовують інформацію партнерських ОГС для підготовки ПГПР**, багато хто з них не був впевнений у тому, що передана ними інформація від ОГС була використана, і **лише декілька МО змогли навести конкретні приклади інформації**, яка не стосувалася звітності партнерських ОГС, а проте була надана кластерам. Серед ОГС незначна більшість тих, хто знав про ПГПР, вважали, що їхня інформація не була використана, але, що більш важливо, **майже половина ОГС повідомили, що вони взагалі не знали про ПГПР.**

При дослідженні інформаційних потоків від МО до ОГС та впливу інформації від МО на ухвалення рішень ОГС, відповіді МО та ОГС розійшлися. Майже всі МО повідомили, що вони обмінюються інформацією з партнерами з ОГС для ухвалення рішень, при цьому найчастіше згадується надання інформації, пов'язаної з донорами та грантами, а також профільної технічної експертизи. Однак багато КІ від МО не знають **яким чином і чи впливає їхня інформація на ухвалення рішень партнерами з ОГС**, і менше половини змогли навести приклади, коли інформація, якою вони поділилися, явно вплинула на рішення партнера з ОГС, що свідчить про прогалини в обізнаності щодо кінцевого використання інформації і в напрямку «МО → ОГС». Водночас ОГС менш позитивно оцінили ефективність надходження необхідної їм інформації: **майже половина КІ повідомили, що отримання бажаної інформації від МО було не дуже ефективним.** Респонденти від ОГС повідомили про потребу в інформації про грантові та донорські можливості, а також про потребу в технічній експертизі та розбудові спроможностей, які, на їхню думку, є важливими для організаційного зростання. За словами КІ від МО, всі ці інформаційні потреби задовольняються. Однак багато КІ від ОГС виявилися менш обізнаними щодо інформації або тренінгів, які, як зазначили МО, були доступні, причому певну роль, ймовірно, відіграло включення до вибірки дослідження переважно малих та середніх ОГС. Крім того, ОГС повідомили про більшу потребу в **інформації про пріоритетні напрямки та територіальне охоплення діяльності міжнародних партнерів**, а також про те, **яким чином міжнародні організації визначають свої пріоритети допомоги** не лише в коротко- чи середньостроковій, але й у довгостроковій перспективі. Близько половини опитаних представників ОГС вважають, що така інформація **необхідна для довгострокового планування**, масштабування їхньої діяльності та ефективнішої допомоги постраждалому населенню.

Згідно з результатами дослідження, можливі кроки міжнародних організацій для покращення інформаційних потоків зі своїми партнерами з ОГС можуть включати: краще інформування партнерів про довгострокові пріоритети або можливості співпраці, підвищення прозорості власного процесу ухвалення рішень та двосторонню комунікацію про те, як інформація, яку наразі

надають ОГС, враховується у процесі ухвалення рішень на рівні як окремої організації, так і усієї гуманітарної системи. При цьому варто вказати, що самі міжнародні організації могли б отримати користь від демістифікації того, яким чином інформація використовується у процесах більш високого рівня, таких як ПГПР. Водночас ОГС також пропонується оцінити важливість надання МО більш чіткого пояснення своїх внутрішніх процесів ухвалення рішень, а також того, яка інформація їм потрібна для ухвалення рішень про майбутні проекти.

ЗМІСТ

Звіт Ініціативи REACH: Інформаційні потоки у партнерствах між міжнародними та місцевими організаціями..... **Помилка! Закладку не визначено.**

РЕЗЮМЕ..... 1

ЗМІСТ 5

Список скорочень..... 7

Географічна класифікація..... 7

Список рисунків, таблиць, карт 7

Вступ..... 8

Методологія 10

Географічне охоплення..... 10

Стратегія формування вибірки 10

Методи збору даних 11

Аналіз..... 12

Труднощі та обмеження..... 12

РЕЗУЛЬТАТИ..... 12

Механізми організації інформаційних потоків та їх ефективність..... 12

(a) Джерела інформації та механізми організації інформаційних потоків 13

(b) Ефективність механізмів організацій інформаційних потоків 17

Інформація від ОГС та ухвалення рішень МО 20

(c) Фактори та центри ухвалення рішень: бачення ОГС та МО 20

(d) Оцінка залучення ОГС та їхньої інформації в ухваленні рішень МО 22

(e) Позитивні приклади участі ОГС в ухваленні рішень МО..... 24

(f) Приклади, коли інформація від ОГС не вплинула на рішення МО 25

(g) Інформація від ОГС та ПГПР 25

Інформація від МО та ухвалення рішень ОГС 28

(a) Бачення МО щодо передачі інформації для ухвалення рішень ОГС 28

(b) Бачення та побажання ОГС щодо інформації, необхідної для ухвалення рішень 28

Висновок.....	31
----------------------	-----------

Список скорочень

ОГС:	Організація громадянського суспільства
FCDO:	Міністерство закордонних справ, у справах Співдружності та розвитку Великої Британії
ПГПР:	План гуманітарних потреб і реагування
МПК:	Міжвідомчий Постійний Комітет
МНУО:	Міжнародна неурядова організація
МО:	Міжнародна організація
НУО:	Неурядова організація
УКГС:	Управління ООН з координації гуманітарних справ
РiН:	Люди, які потребують допомоги
ООН:	Організація Об'єднаних Націй

Географічна класифікація

Регіон :	Поділ нижче національного рівня, що використовується УКГС ООН
Область:	Найвища форма управління нижче національного рівня
Район:	Поділ областей
Громада:	Поділ районів

Список рисунків, таблиць, карт

Карта 1: Охоплення організацій, представники яких були ключовими інформантами, на Півдні та Сході	9
Рисунок 1: Стратегія формування вибірки	10
Рисунок 2: Інформаційні потоки між ОГС та джерелами їхньої інформації	13
Рисунок 3: Інформаційні потоки між ОГС, джерелами їхньої інформації та МО	15
Рисунок 4: Інформаційні потоки та ухвалення рішень: сильні та слабкі сторони	25

Вступ

За даними дослідження ACAPS та Ресурсного центру недержавних організацій, участь місцевих організацій у процесі ухвалення рішень є однією з найслабших ланок у підтримці зусиль з локалізації в Україні.⁵ ⁶ Примітно, що місцеві українські організації добре володіють інформацією про потреби та пріоритети постраждалого населення на місцях, яка є необхідною для ухвалення рішень організаціями, що контролюють більшу частину фінансування на гуманітарні потреби.⁷ Локалізація (тобто інтеграція міжнародної та місцевої гуманітарних систем та надання підтримки функціонуючим організаціям)⁸ все частіше стає темою загальнонаціональних досліджень, дискусій та стратегічних розробок. Крім того, питання, такі як фінансування, координація з місцевими службами реагування, а також потреби у сфері безпеки та нерівність серед місцевих організацій вже переважно добре вивчені і опрацьовані (див. виноска 5-7). Однак через те, що процес ухвалення рішень вважається слабкою ланкою, існує потреба у детальнішому аналізі деяких базових механізмів, що впливають на ухвалення рішень, щоб сприяти кращій локалізації гуманітарного реагування у 2024 році.

У цьому контексті Ініціатива REACH провела дослідження інформаційних потоків у рамках партнерств між міжнародними та українськими гуманітарними організаціями та їхнього впливу на ухвалення рішень. Дослідження отримало підтримку Платформи НУО у питанні залучення ключових інформантів. Метою дослідження було визначення механізмів, що сприяють формуванню інформаційних потоків між міжнародними та місцевими партнерами, включаючи людей, способи та процеси. В рамках дослідження також вивчалось суб'єктивне сприйняття ефективності різних механізмів організації інформаційних потоків та обміну інформацією в партнерствах загалом, а також те, як інформація від одного партнера впливає на ухвалення рішень іншими партнерами, з особливим акцентом на вплив інформації від українських організацій на ухвалення рішень їхніми міжнародними партнерами.

Дослідження та звіт покликані допомогти міжнародним та місцевим організаціям подолати перешкоди для локалізації через пропозицію інструментів для покращення або посилення комунікації між ними, а також для збільшення впливу місцевих організацій на ухвалення рішень.

⁵ ACAPS, [Сприйняття локалізації в сфері гуманітарного реагування](#), червень 2023 року (англійською)

⁶ Ресурсний центр НУО, ICVA, [Оцінка базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні](#), вересень 2023 року

⁷ Refugees International, [Заходи з локалізації допомоги в Україні через рік після початку повномасштабного вторгнення: Не рухаємось, втрачаємо час](#), лютий 2023 року (англійською)

⁸ Це внутрішнє визначення локалізації є спробою об'єднати як міжнародні рекомендації щодо локалізації, так і поточні дебати, дискусії та практики «локалізації», що відбуваються в Україні, але REACH визнає, що існує безліч визначень. Деякі з них включають широке формулювання з тексту «Велика угода» (Grand Bargain) про зобов'язання зробити допомогу «місцевою, наскільки це можливо і міжнародною, наскільки це необхідно», в тому числі через зобов'язання фінансувати та інвестувати в розвиток спроможностей місцевих організацій, [визначення локалізації Міжнародною федерацією Червоного Хреста](#) як «посилення міжнародних інвестицій і поваги до ролі місцевих організацій з метою скорочення витрат і збільшення охоплення гуманітарної діяльності», або [рекомендації Міжвідомчого постійного комітету \(МПК\) з питань локалізації](#), в яких пріоритетом є «посилення конструктивної участі, представництва та лідерства на місцевому рівні, представництва та лідерства місцевих і національних гуманітарних організацій (М/Н) у структурах гуманітарної координації МПК» з метою забезпечення «більш активної, значущої участі та представництва місцевих організацій у формуванні гуманітарної діяльності на місцях».

У цьому звіті надається детальний опис методології та передумов її вибору, а також викладено основні результати дослідження, згруповані в наступні розділи:

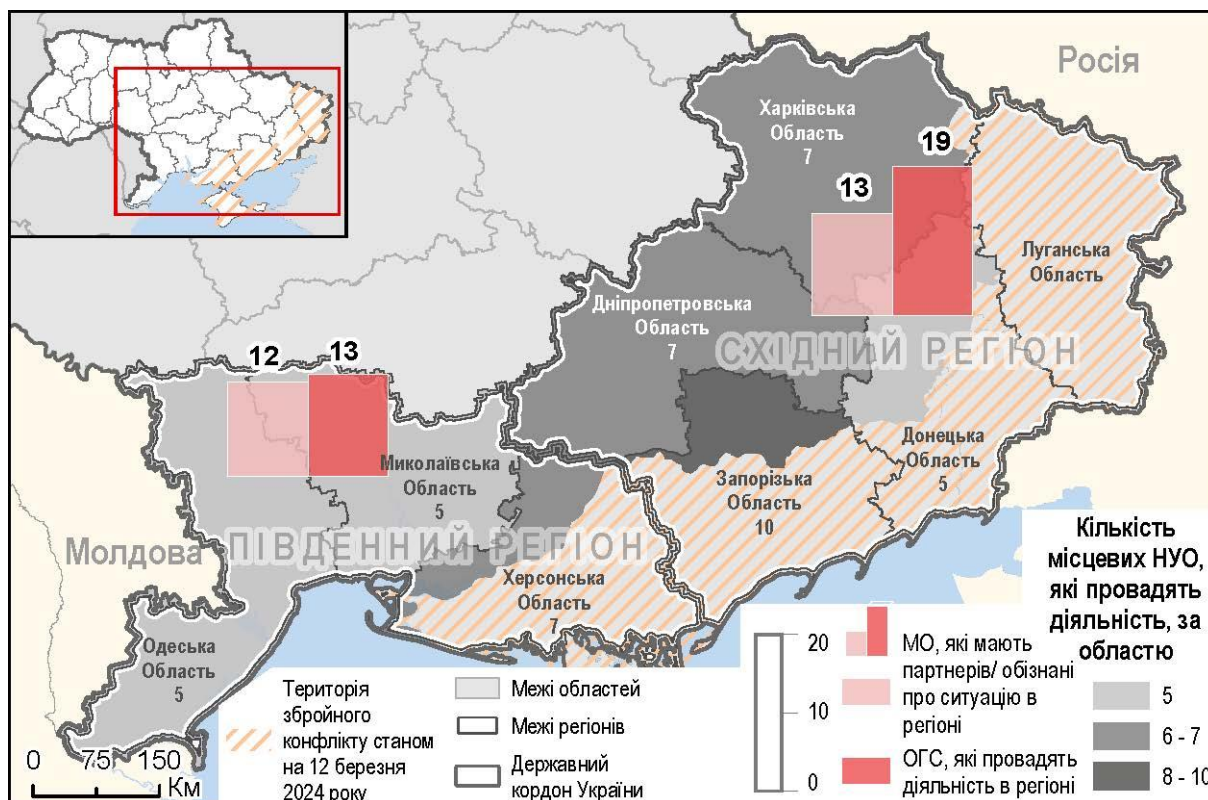
- 1) Механізми організації та ефективність інформаційних потоків
- 2) Інформація від ОГС та ухвалення рішень МО
- 3) Інформація від МО та ухвалення рішень в ОГС

Методологія

Географічне охоплення

Це дослідження було зосереджено на партнерствах міжнародних організацій з місцевими ОГС, що працюють у Східному та Південному регіонах, з огляду на значні потреби в цих регіонах, проте територіальні дослідження як такі не проводилися. Міжнародні організації додавалися до вибірки, якщо вони мали місцевих партнерів, які працювали у Східному та Південному регіонах, проте опитані були також ті міжнародні організації, які мали національне покриття або, окрім вищезгаданих регіонів, співпрацювали з місцевими ОГС, які мають інше територіальне охоплення.

Карта 1: Охоплення організацій, представники яких були ключовими інформантами, на Півдні та Сході



Примітка: 3-поміж досліджених організацій, 11 міжнародних організацій мали партнерські ОГС, які здійснювали діяльність як у Східному, так і в Південному регіонах, а 2 ОГС здійснювали діяльність в обох регіонах; ті організації, які є ключовими інформантами дослідження та охоплюють обидва регіони, враховуються двічі (по одному разу для кожного регіону) вище.

Стратегія формування вибірки

Для цього дослідження була використана цільова вибірка, що включала представників міжнародних організацій (МО), які мають місцевих партнерів у Східному та Південному регіонах, з одного боку, та представників місцевих (українських) організацій, що працюють у Східному та Південному регіонах та мають міжнародних партнерів, з іншого боку. Вибірка з боку ОГС включала організації різного розміру, але навмисно була орієнтована на більшу кількість середніх та малих ОГС, щоб забезпечити включення місцевих суб'єктів, чиї голоси в іншому випадку ризикують бути непочутими. Відбір з боку міжнародних організацій включав як установи ООН, так і МНУО, які мали партнерів з-поміж ОГС різного розміру. Було докладено додаткових зусиль, щоб врахувати

бачення організацій, партнерами яких зокрема є українські організації, що працюють поблизу лінії фронту. Оскільки метою дослідження було надати агреговані результати, а не проаналізувати окремі партнерства, обидві групи не повинні були бути партнерами один одного, хоча кілька таких випадків все ж таки трапилося.

Загалом було проведено 22 інтерв'ю з ключовими інформантами (KI), відібраних в **14 МО** – по 1-2 KI на кожну МО. У більшості (але не в усіх) МО було проведено інтерв'ю з координатором/менеджером з партнерств та співробітником вищої управлінської ланки, щоб найкращим чином відобразити точки зору співробітників, обізнаних як з інформаційною координацією з партнерами, так і з процесом ухвалення рішень. Водночас було опитано **30 унікальних місцевих НУО/ОГС**, з якими було проведено по 1 KI на організацію (**30 KI**). З боку ОГС був опитаний керівний персонал, оскільки очікувалося, що вони зможуть надати дані як щодо партнерств, так і щодо процесів ухвалення рішень в рамках їхніх організаційних структур. Такий дизайн дослідження, в якому до вибірки потрапила менша кількість МО, був пов'язаний з тим, що МО мають кілька партнерських ОГС, а також більше персоналу та час для проведення інтерв'ю, ніж ОГС.

Рисунок 1: Стратегія формування вибірки



Хоча запланована вибірка передбачала меншу різницю у кількості KI як від українських, так і від міжнародних організацій, отримати достатню кількість інтерв'ю для вибірки МО було складніше, що призвело до дещо нерівномірної представленості цих двох груп. Це особливо стосується підвибірки ООН, коли зазвичай вдавалося опитати лише одного KI від кожної установи. Тим не менш, 4 установи ООН були представлені у вибірці, що вважається достатньою кількістю, враховуючи невелику кількість установ ООН загалом. Крім того, під час інтерв'ю з KI від МО часто вдавалося отримати дещо вищий рівень деталізації, оскільки з ними частіше проводилися особисті зустрічі; таким чином, точки зору як представників установ ООН, так і представників МНУО були визнані як добре представлені та збалансовані з точками зору ОГС.

Методи збору даних

Якісні KI були проведені дослідницькою та польовою командами REACH з 9 січня по 12 лютого 2024 року. Для інтерв'ю з ОГС використовувався дещо інший порядок запитань порівняно з інтерв'ю з МО, хоча більшість запитань були розроблені таким чином, щоб отримати різні думки на ті самі загальні теми. Інтерв'ю з ОГС проводилися польовою командою REACH українською мовою, переважно телефоном, зважаючи на побажання респондентів або обмеженість у часі. Більшість інтерв'ю з представниками МО були проведені особисто в Києві англійською мовою, за бажанням респондентів. Для МО, розташованих за межами Києва, було проведено кілька

віртуальних інтерв'ю по відеозв'язку, а також 2 інтерв'ю були проведені особисто в Одесі. З 22 інтерв'ю 2 були проведені українською мовою, відповідно до мовних уподобань KI.

Аналіз

Для проведення поглибленого якісного аналізу стенограм/нотаток інтерв'ю дослідницька команда використовувала програмне забезпечення для аналізу якісних даних MAXQDA. Хоча запитання ставилися відповідно до категорій аналізу (тем даних), які наслідувало кодування, загалом якісні дані переглядалися та кодувалися індуктивно, щоб уможливити системне відстеження та порівняння тенденцій між двома групами з метою виявлення неочікуваних думок та тенденцій. Відповіді від обох груп спочатку аналізувалися окремо, а потім порівнювалися, щоб відстежити спільні та відмінні моменти в їхніх поглядах.

Труднощі та обмеження

Як зазначалося вище в розділі про стратегію формування вибірки, виникли певні труднощі з досягненням запланованої вибірки МО, і хоча вважається, що бачення МО вцілому представлені на достатньому рівні, менша частка інтерв'ю з ООН може означати, що точка зору організацій, які мають вплив на центральному рівні, недостатньо представлена порівняно з їхньою вагою. З боку ОГС, значна перевага проведення інтерв'ю по телефону також могла призвести до дещо меншої глибини відповідей порівняно з особистими інтерв'ю, хоча рівень деталізації в обох групах опитаних загалом був різним.

Крім того, хоча інтерв'ю були напівструктурованими, в деяких випадках KI не відповідали на всі запитання, особливо на певні уточнюючі запитання. Випадки, коли KI менш охоче відповідали на певне питання, згадуються у звіті, але іноді ця проблема впливала на можливість чітко порівняти бачення МО та ОГС.

Механізми організації інформаційних потоків та їх ефективність

Висновки, наведені нижче, ґрунтуються на низці понять, яким під час збору даних було навмисно надано досить широке значення. «Інформаційні потоки» розуміються як передача інформації від одного суб'єкта до іншого (або до кількох суб'єктів), при цьому слід зазначити, що метою дослідження було з'ясувати потоки, що рухаються від ОГС до МО і в зворотньому напрямку. Тип інформації, що обговорювався у розрізі цих інформаційних потоків, не уточнювався, щоб охопити будь-який тип інформації, який KI вважав важливим для отримання від партнерів або передачі партнерам, але в якості зондувальних питань було використано такі типи як інформація про потреби постраждалого населення та інформація про контекст, в тому числі безпековий, з одного боку, і політики, процедури та фінансове забезпечення партнера, з іншого боку. «Механізм організації інформаційного потоку» визначався як будь-яка особа, спосіб або процес, що сприяє формуванню інформаційного потоку. Водночас тлумачення терміну «ефективність» механізмів обміну інформацією значною мірою залишалося на розсуд KI, оскільки вони самі визначали, що саме робить інформаційний потік або механізм ефективним, а що – ні. Хоча багато відповідей на питання про ефективність, як видається, зосереджуються на тому, чи передається інформація ефективно, точно і в спосіб, який добре підходить для роботи обох партнерів, у звіті зроблено спробу виокремити різні інтерпретації там, де вони є очевидними, наприклад, коли механізми мають додаткові переваги, окрім обміну інформацією.

Загалом, КІ в обох групах **вважали механізми передачі інформації ефективними**. Механізми, про які повідомляли найчастіше, а саме: зустрічі, месенджери та електронна пошта, зазвичай оцінювалися МО та ОГС як щонайменше помірно ефективні та часто дуже ефективні, і попри невеликі розбіжності між уподобаннями МО та ОГС, лише кілька МО назвали окремі механізми, які є не дуже ефективними. Загалом як МО, так і ОГС відзначали, що різні механізми організації інформаційних потоків є ефективними завдяки тому, що партнери **поєднують різні канали та визначають, який саме механізм використовувати залежно від типу інформації, якою вони обмінюються**.

(а) Джерела інформації та механізми організації інформаційних потоків

Типи та джерела інформації, яка надається від ОГС до МО

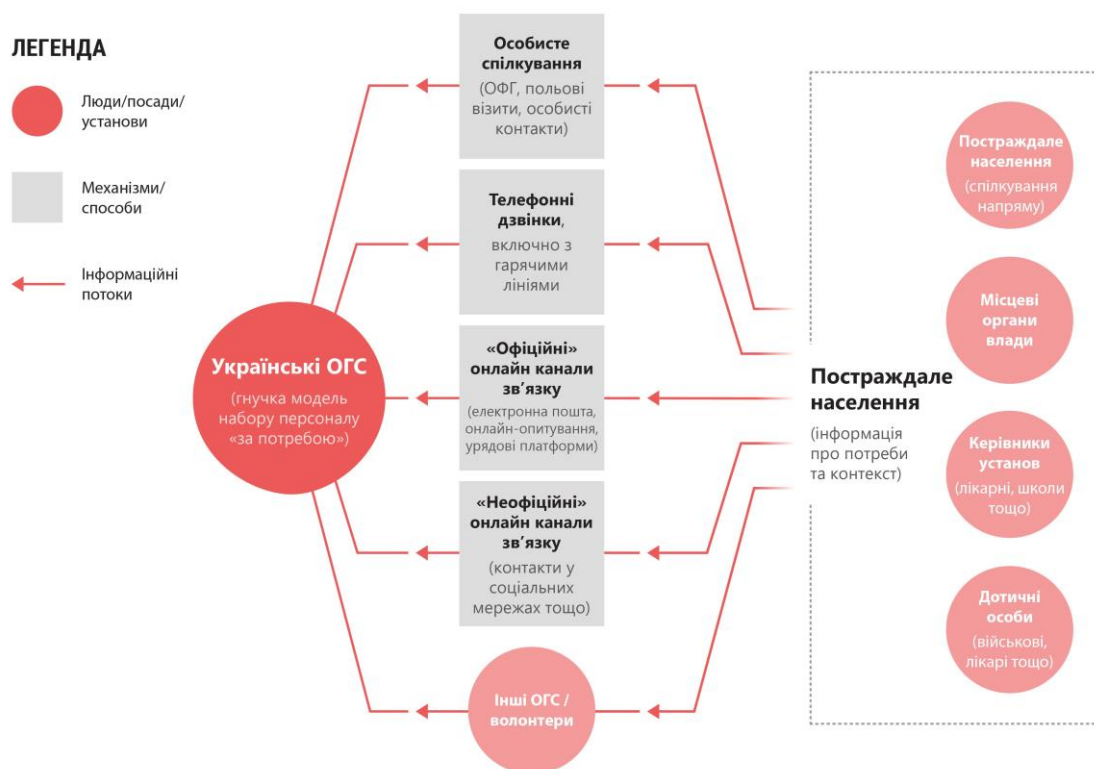
Для ефективної роботи партнерські організації повинні обмінюватися інформацією, і думки ОГС та МО щодо того, якою саме вона має бути, переважно збігалися. Під час інтерв'ю як міжнародні, так і українські респонденти повідомили, що інформація, яку ОГС передають своїм партнерам з МО, зазвичай включає потреби постраждалого населення, процедури, політики та бюджетну або фінансову інформацію ОГС, а іноді й інформацію про безпековий контекст. **Як респонденти від МО, так і від ОГС вважають інформацію про потреби бенефіціарів та організаційну інформацію** про політики, діяльність, спроможність та фінанси ОГС основним типом інформації, яку ОГС передають своїм міжнародним партнерам, що загалом свідчить про однакове розуміння обома групами опитаних. Однак респонденти з МО надавали дещо більше значення організаційній інформації про ОГС, зібраній для започаткування партнерства, тоді як ОГС надавали більше значення інформації про потреби бенефіціарів або інформації про загальний контекст, що впливає на те, яку допомогу слід надавати і де саме, і це може вказувати на різницю в пріоритетах.

З точки зору частоти, респонденти з МО зазначали, що у деяких випадках партнери з ОГС надавали необхідну інформацію регулярно (щоденні, щотижневі, щомісячні звіти або у визначений для моніторингу час), а деякі типи інформації потрібно подавати єдиноразово на початку партнерства під час проведення комплексних аудитів (due diligence) або визначення спроможностей на етапі оцінки потенційного партнера.

У представників ОГС також запитали, як і від кого вони отримують більшу частину інформації про потреби бенефіціарів, оскільки це один з найпоширеніших типів інформації, якою вони, за їхніми словами, діляться з МО. **ОГС зазвичай отримують інформацію безпосередньо від постраждалого населення через спілкування напряму або особисті контакти**, про що повідомили близько трьох чвертей КІ. Це відбувається шляхом проведення польових візитів ОГС, обговорень у фокус-групах, індивідуальних опитувань або прямих контактів з населенням, коли люди звертаються до відомих їм ОГС. Кілька респондентів від ОГС зазначили, що інформація доходить до них «із уст в уста», через особисте спілкування з родичами, мешканцями регіону, внутрішньо переміщеними особами, сім'ями різного розміру та вразливості, лікарями, військовослужбовцями та волонтерами. Поєднуючи особисті та телефонні контакти, деякі ОГС отримують інформацію про потреби та ситуацію від голів місцевих територіальних громад або міст, а також керівників підприємств, що працюють у регіоні, спілок людей з інвалідністю, дитячих закладів, таких як школи та дитячі садки, лікарні та евакуаційні центри. Хоча часто згадувалося особисте спілкування, більше половини респондентів, особливо з середніх та великих ОГС, зазначили, що вони також отримують інформацію опосередковано через канали у телеграм та вайбер, телефонні дзвінки (включаючи дзвінки на гарячу лінію), запити електронною поштою, онлайн-платформи, починаючи від сторінок ОГС у фейсбук і закінчуючи урядовими платформами обміну даними, а також з опитувальників, які адмініструються ОГС, серед яких більшою популярністю користуються опитувальники у Google Forms. **Багато КІ повідомили про інноваційне використання технологій для зв'язку з місцевим населенням**. Один із КІ

зазначив: «люди зв'язуються з нами через наші сторінки у фейсбук та інстаграм. Іноді ми залишаємо свій QR-код, на нашому автомобілі є QR-код, який можна використати, щоб залишити нам повідомлення».

Рисунок 2: Інформаційні потоки між ОГС та джерелами їхньої інформації



Механізми організації інформаційних потоків між ОГС та МО: способи в якості механізмів

Що стосується отримання інформації від ОГС, то КІ як від міжнародних, так і українських організацій найчастіше згадували **електронну пошту, зустрічі (як особисті, так і онлайн), месенджери, телефонні дзвінки** та, меншою мірою, онлайн-платформи. Респонденти від МО також підкреслили, що звіти або проєктна звітність (згадувана приблизно так само часто, як зустрічі та електронна пошта) є ключовим механізмом отримання інформації від партнерських ОГС, як і пов'язані з ними механізми, такі як моніторингові візити у рамках проєктів або спільні польові візити. Крім того, багато респондентів з МО повідомили про використання комплексних аудитів (due diligence) для отримання інформації від партнерських ОГС. З іншого боку, ОГС повідомляли про обмін інформацією з МО через месенджери (телеграм, ватсап, вайбер) або соціальні мережі (фейсбук, інстаграм) набагато частіше, ніж МО, при цьому респонденти від ОГС зазначали, що вони зручні для швидкого надсилання запитів, оновлення ситуації та надсилання фото. Декілька ОГС також згадали про Google Docs як інструмент для швидкого та легкого обміну інформацією. МО більшою мірою наголошували на більш формальних механізмах, на кшталт проведення аудитів (due diligence) та звітності, тоді як ОГС частіше відзначали більш швидкі та гнучкі механізми обміну інформацією, що частково відображено в попередніх відповідях стосовно типів інформації. Це

свідчить, що інформаційні пріоритети в обох групах дещо відрізнялися, попри те, що найчастіше згадувані механізми збігалися, а розбіжності у сприйнятті ефективності були незначними.

Більшість КІ з обох груп повідомили, що механізми, які використовуються для передачі інформації від МО до ОГС, співпадають з механізмами, які використовуються для отримання інформації від ОГС. Однак більше половини респондентів з МО вказали на окремі механізми, що використовуються саме при передачі інформації до ОГС, зокрема тренінги (включаючи тренінги з надання першої допомоги, безпеки, правові тренінги, а також тренінги з гуманітарних принципів та архітектури), воркшопи та інші засоби розбудови спроможності їхніх партнерів з ОГС. До прикладу, один з КІ зазначив:

«[Наша організація] надає доступ до тренінгів з безпеки для місцевих ОГС, нагадує їм про важливість використання засобів індивідуального захисту під час роботи у небезпечних зонах та ділиться політикою Міжнародної неурядової організації з безпеки (INSO).»

КІ від МНУО

Ще один КІ поділився думкою про те, що «пріоритетом є забезпечення передачі знань та навичок відповідно до обсягу роботи». У деяких випадках МО сформулювали менш формальні способи обміну інформацією з ОГС, такі як надання ОГС можливості менш формального спілкування, обмін інструкціями або прикладами минулої роботи, або обмін інформацією про оцінку та моніторинг. Загалом, респонденти від МО сприймають розбудову спроможностей як механізм передачі інформації більш серйозно, ніж самі ОГС, і, схоже, вважають важливими **форми обміну інформацією, які підвищують спроможності або знання про міжнародну гуманітарну систему** – хоча цю розбіжність можна пояснити різним рівнем обізнаності про можливості розбудови спроможностей, про що йтиметься в наступних розділах.

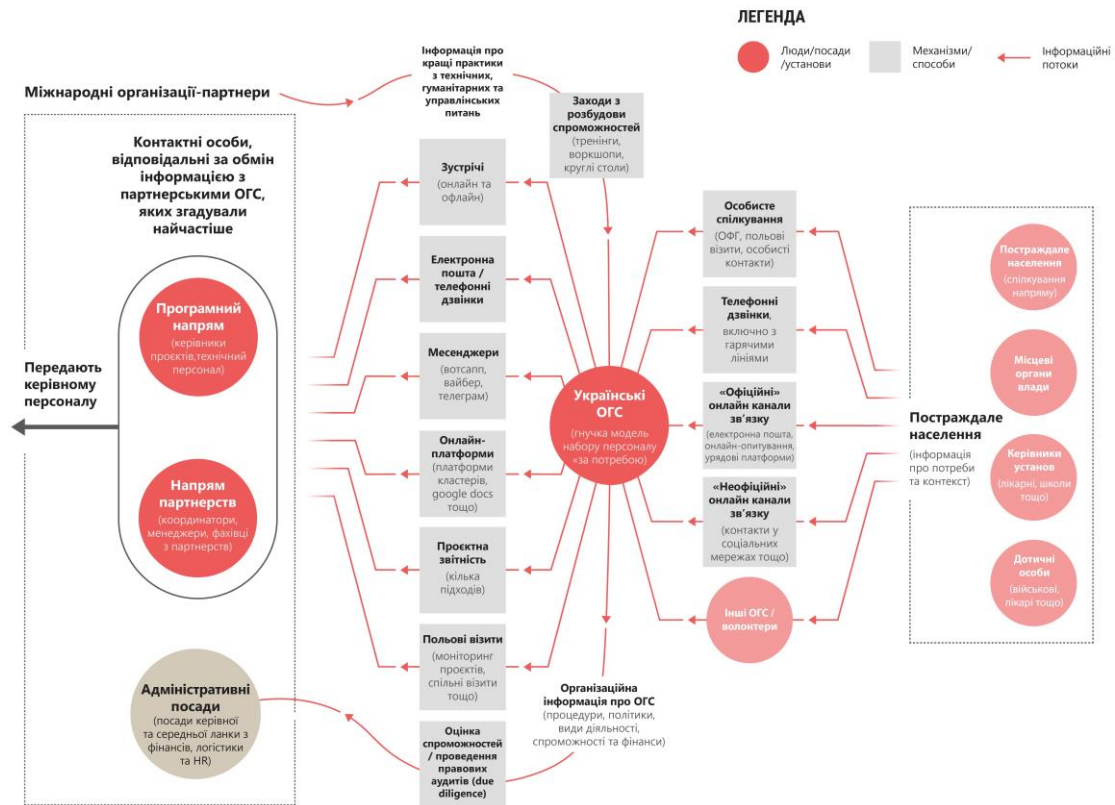
Механізми організації інформаційних потоків: посади в якості механізмів

Стосовно посад, залучених до обміну інформацією між місцевими та міжнародними партнерами, ОГС та МО дали дещо різні відповіді. Більше половини респондентів з ОГС відповіли, що в їхніх організаціях **не існує окремих посад**, які б визначали, яку інформацію передавати МО. У деяких ОГС контактними особами для обміну інформацією є фахівці відділу комунікацій, тоді як менеджери проєктів займаються підготовкою інформації. В інших ОГС ці функції виконує керівник організації або його заступник. Кілька КІ від ОГС зазначили, що в їхніх організаціях проводяться наради, на яких «всі приймають рішення разом з колегами». Багато КІ від ОГС також зазначили, що посади співробітників, через яких вони отримували певну інформацію, могли бути різними, оскільки «все дуже індивідуально». Це може бути «координатор проєкту, майже завжди є асистент координатора проєкту з логістики, фінансовий працівник, окрема гілка комунікації з відділом MEAL (Моніторинг, оцінка, підзвітність, навчання) з боку співробітників міжнародних організацій, і на початку також є брифінги від їхніх комунікаційних працівників» (за словами КІ з невеликої ОГС).

З точки зору респондентів від МО, хоча окремі посади у фінансових та логістичних відділах є важливими для отримання певної конкретної інформації від ОГС, вони в основному отримують інформацію від своїх місцевих партнерів майже однаковою мірою через своїх **фахівців з відділу партнерств** (включаючи менеджера/координатора або фахівця з партнерств) або через **фахівців з відділу програм**, включаючи технічних спеціалістів та керівників проєктів. Деякі МО зазначили, що менеджери з партнерств можуть перебувати «в полях» у різних регіонах, і що така децентралізована модель, яка базується на роботі на місцях, сприяє кращій комунікації. При цьому, хоча МО переважно мають визначені посади, а також час та можливості для обміну інформацією,

що може вважатися перевагою; слід зазначити, що деякі ОГС призначають відповідальними за обмін інформацією своїх керівників, а МО зазвичай залишають це на рівні окремих відділів.

Рисунок 3: Інформаційні потоки між ОГС, джерелами їхньої інформації та МО



Мова обміну інформацією

За повідомленнями більшості КІ в обох групах, обмін інформацією здійснювався **українською та англійською**, і попри те, що деякі КІ зазначали про мовні бар'єри як про проблеми в окремих випадках, це частіше пов'язано з додатковими витратами часу та зусиль на письмовий або усний переклад.

Майже половина респондентів з боку ОГС зазначили, що для отримання інформації від міжнародних партнерів вони поєднують англійську та українську мови (з дещо різними пропорціями), хоча деякі з них зазначили, що використовують англійську мову в поєднанні з перекладом на українську та російську, а іноді й на інші мови (наприклад, німецьку чи польську). КІ від ОГС також зазначили, що міжнародні організації часто вимагають перекладу звітів англійською мовою, тому їхні організації надають їх саме у такому вигляді; деякі з них також зазначили, що спілкуються англійською мовою, якщо у партнера немає представництва в Україні і ОГС співпрацює з МО дистанційно. Однак вони також зазначили, що, ОГС здебільшого спілкуються українською мовою, якщо представник, який працює в МО, є українцем.

З-поміж МО, більшість повідомили, що отримують інформацію від ОГС англійською та українською мовами (або англійською, українською та російською мовами), хоча менша частка опитаних зазначила, що отримують інформацію або лише українською, або лише англійською мовою, особливо щодо певних видів інформації, наприклад звітів ОГС. Декілька МО також

повідомили, що передають інформацію ОГС українською мовою, особливо у випадках, коли фахівці з партнерств в МО володіють цією мовою. Однак деякі МО зазначили, що «якщо їх партнер знає англійську мову, то спілкуються тільки англійською», або повідомили, що використовують ту мову, якій надає перевагу їх партнер, що свідчить про те, що вибір мови іноді є балансом між вподобаннями ОГС та можливостями персоналу МО.

(b) Ефективність механізмів організацій інформаційних потоків

Суб'єктивна оцінка рівнів ефективності

Як міжнародні, так і місцеві КІ частіше повідомляли, що **загалом механізми передачі інформації були ефективними**: близько двох третіх КІ у кожній групі відзначили механізми організації інформаційних потоків як «загалом ефективні». У деяких випадках ефективність оцінювалася за задоволеністю потреб ОГС: «за 2 роки ми залучили допомогу на суму 21 млн дол. США, тому я вважаю, що ці механізми є ефективними» (повідомлення КІ від великої ОГС). Близько третини КІ від ОГС вважають механізми «загалом частково ефективними», при цьому деякі механізми є більш ефективними, ніж інші, або деякі партнерські організації використовують ефективні механізми, а інші – ні. Один КІ навів приклад невідповідності між українським законодавством та формами звітності, що використовуються організаціями. При цьому респондент зазначив, що коли партнерська організація погоджується об'єднати підходи, механізм є ефективним, в іншому випадку ОГС доводиться заповнювати та зберігати обидві форми (за повідомленням КІ від невеликої ОГС).

Деякі КІ не надали конкретної оцінки загальним механізмам обміну інформацією як ефективним чи неефективним, але КІ від МО, зокрема, зазначили, що ефективність змінюється залежно від різних факторів. Одним з основних факторів, що впливають на ефективність, про який повідомили МО, був **рівень відносин з партнерськими ОГС**, включаючи попередній досвід роботи або тривалість співпраці з партнерами, зворотній зв'язок та частоту комунікації між ними. Декілька КІ від МО також повідомили, що незалежно від ефективності, ці механізми є «необхідними» та важливими для поступового налагодження довірчих відносин з партнерами з ОГС.

Продовжуючи тему оцінки загальної ефективності, більшість КІ як від міжнародних, так і від місцевих організацій оцінили згадані ними окремі механізми організації інформаційних потоків (електронна пошта, тренінги, фахівці програмного напрямку тощо) як **дуже або помірно ефективні**, лише деякі з них зазначили, що вони є не дуже ефективними. Цікаво, що КІ від МО та ОГС назвали трьома найефективнішими механізмами зустрічі, месенджери та електронну пошту, і ці ж три механізми, за повідомленнями обох груп, використовуються найчастіше. Між відповідями КІ від МО та ОГС були незначні розбіжності. Наприклад, телефонні дзвінки більша кількість МО назвали дуже ефективними («між потрібними людьми [з використанням однієї мови]»), тоді як ОГС оцінили їх лише як помірно ефективні. Крім того, КІ від МО частіше, ніж ОГС, оцінювали електронну пошту як дуже ефективну, а деякі КІ від ОГС відзначили обмін інформацією електронною поштою як не дуже ефективний. Один КІ від ОГС повідомив, що їхній партнер з МО хоче використовувати для спілкування та листування виключно електронну пошту, тоді як ОГС віддає перевагу месенджерам. Хоча відмінності були досить незначними, деякі розбіжності у сприйнятті ефективності перегукуються з відповідями щодо найбільш згадуваних механізмів обміну інформацією між ОГС та МО: ОГС рідше обирають більш традиційні способи обміну інформацією, які є популярними серед МО.

Водночас КІ від МО наголосили на цінності особистих зустрічей або інших форм особистого спілкування – **особисті зустрічі найчастіше відзначалися як «дуже ефективний» механізм для МО**. Іноді КІ від МО називали онлайн-зустрічі лише помірно ефективними, а у окремих випадках – не дуже ефективними. Однак ОГС у своїх відповідях не надавали пріоритетного значення

особистому спілкуванню, і, як зазначив один з КІ від МО, малі ОГС не завжди мають достатньо кадрового потенціалу для проведення особистих зустрічей. Хоча респонденти не завжди вказували місце проведення особистих зустрічей, іноді зазначалося, що особисті зустрічі відбуваються, коли представники МО запрошують ОГС до свого офісу або організовують спільні семінари, що може бути корисним для більш тісного особистого спілкування, але менш зручним з точки зору часу та подорожей, що потенційно може впливати на сприйняття ОГС. Зрештою, через те, що саме КІ від МО частіше згадували ці механізми, вони також вказали на ефективність механізмів з розбудови спроможностей та механізмів звітування, хоча КІ від ОГС про них не згадували. КІ від МО здебільшого вважали механізми розбудови спроможностей, такі як тренінги та воркшопи, дуже ефективними, а звітування – помірно ефективним. Видається, що хоча МО постійно наголошують на важливості довіри загалом та вважають, що через певні механізми легше почати довіряти та ділитися інформацією, ОГС менше цікавить ця додаткова функція механізмів обміну інформацією порівняно з більш важливою функцією швидкого та точного обміну інформацією. Однак, як буде показано в наступних розділах, іншим поясненням може бути нижча обізнаність КІ від ОГС про механізми розбудови спроможностей, доступні для них від партнерів або міжнародної гуманітарної системи загалом, особливо серед менших ОГС.

Чому механізми організації інформаційних потоків ефективні або неефективні?

КІ як від МО, так і від ОГС, здебільшого вказували на одну й ту саму основну причину ефективності певних механізмів організації інформаційних потоків – **обидві сторони використовують їх, комбінуючи різні канали залежно від обставин або типу інформації**, якою вони обмінюються («неформальні способи комунікації доповнюють формальні»). Наприклад, один з КІ повідомив, що використання ватсапп для уточнення дозволяє отримувати швидкі відповіді, тоді як особиста зустріч дозволяє безпосередньо моніторити реалізацію проєкту та полегшує обмін інформацією у випадку, якщо у партнера виникає багато запитань. Ці відповіді збігаються з думкою інших КІ, які зазначили, що ефективність залежить від мети обміну інформацією, а використання різних способів є ефективним залежно від типу інформації.

Окрім гнучкості у використанні механізмів залежно від цілей, деякі МО також зазначили, що децентралізований підхід сприяє зміцненню зв'язку між МО та ОГС на місцях та «у полях», а неформальне спілкування, ймовірно, підвищує їх ефективність, зокрема через посилення довіри:

«Поки ви сидите поруч з цими людьми у підвалі під час обстрілу за чашкою кави, формується особливий рівень взаєморозуміння, довіри і стосунків, який дозволяє ділитися чутливою інформацією.»
КІ від МНУО

Як зазначалося, механізми організації інформаційних потоків та обмін інформацією переважно оцінювалися як ефективні, але деякі КІ від МО повідомили про труднощі в отриманні інформації від ОГС загалом. Зокрема згадувалися «труднощі з вчасним наданням звітності», нижчий рівень спроможностей/брак досвіду або незрозумілі політики ОГС, що ускладнювало обмін інформацією. «Інколи наші запити дуже складні, а партнери не мають достатніх спроможностей... Наприклад, у малих ОГС не завжди є фахівець з даних, або мають фахівця з MEAL (Моніторинг, оцінка, підзвітність, навчання), який також виконує функції бухгалтера та багато інших функцій в їхній організації, тому [наша організація] допомагає їм у цьому» – зазначив один із КІ. Ще один КІ відзначив, що брак спроможностей або досвіду не завжди був пов'язаний з розміром організації: комунікація для стратегічних обговорень відбувається легше з меншими за розміром, але більш досвідченими організаціями, порівняно з новоствореною організацією зі 100 волонтерами.

Респонденти від МО описували схожі проблеми, коли їх запитали, чому вони вважають певні механізми неефективними, причому деякі МО повідомили, що ОГС іноді не вистачає кадрового потенціалу для таких форм роботи, як особисті зустрічі або детальні електронні листи. Також

відзначалися інші причини неефективності: деякі МО зазначили, що обмін може бути неефективним, коли інформація, якою вони обмінюються, в кінцевому підсумку не використовується ОГС. Кілька МО також підкреслили, що віртуальні механізми, такі як онлайн-зустрічі або електронна пошта, є менш ефективними, бо їх використання не дозволяє налагодити контакт або побудувати довіру необхідну для встановлення міцних партнерських відносин. Аналогічну думку висловив один KI:

«Нерівні відносини, в яких міжнародні організації часто вказують ОГС, що робити, в той час як місцеві партнери з креативними або інноваційними ідеями мають обмежені можливості впливати на міжнародні організації, також призводять до зниження ефективності обміну.»
KI від МНУО

Цікаво, що загалом KI від ОГС рідше повідомляли про конкретні труднощі в комунікації з міжнародними партнерами. Багато респондентів висловили задоволення якістю та повнотою інформації від МО, проте ця відповідь могла бути зумовлена ефектом соціальної бажаності. Менша кількість ОГС повідомила про неефективність механізмів порівняно з KI від МО. За словами кількох респондентів, які згадали неефективні механізми, проблема полягала в тому, що дані або контекстуальна інформація не відповідали цілям або була неповною, а також в тому, що часові рамки для більш ефективної комунікації були обмеженими («через високе навантаження бракує часу для комунікації»). Ці результати свідчать, що **окремі механізми не є основною перешкодою, на думку ОГС.**

Загалом, згідно з отриманою інформацією, **підходи до комунікації, що використовуються обома групами, розглядалися ними як актуальні та ефективні**, особливо, коли для різних типів обміну інформацією використовуються різні способи, а також коли МО адаптуються до спроможностей та вподобань своїх партнерів з ОГС. Водночас брак досвіду, спроможностей та структурованих робочих процесів з боку ОГС вкупі з притаманною МО тенденцією використовувати більш формальні та структуровані підходи до обміну інформацією можуть знижувати загальну ефективність обміну інформацією, попри те, що багато МО вважають вклад ОГС важливим і готові допомогти партнерам з розбудовою спроможностей.

Зустрічі кластерів як механізм організації інформаційних потоків: виклики для ефективності

Понад половина респондентів від МО зазначила, що деякі з їхніх партнерських ОГС відвідують зустрічі кластерів. Заразом всього кілька з них зазначили, що їхні партнери відіграють провідну роль в роботі кластерів, наприклад шляхом спільного головування у робочих групах кластерів або шляхом участі в стратегічних дорадчих групах, які займаються питаннями фінансування та іншими важливими рішеннями на рівні кластерів. Найбільш поширеною проблемою було те, що **теми зустрічей кластерів не зовсім відповідали напрямкам роботи ОГС, особливо враховуючи обмежені часові рамки та рівень їхньої діяльності** («кластер розглядає ситуацію на рівні області і не зацікавлений в конкретному маленькому селі»). Другою за поширеністю проблемою, за повідомленнями KI від МО, було те, що **ОГС мали недостатньо ресурсів та персоналу** для відвідування «часозатратних і довгих» зустрічей кластерів. Один з KI додав, що причиною браку кадрового потенціалу може бути необізнаність про можливості виділення коштів на набір персоналу, а отже, не включення накладних та адміністративних витрат до власних бюджетів - що вказує на необхідність підвищення обізнаності ОГС про такі можливості. Кілька МО назвали перешкодою мовний бар'єр, зазначивши, що послідовний переклад (за його наявності) збільшує тривалість зустрічей. Також вони відзначали надмірне використання не зовсім зрозумілої гуманітарної термінології як проблему.

Втім, деякі респонденти від міжнародних організацій все одно наголошували на важливості відвідування їхніми партнерами з ОГС зустрічей кластерів, не тільки з метою інтеграції ОГС в міжнародну систему, але й через цінність інформації та діяльності ОГС. «Важливо мати інформацію від місцевих партнерів для розуміння контексту та [їхніх] потреб» - зазначив респондент, а ще один КІ додав: «[їхня участь] важлива, особливо через те, що вони [ОГС] часто працюють поблизу лінії фронту» і тому мають найбільш актуальну інформацію.

Що стосується проблем участі ОГС у зустрічах кластерів, кілька КІ від МО поділилися своїми ідеями як покращити ситуацію. Один КІ зазначив, що малі НУО слід більше залучати до формування порядку денного та надавати їм можливість розповідати про свої проєкти. Щоб розв'язати згадуване питання гуманітарної термінології та зробити зустрічі кластерів зрозумілішими для ОГС, було запропоновано організувати тренінги. Інший КІ зазначив, що територіальний підхід до координації та управління дозволять забезпечити наявність корисної інформації для ОГС на зустрічах кластерів. Ці підходи принесуть більше користі для партнерських ОГС, виходячи з рівня, на якому вони працюють, та інформації, яка їм потрібна, а також дозволять розширити їх можливості як партнерів.

Інформація від ОГС та ухвалення рішень МО

Загалом думки МО щодо участі ОГС в процесі ухвалення рішень розійшлися. Багато КІ від МО змогли розповісти про використання інформації від ОГС для ухвалення рішень на операційному рівні, проте лише одиниці змогли навести приклади їхнього залучення до «загальної картини» або ухвалення рішень на високому рівні. На питання яким чином приймаються рішення в їхній організації загалом, більшість КІ від МО відзначали інші джерела інформації. Відповіді КІ від ОГС на запитання, як МО ухвалюють рішення, засвідчили брак поінформованості з цього питання. Багато КІ від ОГС вважали, що деяка їхня інформація використовується для ухвалення рішень МО, попри те, що дуже мало з них були обізнаними про процес ухвалення рішень, про який розповіли МО. Ймовірно через це ОГС мали гірше уявлення про їхню участь в ухваленні рішень загалом.

(с) Фактори та центри ухвалення рішень: бачення ОГС та МО

Для кращого розуміння впливу інформації ОГС на ухвалення рішень МО, обом групам спочатку поставили питання про те, як **МО** ухвалюють рішення. Розбіжності у відповідях у обох групах свідчать, що попри можливість впливу інформації ОГС на певних рівнях, **самі ОГС не зовсім розуміють процеси ухвалення рішень МО**, що може позначатися на їхній здатності ефективно на них впливати.

Коли МО запитали, як вони ухвалюють рішення загалом, більшість з них однозначно зазначили, що програмні рішення ухвалюються керівним персоналом на центральному рівні або узгоджуються з річними або багаторічними стратегічними та/або програмними планами їхніх організацій. Коли їх запитали про процес ухвалення рішень в цілому, всього кілька респондентів із самого початку відповіли, що ухвалення їхніх програмних рішень базується на інформації від партнерських ОГС (тобто без зондувальних питань про залучення інформації ОГС), це свідчить, що залучення ОГС не є пріоритетною частиною в процесі ухвалення рішень. Деякі КІ від МО повідомили, без зондувальних питань, що їхні довгострокові рішення стосовно грантових пропозицій та поданих у них видів діяльності інколи ухвалюються разом з (стратегічними) партнерами з-поміж ОГС або щонайменше на основі інформації від фахівців програмного напрямку або фахівців, які контактують з ОГС. Проте така сама кількість КІ повідомила, що рішення такого типу ухвалюються на національному рівні або зумовлені вимогами донорів та озвученими ними часовими рамками, які не завжди дозволяють провести детальні (або взагалі будь-які) консультації з партнерами. Позитивні приклади ухвалення рішень МО з прицільним урахуванням інтересів ОГС насправді існують. В одному випадку КІ наголосив, що в їхньому довгостроковому

плануванні вони намагалися забезпечити «спільні тренінги, заходи з розбудови спроможностей та менторство» для своїх партнерів з ОГС, щоб з часом робота їхньої організації перестала бути потрібною – і таким чином вони б «відсторонилися від цієї роботи». Однак про такий рівень ухвалення рішень з метою «забезпечення гуманітарного виходу» повідомляли не часто.

Водночас, **коли KI від МО запитали про основні джерела інформації для ухвалення рішень**, інформація, надана партнерськими ОГС, **особливо про потреби бенефіціарів, умови на місцях та контекст**, часто згадувалася респондентами. Це може свідчити про те, що хоча ОГС не дуже активно залучені до процесів ухвалення рішень, про які найчастіше повідомляють, певні типи інформації від ОГС *використовуються*. Окрім інформації від ОГС, кілька KI від МО зазначили, що отримують інформацію для ухвалення рішень від програмних та польових команд, і дещо рідше – через систему кластерів, пріоритети ПГРП, дослідження або глобальні плани і пріоритети від донорів.

В розрізі як програмних, так і довгострокових рішень кілька KI підкреслили **роль програмних команд в якості проміжної ланки між інформацією ОГС та інформацією від польового персоналу МО** і ухваленням рішень на рівні старшого керівництва та на національному рівні. Аналогічно, кілька KI виокремили важливість співпраці та ефективного обміну інформацією між центральним та польовими офісами для забезпечення створення гуманітарних програм на основі потреб, відзначивши, що без цієї комунікації реагування на національному рівні може не відповідати потребам людей.

Аналіз **відповідей KI від ОГС щодо ухвалення рішень партнерських МО** чітко демонструє, що **більшість не зовсім розуміє як та де міжнародні партнери ухвалюють рішення**, хоча багато з них вважає, що їхня інформація має значення при ухваленні рішень. Всього кілька KI від ОГС були обізнані про найпоширеніші підходи до ухвалення рішень, про які повідомили KI від МО, а саме централізоване ухвалення рішення, на кшталт ухвалення рішень керівним персоналом та/або в головних офісах або ухвалення рішень відповідно до запитів чи пріоритетів донора.

Близько половини KI від ОГС, за повідомленнями, вважає, що їхні партнерські МО ухвалюють програмні рішення після консультації з партнерами з ОГС, але майже така ж кількість респондентів зазначила, що не знає як і де такі рішення ухвалюються: «Якщо чесно, десь у вакуумі» - зазначив один із KI. Разом з тим, деякі KI від ОГС зазначали, що МО ухвалювали певні рішення через високий рівень довіри до них, оскільки: «[вони] вже мають власне ім'я, репутацію, яку [вони] вибудували» на основі попередніх результатів та відгуків бенефіціарів. Більше того, коли їх запитали про джерела інформації, на яких ґрунтуються рішення їхніх партнерів з МО, понад половина KI від ОГС зазначила, що МО використовують інформацію про контекст та потреби бенефіціарів, безпеку та умови на місцях і пріоритети надання допомоги місцевими ОГС, що більшою мірою збігалось з тим, як оцінюють фактори для ухвалення рішень самі KI від МО. З іншого боку **обізнаність про інші джерела інформації, які МО використовують для ухвалення рішень, була надзвичайно низькою**, всього кілька KI змогли надати інші відповіді, окрім інформації від ОГС. Коли їх запитали, про те як МО ухвалюють довгострокові рішення, на кшталт грантових пропозицій, респонденти відповідали ще менш впевнено, ніж щодо програмних рішень, а дехто не зміг відповісти взагалі. Ті, хто відповів, здебільшого говорили, що такі рішення, ймовірно, базуються на територіальних дослідженнях та інформації про зміни в потребах від місцевих ОГС. Всього 1 KI від ОГС зміг назвати стратегічне планування в якості фактора для ухвалення довгострокових рішень для їхніх партнерів з МО, хоча, за словами МО, саме таке планування слугувало ключовим чинником для ухвалення рішень. Це означає, що ОГС можуть не розуміти *на якому етапі* циклу планування МО вони можуть вплинути на ухвалення рішень, а саме на етапі розробки стратегічних планів. Загалом, **тоді як українські організації припускали, що їхня інформація мала значення під час ухвалення рішень їхніх партнерських МО, багато KI**

повідомили про невпевність стосовно того, як і де міжнародні партнери ухвалюють рішення з розвитку програм.

Загалом, згідно з повідомленнями, ОГС вважають, що їхні партнери з міжнародних організацій цінують інформацію, яку вони надають, але механізми ухвалення рішень для них дуже незрозумілі. Оцінюючи механізми ухвалення рішень міжнародними партнерами, ОГС насправді перебільшують роль інформації, яку вони надають, у порівнянні з баченням основних механізмів ухвалення рішень міжнародними партнерами. Водночас, як повідомляється, МО певною мірою використовують інформацію від ОГС, але частіше описують дуже централізоване та іноді бюрократичне планування, яке залежить від їхніх донорів. Відмінність бачення КІ від ОГС процесу ухвалення рішень МО від того, що повідомляють самі МО, свідчить про те, що **навіть якщо інформація ОГС і береться до уваги партнерами МО, співробітники ОГС не є достатньо залученими до цих процесів, щоб мати змогу їх описати.**

(d) Оцінка залучення ОГС та їхньої інформації в ухваленні рішень МО

Відповідь на запитання щодо сприйняття, чи ОГС залучені до процесу ухвалення рішень МО, сильно відрізнялась у обох групах. **У той час як понад дві третини КІ від МО повідомили, що вони залучають місцевих партнерів з ОГС до процесу ухвалення рішень, трохи більше половини КІ від ОГС повідомили, що вони або їхня інформація або не враховується, або враховується лише частково.** Однією з можливих причин, чому МО вважають, що вони залучають ОГС до процесу ухвалення рішень, може бути багато заходів та ініціатив, спрямованих на локалізацію вцілому. Окрім численних зусиль, спрямованих на посилення спроможностей, та діяльності з посилення довіри, яку високо цінують багато МО, один КІ зазначив, що у них є співробітники, які займаються питаннями локалізації як у польових офісах, так і в регіональних представництвах в Україні. Дійсно, кілька КІ від ОГС повідомили, що їх залучають до процесу ухвалення рішень на операційному рівні, але лише в рамках спільної проєктної діяльності. З іншого боку, багато КІ від ОГС підкреслили **односторонність інформаційного потоку з відсутністю, на їхню думку, зв'язку з реальними процесами ухвалення рішень**, зазначивши, що вони лише інформують або консультуються зі своїми партнерами з МО - наприклад, про території, на яких проводиться діяльність, потреби населення або діляться своїм досвідом у конкретному проєкті. Дехто зауважив, що міжнародні партнери прислухаються, але ОГС «не знають, чи [МО] ухвалюють свої рішення на основі інформації [ОГС]». Ця відповідь підкріплює тезу про те, що КІ від ОГС не знають, як і де їхні міжнародні партнери ухвалюють рішення, а тому мають гірше уявлення про врахування їхньої інформації у процесі ухвалення рішень МО, вважаючи, що рішення ухвалюються самими МО «в їхніх офісах за межами України». Таким чином, можливим інструментом покращення для МО могло б стати **підвищення прозорості їхнього процесу ухвалення рішень та інформування ОГС про те, як використовується їхня інформація.**

Цікаво, що на пряме запитання, чи враховують МО інформацію від ОГС, багато КІ відповіли, що враховують контекстну або звітну інформацію від партнерів з ОГС або ухвалюють рішення, наприклад, щодо фінансування або проєктних пропозицій спільно зі своїми місцевими партнерами. Якщо розглянути відповіді КІ від МО більш детально, то **виявляється, що інформація від ОГС часто впливає на операційні рішення їхніх партнерів щодо реалізації проєктів, територіального охоплення або рішень щодо безпеки.** Наприклад, деякі КІ презентують кількість і тип необхідної допомоги на визначених територіях, про яку повідомляють їхні партнери з ОГС, на щомісячних координаційних зустрічах або подібних заходах, і використовують цю інформацію для планування майбутньої допомоги. Більшість КІ від ОГС сформулювали своє розуміння цієї практики: **навіть якщо вони не відчують себе дуже залученими до процесу ухвалення рішень, вони вважають, що їхня інформація впливає на рішення міжнародних партнерів щодо того, які послуги і де надавати, а також на реалізацію проєктів – принаймні**

частково. Однак на думку половини респондентів від ОГС, ця інформація використовується їхніми партнерами помірно ефективно: КІ від ОГС зазначили, що в залежності від контексту, партнера або проєкту, прийняття деяких рішень МО дуже розтягнуте у часі (тобто, займають «більше одного місяця»), з повільними змінами існуючих процесів або пріоритетів, і, як наслідок, справді важливі рішення ухвалюються не завжди. Крім того, хоча схожі відповіді учасників обох груп про використання інформації від ОГС для оперативного планування діяльності МО свідчать про ефективність співпраці на цьому рівні, **вплив ОГС або їхньої інформації на вищому рівні, як повідомлялося, був недостатнім**. Лише кілька КІ від МО зазначили про залучення партнерів з ОГС на більш стратегічному рівні та підтримку їхніх ініціатив, тоді як деякі інші говорили про збір відгуків від своїх партнерів та регулярні зустрічі для обговорення найкращих практик партнерства, з подальшим використанням цієї інформації для модифікації своїх довгострокових політик, проте обидві категорії МО становили меншість. Водночас КІ від ОГС вважали, що їхня інформація впливає переважно на рішення МО на етапі реалізації проєктів.

Хоча КІ не завжди відзначали це самі, деякі прогалини у впливі ОГС на ухвалення рішень на вищому рівні можуть бути наслідком структурної організації інформаційних потоків. Розглядаючи посади, залучені до обміну інформацією між партнерами, а також процеси ухвалення рішень, на яких наголошують КІ від МО (і які часто неправильно розуміють КІ від ОГС), стає очевидним, що **лише деякі ОГС мають прямі зв'язки з вищим керівництвом або центральними офісами, в яких, за повідомленнями більшості КІ від МО, ухвалюються рішення**. Таким чином, ключовою точкою передачі інформації, яка може визначити, чи здатна інформація ОГС ефективно впливати на процес ухвалення рішень МО, є фахівці та менеджери з програмного або партнерського відділів, які виступають посередниками у двосторонніх інформаційних потоках між МО та ОГС. Важливо, що наявність таких посад несе переваги для обох сторін, зокрема через те, що це дає розуміння, хто саме відповідає за той чи інший напрямок, а також гарантує швидке та адресне реагування на запити ОГС. Часто оцінка комунікації за посередництва таких співробітників була досить позитивною. Однак, **якщо інформація та опосередкований вплив ОГС залежить від посад, які самі по собі мають менший стратегічний фокус або повноваження ухвалювати рішення, це може призвести до зниження здатності партнерських ОГС/їхньої інформації впливати на ухвалення рішень на вищому рівні**. Як зазначив один з КІ:

«Іноді виникає проблема, коли партнер [ОГС] з кимось комунікує... Яким є профіль цієї людини [яка отримує інформацію]? Яка частина цієї комунікації потрапляє до особи, яка має повноваження змінювати проєкування?»
КІ від МНУО

Ймовірним рішенням цієї потенційної перешкоди може бути проведення заходів із залученням самих ОГС або врахуванням їхніх відгуків. Прикладом таких заходів є згадані одним із КІ воркшопи з розвитку програм та партнерств, під час яких проводилося анкетування партнерських ОГС стосовно загальних практик, причому зібрана інформація згодом була використана на щорічному воркшопі з розробки стратегії на рівні країни. Варто зазначити, що анкетування замість особистої присутності ОГС для встановлення зв'язку між ОГС та керівним персоналом МО в процесі ухвалення стратегічних рішень може бути більш ефективним, особливо при співпраці з малими ОГС, які часто відзначали брак персоналу та часу для участі в таких заходах. Водночас хоча механізми для того, щоб інформація від ОГС потрапляла до керівників, які ухвалюють рішення не завжди спрацьовують, **співробітники залучені до передачі інформації, зокрема персонал програмного та партнерського напрямків, відіграють ключову роль, щоб інформація від ОГС впливати на ухвалення рішень МО**, при цьому їхні повноваження здійснювати передачу інформації можна було б розвинути і посилити.

(е) Позитивні приклади участі ОГС в ухваленні рішень МО

Незважаючи на те, що залучення інформації ОГС до ухвалення рішень на високому рівні є, очевидно, слабкою ланкою, багато респондентів від МО навели позитивні приклади випадків, коли інформація від місцевих ОГС про потреби або контекст вплинула на їхні програмні або операційні рішення, зокрема в питаннях **де та коли надавати допомогу, в питаннях збільшення або зменшення обсягів допомоги, часових рамок надання допомоги або зміни способу надання допомоги, наприклад визначення пріоритетною психологічну/грошову допомогу або допомогу у вигляді товарів**. Один з КІ навів приклад проєкту з підготовки до зими, в якому вони (МО) хотіли використати грошову допомогу, але їхні партнери з ОГС наполягали на наданні товарів у натуральній формі в певних регіонах через інформацію про те, що тільки певний тип печей підходить для цієї місцевості. Як повідомляється, це призвело до того, що МО прислухалися до партнера та скоригували пропозицію. Інший КІ навів нещодавній приклад, коли зусилля місцевих партнерів, спрямовані на забезпечення швидкого реагування після масштабного обстрілу, підштовхнули МО реагувати швидше, ніж це могло б відбутися. Хоча це не є поширеним явищем, кілька КІ навели приклади, коли напрямок їхньої роботи повністю змінювався після консультацій з місцевими партнерами щодо їхніх потреб у реагуванні: «Усі програми, які ми робимо в країні, базуються на отриманій інформації, ми боролися зі штаб-квартирою за те, щоб нам дозволили вносити корективи... [надавати] послуги, які виходять за рамки нашої [звичайної] діяльності із захисту. Вся [ця] інша діяльність була відповіддю на те, що ми чули на місцях [від місцевих партнерів]». З боку ОГС близько половини КІ навели позитивні приклади спільних рішень з міжнародними партнерами, хоча інша половина або не змогла навести, або навела приклади протилежного, коли їхня інформація не вплинула на ухвалення рішень їхніми партнерами з МО. Серед тих, хто навів приклади, **спостерігалися схожі тенденції, як і серед КІ від МО: більшість прикладів стосувалися впливу інформації ОГС на те, де, коли, а іноді і як надавати допомогу, і менше прикладів спільного ухвалення рішень на рівні визначення видів діяльності або вище**.

В якості прикладу один із КІ від ОГС розповів, що вони змогли посприяти зміні місця видачі допомоги в Херсоні:

«Коли ми розподіляли цю допомогу між різними фондами, то зрозуміли, що багато з них їдуть в одне місто. Село, яке було ближче до зони активних бойових дій, не отримало необхідної допомоги, і виник дисбаланс. Коли ми прокоментували неправильний розподіл допомоги і вказали на необхідність скласти список сіл і організацій, щоб кілька фондів могли спрямувати допомогу в одне село, а інші – в інше, це призвело до змін».

Мала ОГС

Ще один КІ від ОГС зміг навести приклад досить прямого впливу їхньої інформації на екстрене реагування: як ОГС, що має хороші зв'язки з громадами в Херсоні, після підриву Каховської ГЕС вони одразу ж почали отримувати дзвінки та запити на інформацію про потреби від МО, якою вони швидко поділилися з міжнародними організаціями, що призвело до негайного реагування, яке КІ вважав ефективним та результативним.

Загалом щонайменше деякі позитивні приклади залучення ОГС, особливо на операційному рівні або в рамках екстреного реагування, де міжнародні організації можуть мати більше гнучкості та свободи в ухваленні рішень, існують. **Розбіжності у відповідях, коли МО впевнено наводять приклади впливу ОГС на ухвалення рішень, а ОГС не завжди можуть це зробити, свідчить про те, що навіть коли інформація від ОГС використовується, ОГС не завжди знають як вона використовується через слабку залученість або недостатню прозорість процесу ухвалення рішень МО.**

(f) Приклади, коли інформація від ОГС не вплинула на рішення МО

КІ в обох групах попросили описати випадки, коли інформація від ОГС не впливала на рішення партнерів з МО. Деякі МО навели приклади, коли пропозиція ОГС щодо видів діяльності або зміни підходів виходила за межі сфери діяльності МО. Наприклад, один з КІ зазначив, що один з партнерів займається наданням психосоціальної підтримки та освітньою діяльністю, тоді як МО не бере участі в жодних освітніх проєктах, тому, коли партнер звернувся до них з ідеєю проведення тренінгів для вчителів, у МО не було відповідної експертизи для підтримки проєкту і тому вони відмовилися від цієї ідеї. Представники ОГС також наводили приклади, коли їхня інформація не вплинула на ухвалення рішень МО, але, на відміну від КІ з боку МО, респонденти від ОГС наголошували на випадках, коли партнери з МО не приймали інформацію або відхиляли пропозиції ОГС без чіткого пояснення причин. Порівняння відповідей КІ від ОГС та МО може свідчити про те, що **хоча МО можуть мати вагомі причини для невикористання інформації чи ідей ОГС, необхідно забезпечити відповідне інформування про причини відмови**, що очевидно з прикладів, коли ОГС не отримували достатньо такої інформації.

Водночас деякі КІ від ОГС зазначили, що використання інформації від ОГС про місцеві потреби інколи блокували не партнери з МО, а радше донори. Один КІ з великої ОГС описав випадок, коли вони брали участь в обговоренні критеріїв вразливості для надання допомоги на нещодавно деокупованій території. Вони зазначили, що «категорія самотньої матері з дитиною підпадала під програму допомоги, тоді як категорія самотнього батька з дитиною, чия мати померла, не підпадала під програму допомоги», і наполягали на більш широких та інклюзивних критеріях на основі їхнього розуміння потреб і реалій постраждалого населення. Однак, хоча їхня інформація, за повідомленнями, була щонайменше частково врахована партнерськими МО в Україні, їхні пропозиції були зрештою відхилені на рівні донорів. Інші КІ навели додаткові приклади, коли у їхніх партнерів з МО було недостатньо повноважень для ухвалення рішень, а їхня інформація не змогла вплинути на рішення міжнародної гуманітарної спільноти в ширшому контексті:

«На зустрічі з представниками ООН, ми говорили, що глобальні стереотипи про те, що на війні страждають лише жінки та дівчата, не є реалістичними для Херсонської області. На Херсонщині більшість жертв – чоловіки. Ми говорили, що потрібно враховувати нашу статистику виявлених випадків і не змішувати нас в одну купу, створюючи простори тільки для жінок і дівчат. Нас послушали, але донори прийшли в Херсонську область і створили простори виключно для жінок і дівчат»

Середня ОГС

Деякі МО теж вважали проблемою те, що бюрократичні обмеження, які виникають через вимоги донорів, можуть слугувати перешкодою для використання інформації від ОГС, навіть коли у МО є бажання діяти на основі цієї інформації. Загалом, незважаючи на те, що певні структурні зміни в МО можуть сприяти більш активному залученню інформації ОГС, існують перешкоди, які самі МО не в змозі подолати, оскільки вони знаходяться на національному або навіть глобальному рівні.

(g) Інформація від ОГС та ПГПР

Респондентів також запитали про використання інформації від ОГС у Плані гуманітарних потреб і реагування (ПГПР), з точки зору міжнародних та місцевих партнерів. **Практично половина КІ від ОГС повідомила, що не знає про ПГПР.** Очікувано, така тенденція спостерігалася здебільшого серед КІ з малих ОГС. КІ, які повідомили, що знають про ПГПР, по-різному оцінювали своє залучення до нього. Кілька КІ вважали, що їхня інформація частково враховувалася в ПГПР, проте дещо більша частка вважала, що інформація не використовувалася. У кількох випадках КІ зазначили про активну участь в підготовці проєкту документа, проте не були певні щодо фінального результату. Зокрема, один КІ зазначив: «Ми регулярно відвідуємо координаційні зустрічі, де обговорюється ПГПР. Ми його [спів]автори. Ми робимо пропозиції щодо плану. Важко

сказати якою мірою їх розглядають чи ні». Ще один респондент повідомив, що їхня організація хоче брати участь, проте кілька інших КІ відзначили, що ПГПР не враховує актуальні чи локальні потреби, які ОГС збирають на місцях. Варто зазначити, що **незважаючи на необізнаність ОГС про ПГПР, інтерес до нього зберігається.**⁹

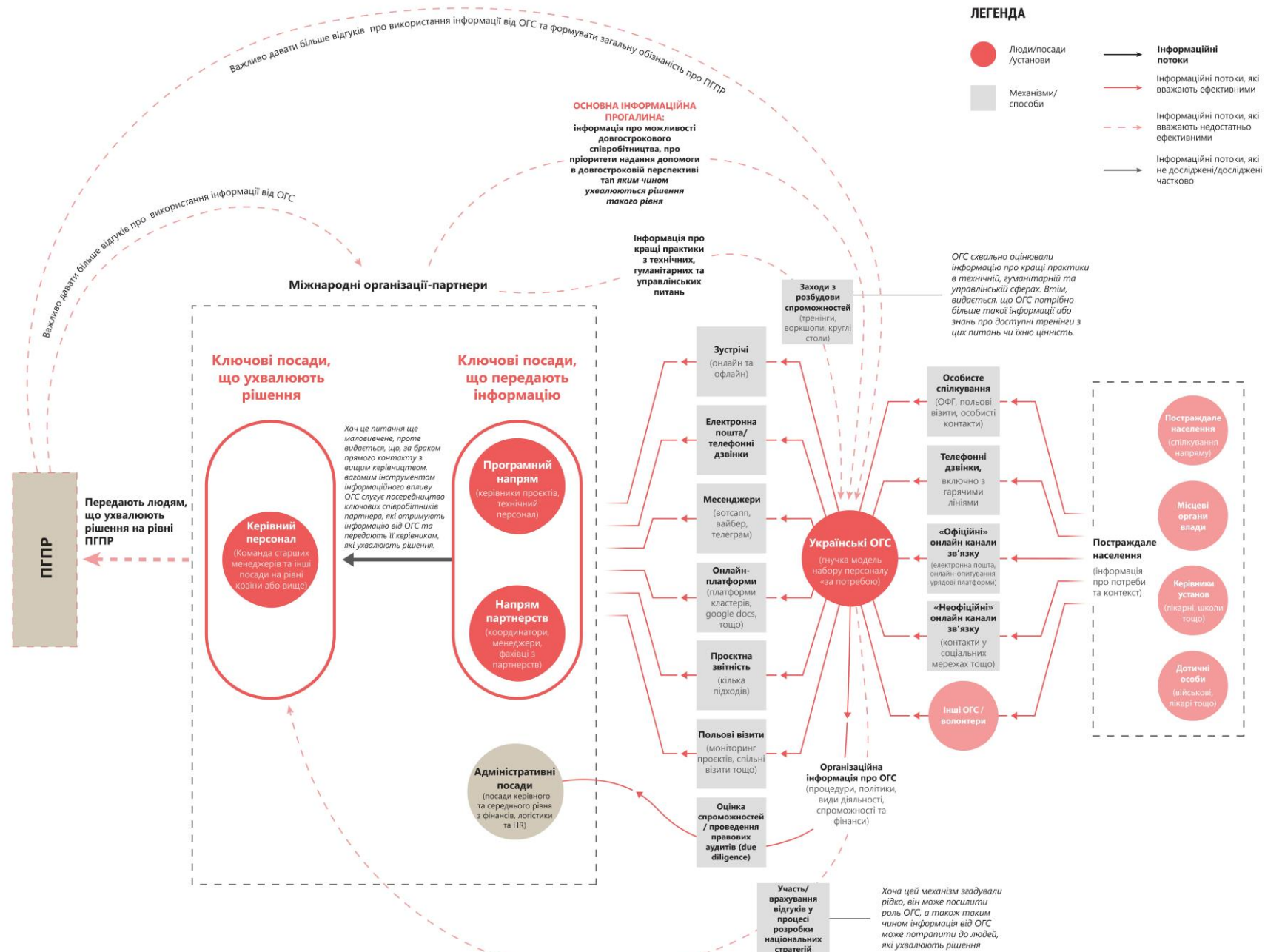
З одного боку, **близько половини КІ від МО, які можуть бути більш обізнаними щодо підготовки ПГПР, відповіли, що використовують інформацію від ОГС для ПГПР.** З іншого боку, кілька КІ не змогли відповісти через те, що їхня посада не передбачає активного залучення до консультацій з приводу ПГПР, або з інших причин не знали, чи використовувалася інформація. При цьому коли їх запитали про приклади використання інформації ОГС у ПГПР, **лише кілька КІ змогли навести такі приклади.** Кілька респондентів повідомили, що відвідували консультації кластерів та передавали їм інформацію від ОГС, але, як і їхні колеги з ОГС, не були впевнені, що вона була використана при формуванні ПГПР. Ті КІ, які зазначили, що передають інформацію ОГС, зазвичай робили це неофіційно, використовуючи регулярні звіти ОГС як частину інформації, що передається кластерам під час процесу ПГПР. Підсумовуючи, можна сказати, що потенційною перешкодою для використання інформації ОГС в ПГПР є **недостатня обізнаність щодо того, чи використовується інформація ОГС і як саме вона використовується, з боку обох груп КІ.** Разом з тим, з боку ОГС, перешкодою є очевидний недостатній рівень залученості до підготовки ПГПР і, як наслідок, брак знань про його призначення.

Варто зазначити, що кілька КІ від МО повідомляли про залучення ОГС (принаймні тих, які беруть участь в роботі кластерів) до консультацій щодо ПГПР або про безпосередню участь у підготовці ПГПР в інший спосіб. Один із КІ навів приклад, коли інформація від ОГС вплинула на зміну кількості людей, які потребують допомоги (PiN), визначеної в ПГПР. Ще один КІ, який говорив з точки зору кластера, навів приклад, коли інформація від національних ОГС вплинула на розрахунок витрат, зазначених у ПГПР: як повідомляється, кластер знизив вартість проведення заходів після опитування, надісланого національним та міжнародним партнерам кластера, через порівняно нижчі витрати на діяльність національних партнерів. Загалом може існувати більше позитивних прикладів участі ОГС у формуванні ПГПР, що не ввійшли до цього дослідження через малу кількість КІ від установ ООН, але, як видно з попередніх висновків щодо використання інформації ОГС для ухвалення рішень партнерами з МО, як МО, так і ОГС іноді не мають чіткого розуміння кінцевого використання інформації, якою вони обмінюються. В обох випадках **більш детальне інформування про те, як використовується надана інформація, може бути одним з варіантів усунення невизначеності або сумнівів у тому, що ОГС та їхня інформація належним чином залучені до процесу ухвалення рішень в межах партнерств, а також до більш широких процесів ухвалення рішень, таких як формування ПГПР.**

⁹ Під час інтерв'ю, коли КІ від ОГС говорили, що не знають про ПГПР, групи збору даних REACH надавали коротке пояснення документу, і близько третини респондентів самостійно просили надіслати їм його; всі, хто просив, отримали ПГПР в електронному вигляді.

Рисунок 4: Інформаційні потоки та ухвалення рішень: сильні та слабкі сторони

Інформаційні потоки у партнерствах між міжнародними і місцевими організаціями – Січень-лютий 2024 року



Інформація від МО та ухвалення рішень ОГС

(а) Бачення МО щодо передачі інформації для ухвалення рішень ОГС

Окрім питань про роль інформації ОГС в ухваленні рішень МО, **КІ запитали про вплив інформації від МО на рішення ОГС**, зокрема про те чи є цей вплив необхідним або доречним. З боку МО практично всі КІ відповіли, що діляться інформацією на тему ухвалення рішень з партнерами з ОГС, але **деякі з них, за повідомленнями, не знають чи впливає ця інформація на ухвалення рішень партнерськими ОГС**. Коли їх запитали про типи інформації, якими вони діляться з партнерами, більшість респондентів відзначила інформацію, пов'язану з донорами або грантами, а також спеціалізовану технічну інформацію. Наприклад, один з КІ від МО зазначив, що «інколи партнери не помічають тенденцій, наприклад стосовно донорів або середньострокового планування...якщо два великих донори збираються зменшити обсяг фінансування – [наша МО] повідомляє їх про це, щоб вони могли адаптуватися до нових умов». Кілька КІ також повідомили, що надають партнерам рекомендації стосовно організаційних ризиків та проблем, включно з консультаціями щодо управління проєктами, найкращими практиками в сфері HR та логістики, структурними аспектами, наприклад важливість наявності виконавчої ради, та найкращими гуманітарними практиками, на кшталт уникнення ідентифікації з політичними силами або дотримання відповідних заходів безпеки. За словами одного з КІ, «більшість [ОГС] намагаються їздити всюди без належного планування та ідентифікації в якості гуманітарної організації. Тому [ми] прагнемо донести цю інформацію до партнерів, заохочувати, щоб вони ухвалювали більш безпечні рішення». Кілька інших МО повідомили, що надавали інформацію з метою підвищення спроможностей та можливостей ОГС, пропонуючи тренінги або зв'язуючи ОГС напяму з донорами, іншими НУО або кластерами. Тим не менш, попри те, що майже всі КІ повідомили, що діляться інформацією з партнерами з ОГС, **менше третини з них змогли назвати конкретні випадки, коли їм було відомо, що ця інформація змінила або вплинула на вибір партнера**. Варто зазначити, що незначна кількість КІ від МО позитивно оцінювали цей факт, оскільки не вважали прийнятним впливати на ухвалення рішень ОГС. Цей результат свідчить, що недостатня обізнаність про використання інформації після її передачі **існує не тільки в напрямку від ОГС до МО, але й в зворотньому напрямку**.

(б) Бачення та побажання ОГС щодо інформації, необхідної для ухвалення рішень

На запитання про інформацію, якою, на їхню думку, партнери з МО не діляться, понад половина КІ від ОГС повідомила, що в розпорядженні МО, *ймовірно*, є певні типи інформації, яку не передають до ОГС, хоча багато респондентів зазначили, що не мають однозначного уявлення про те, чи є ще якась інформація, яку вони не отримують. За словами деяких КІ, їм не відомий повний обсяг інформації, яка є у їхніх партнерів з МО або якою вони можуть поділитися, тому «можливо, [нам] просто не треба цього знати». Як і у попередніх відповідях, пов'язаних з ухваленням рішень, **непевність залишається тенденцією**.

Що стосується типів інформації, яку ОГС *хотіли б* отримувати від своїх партнерів, вони певною мірою перегукуються з повідомленнями МО стосовно типів інформації, яку вони фактично надають. Водночас існує істотна **невідповідність між отриманою (за словами МО) та бажаною для ОГС інформацією**, або тим, наскільки повною, на думку ОГС, є отримана інформація. КІ від ОГС повідомили, що були зацікавлені в інформації про доступні грантові пропозиції або потенційних донорів, особливо коли у них було достатньо часу для належного планування. Одна

невелика ОГС зазначила: «Кожна маленька організація працює лише на відсоток від грантів. Щоб планувати свою роботу заздалегідь, ми повинні знати, чи зможемо ми платити зарплату нашим людям, орендувати офіс, ремонтувати машини». Також багато КІ від ОГС повідомили про **потребу в отриманні інформації про пріоритети міжнародних партнерів**, зокрема, щодо видів діяльності або географічного охоплення в довгостроковій перспективі, а також про те, **як МО ухвалюють рішення щодо пріоритетності допомоги**, як всередині організацій, так і в більш широкому контексті. Деякі КІ від ОГС висловили думку, що на практиці процеси ухвалення рішень всередині МО та між МО, ймовірно, відрізняються від формальних заяв. Один КІ зазначив, що «ми хотіли б отримувати інформацію про те, як міжнародні організації зустрічаються та ухвалюють рішення, і, якщо є розбіжності в інформації, чия думка враховується. Цікаво, як міжнародні організації обмінюються інформацією після спільних форумів»; інший зауважив, що «є формальна інформація про ухвалення рішень, а є фактична інформація про те, як приймаються рішення, наприклад, про фінансування ініціатив або вибір напрямків роботи» (цікаво, що обидва зауваження були зроблені КІ з малих ОГС, що може свідчити про те, що процеси ухвалення рішень в МО здаються особливо непрозорими для невеликих або новостворених організацій).

Важливо відзначити, що в контексті ухвалення власних рішень КІ від ОГС підкреслювали необхідність інформації від МО про пріоритетність допомоги та процес ухвалення рішень, а також про можливості співпраці **не тільки на коротко- або середньострокову, але і на довгострокову перспективу**. Близько половини КІ від ОГС вважали цю інформацію необхідною для можливості планування своєї діяльності, набору додаткового персоналу і відповідно можливості допомогти більшій кількості людей, а також щоб перетворити проекти на довгострокові. Респонденти від ОГС зазначали, що, маючи інформацію про пріоритетні напрямки допомоги, процес ухвалення рішень та можливості для співпраці заздалегідь, вони можуть будувати довгострокові плани та краще розуміти, кому і як вони можуть допомогти. Менша кількість КІ також повідомила, що інформація про окремі території, якою, на їхню думку, володіють міжнародні організації, наприклад, інформація про місцеві пріоритети допомоги або умови безпеки, допоможе ОГС планувати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Насамкінець кілька КІ зазначили, що, окрім інформації про їхніх партнерів з числа МО, інформація про те, які міжнародні організації здійснюють яку діяльність і де саме, допомогла б їм створити додаткові партнерства, якщо напрями і територія діяльності перетинаються з їхніми власними пріоритетами.

КІ також повідомили про **потребу в інформації, що могла б сприяти зростанню їхніх спроможностей**. До цієї категорії входили тренінги щодо роботи з грантами, технічна інформація та підтримка в управлінні та розвитку організації, при цьому, за словами МО, вони надавали партнерам з ОГС інформацію з усіх наведених тем.

«Нашій організації дуже потрібна інформація про можливості навчання та підтримку місцевих організацій у технічній частині - зокрема, [у використанні] програмного забезпечення. Ми хочемо знати, як міжнародні організації будують свої команди зсередини, як вони їх мотивують, навіть як вони вирішують, де проводити ретрит і хто на нього їде».

Мала ОГС

Попри те, що кілька КІ від МО повідомили, що надають саме цей тип інформації, **результати опитування виявили низьку обізнаність КІ від ОГС про те, які тренінги доступні або які з них будуть корисними для досягнення цілей організації**, що свідчить про необхідність додаткового поширення та роз'яснення інформації про переваги існуючих механізмів з розбудови

спроможностей. Водночас низький кадровий потенціал може обмежувати доступ до таких заходів навіть за їх наявності – декілька ОГС повідомили, що у них просто не вистачає працівників, щоб відвідувати такі тренінги. Крім того, враховуючи, що дослідження здебільшого було спрямоване на малі та середні, а не на великі, можливо, що ОГС з меншим кадровим потенціалом бракує часу для вивчення можливостей розбудови спроможностей, які їм доступні, в той час як великі ОГС більш обізнані та здатні ними скористатися.

На жаль, розбіжності між відповідями МО та ОГС щодо обміну інформацією з розбудови спроможностей спостерігалися і в ширшому питанні ефективності обміну інформацією між МО та ОГС. КІ від ОГС не надто високо оцінили те, наскільки ефективно до них доходять ті типи інформації, які б вони хотіли отримувати: **майже половина КІ повідомили, що цей процес є помірно ефективним, але майже стільки ж оцінили його як не дуже ефективний**, і лише декілька зазначили, що він є дуже ефективним – незважаючи на досить позитивні відповіді на багато інших запитань. Оскільки самі **механізми** обміну інформацією отримали позитивну оцінку у попередніх питаннях, це може означати, що основною перешкодою для ефективності обміну інформацією в напрямку від МО до ОГС є **не спосіб обміну інформацією, а те, що ОГС не завжди отримують бажаний тип інформації**. Зокрема, ОГС, як повідомляється, не отримують достатньо інформації про довгострокові пріоритети або плани співпраці, а також про те, як МО ухвалюють рішення щодо пріоритетів допомоги, що також було окреслено в попередньому розділі як проблема. У той же час, збіги між інформацією, яку надають міжнародні організації, та інформацією, яку, на думку ОГС, вони потребують, *існують*, зокрема, щодо **донорських можливостей та посилення спроможностей**, це означає, що або бажано мати більше інформації того самого типу, або необхідно докласти додаткових зусиль для забезпечення того, щоб ОГС використовували наявну в них інформацію.

ВИСНОВОК

Результати попередніх досліджень виявили недостатній рівень локалізації в Україні, зокрема в питаннях участі українських організацій в ухваленні рішень в гуманітарній сфері.^{10 11} Водночас місцеві українські організації добре володіють інформацією про потреби та пріоритети постраждалого населення на місцях, яка є необхідною для ухвалення рішень організаціями та гуманітарного реагування загалом. З метою сприяння підвищенню рівня локалізації у 2024 році Ініціатива REACH провела дослідження для визначення механізмів організації інформаційних потоків, які стимулюють обмін інформацією між міжнародними та місцевими гуманітарними організаціями, та їхнього впливу на процес ухвалення рішень в гуманітарній сфері. Дослідження має на меті допомогти покращити комунікацію між міжнародними та місцевими партнерами та посилити вплив місцевих організацій на ухвалення рішень у сфері гуманітарного реагування в Україні.

Стосовно механізмів організації інформаційних потоків, відповіді КІ загалом збігалися в питаннях основних способів обміну інформацією та основних типів інформації, яку ОГС передають своїм партнерам з МО. Відповіді КІ свідчать, що конкретний спосіб обміну інформацією не є вирішальним фактором для ефективного обміну інформацією, якщо сама інформація є точною та надається своєчасно. Бачення КІ щодо більшості основних механізмів організації інформаційних потоків було як позитивним, так і негативним, але загалом механізми вважаються ефективними, особливо для конкретних цілей: месенджери та телефонні дзвінки вважаються ефективними для термінових інформаційних потреб, електронна пошта та форми звітності або платформи ефективні для передачі інформації, яку необхідно задокументувати, а особисті зустрічі є пріоритетними для комунікації на конфіденційні теми або розбудови довіри. Найбільш значущим висновком щодо ефективності в обох групах КІ було те, що **гнучке пристосування механізму до типу інформації, якою обмінюються, або до поточних потреб** є основним фактором ефективного обміну інформацією.

Важливішим за механізм, що використовується, є, ким є ті **люди**, які в кінцевому підсумку отримують інформацію та **який обсяг повноважень для ухвалення рішень вони мають**. У той час як інформація від ОГС, що зазвичай передається фахівцям з відділу партнерств або з відділу програм в МО, видається досить впливовою на операційному рівні, оцінка впливу на вищих рівнях ухвалення рішень МО, які зазвичай приймаються вищими посадовими особами, з якими ОГС мало комунікують, була мінімальною, і таким чином ОГС не відчують себе залученими до цього процесу. Ще однією актуальною проблемою, яка простежується у результатах дослідження, є невизначеність щодо того чи взагалі використовується інформація про потреби постраждалого населення, а також якою мірою вона враховується в остаточних рішеннях після її передачі – ця проблема відзначалася здебільшого серед ОГС, але також і серед представників МО, залучених до процесу формування ПГПР. Це свідчить про те, що навіть коли інформація досягає найвищих рівнів для ухвалення рішень як у партнерських організаціях, так і в широких гуманітарних колах, ще одним важливим фактором може бути **зворотній зв'язок** з тими, хто зібрав або передав інформацію, з приводу того, **як ця інформація була використана**. Особливо це стосується українських організацій, які часто йдуть на значні ризики, щоб отримати життєво важливу інформацію безпосередньо від постраждалого населення.

¹⁰ ACAPS, [Сприйняття локалізації в сфері гуманітарного реагування](#), червень 2023 року (англійською)

¹¹ Ресурсний центр НУО, ICVA, [Оцінка базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні](#), вересень 2023 року

Насамкінець більш важливим, ніж механізм, виявився **тип інформації**, якою обмінюються, особливо в напрямку від МО до ОГС. Хоча інформація передається від міжнародних до місцевих організацій, включно з певними цільовими заходами, ефективність яких може зрости також за рахунок додаткового інформування, невідповідність між інформацією, якою діляться міжнародні організації, та інформацією, яку бажають отримувати ОГС, як повідомляється, зберігається, особливо це стосується *інформації щодо довгострокового планування*, яка сприяє організаційному зростанню ОГС. Респонденти від ОГС повідомили про потребу не лише в технічній інформації та тренінгах з управління грантами та неприбутковими організаціями, але й у більш чіткій інформації щодо пріоритетів та планів співпраці від міжнародних організацій, а також про потребу у **кращому розумінні того, як ухвалюються рішення щодо таких планів**, щоб мати можливість планувати довгострокові проекти разом з партнерами.

Хоча це дослідження було спробою внести ясність щодо інформаційних потоків та бар'єрів, що перешкоджають їхній ефективності в рамках партнерств між міжнародними та місцевими організаціями, воно є лише першим кроком. Багато організацій, досліджених у цьому звіті, бачать очевидну цінність у більш глибокому залученні місцевих партнерів; а отже, покращення існуючих каналів зворотного зв'язку, наприклад, шляхом анкетування в рамках окремих партнерств для кращого розуміння інформаційних потреб місцевих ОГС для підтримки їхнього зростання, видається цілком доцільним наступним кроком.

