

Листопад 2024 року - Січень 2025 року

## ВСТУП

Метою цього дослідження є визначення найкращих практик локалізації гуманітарного реагування. У дослідженні висвітлюються питання координації між міжнародними та місцевими суб'єктами реагування в Україні та зміцнення їхнього потенціалу. Звіт містить успішні приклади локалізації та оцінку ефективності поточних зусиль зі зміцнення потенціалу, що дозволяє виявити сфери, які потребують покращення в питаннях рівності, взаємоповаги та спільного прийняття рішень. У звіті розглядаються прогалини в локалізації, проблеми партнерств і механізми, які сприятимуть більш рівноправній співпраці. Дослідження охоплює місцеві організації громадянського суспільства (ОГС) та міжнародні неурядові організації (МНУО), які працюють на заході (м.Львів), півночі (м.Київ), півдні (м.Одеса) та сході (м.Харків) України, що забезпечує широке представлення регіонів країни. Зрештою, мета полягає в тому, щоб надати практичні рекомендації для посилення ролі місцевих суб'єктів гуманітарного реагування в Україні.

## КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

**Партнерства:** Партнерства між МНУО та ОГС мають вирішальне значення для ефективної локалізації. Однак такі проблеми, як конкуренція за ресурси та недостатній рівень комунікації, перешкоджають повній реалізації потенціалу цих партнерських відносин.

**Зміцнення потенціалу:** ОГС цінують наставництво та навчання, але потребують більш цілеспрямованої підтримки в таких сферах, як управління, безпека та психологічне здоров'я.

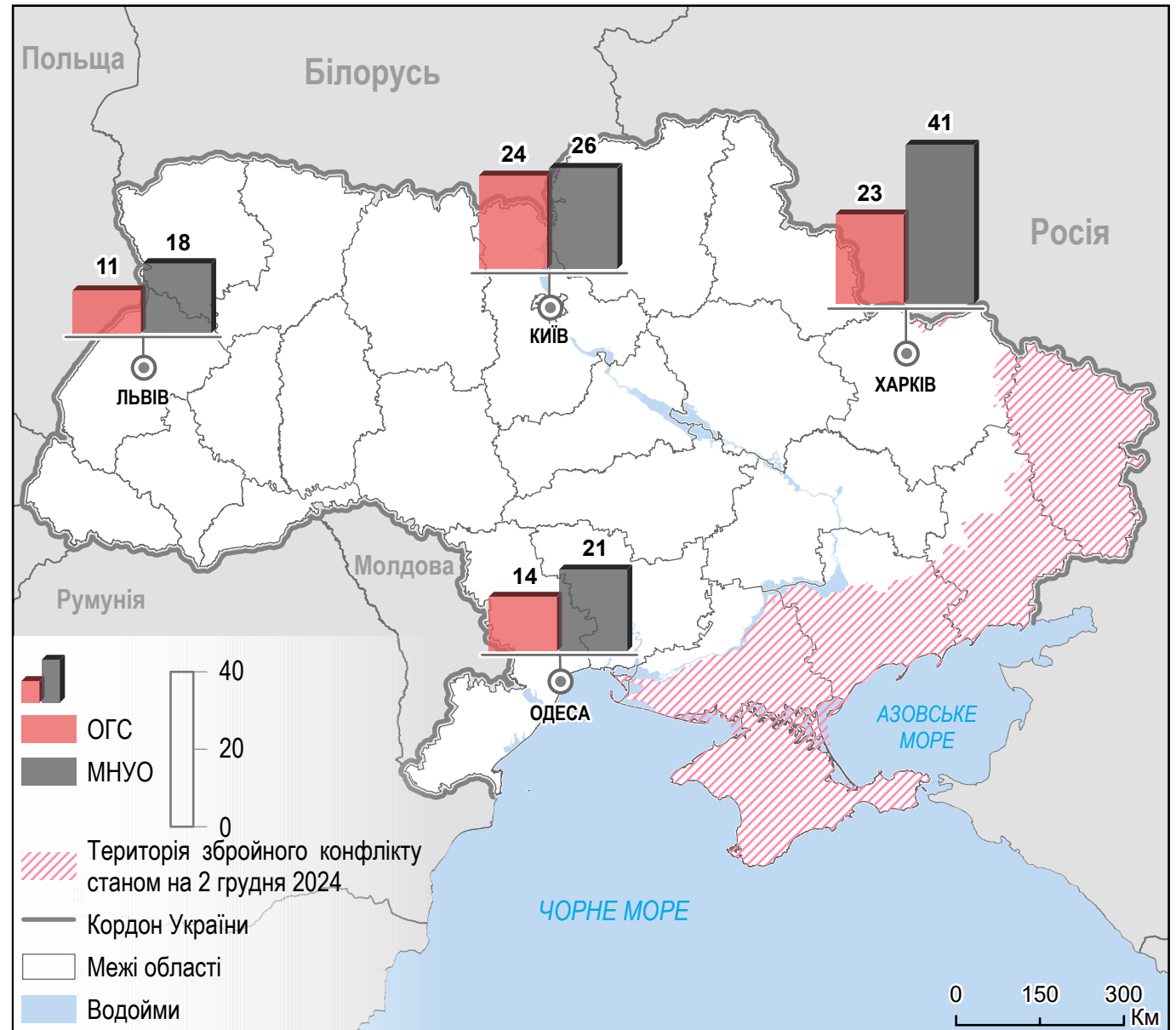
**Координація:** Досі існують проблеми, пов'язані з координацією, зокрема неефективність координаційної діяльності, бюрократичні перепони та відсутність комунікаційних стратегій в ОГС.

**Вплив на політику:** ОГС прагнуть більшої участі у розробці політики, але стикаються з такими перешкодами, як обмежений доступ до обговорення відповідних питань та недостатній обмін інформацією.

**Рівність та підзвітність:** Більшість МНУО мають механізми зворотного зв'язку, але представники деяких ОГС висловлюють сумніви, що їхні пропозиції дійсно враховуються. Основними перешкодами для локалізації є бюрократичні проблеми, конкуренція за персонал між ОГС та МНУО.

## ГЕОГРАФІЧНЕ ОХОПЛЕННЯ ТА ВИБІРКА

Сфери, в яких здійснюють діяльність опитані ОГС та МНУО, за кількістю опитаних суб'єктів:



## МЕТОДОЛОГІЯ

Методологія розроблена у тісній співпраці з Альянсом українських організацій громадянського суспільства для забезпечення комплексного та контекстуально релевантного підходу. Збір даних для цього дослідження проводився у період з 13 листопада 2024 року по 31 січня 2025 року з метою виявлення та фіксації найкращих практик локалізації гуманітарного реагування серед МНУО та ОГС в Україні. Дослідженням були охоплені партнерства у чотирьох ключових містах: Львові, Києві, Одесі та Харкові для забезпечення великої вибірки серед географічного та функціонального розмаїття.

Фахівці REACH використали змішаний підхід: у період з 13 листопада по 2 грудня 2024 року було проведено кількісне опитування місцевих та міжнародних суб'єктів, залучених до зусиль з локалізації. Під час кількісного опитування були отримані дані від 61 представника ОГС та 44 представників МНУО з метою дослідження їхніх поглядів на практики локалізації, рівність, зміцнення потенціалу та розвиток партнерства.

У період з 24 грудня 2024 року по 31 січня 2025 року були проведені якісні інтерв'ю з ключовими інформантами (КИ) з-поміж представників меншої кількості організацій, які вказали на успішні або проблемні практики локалізації. В опитуванні взяли участь представники 12 ОГС, 8 МНУО та 4 агенцій ООН. Питання охоплювали такі ключові теми, як процеси прийняття рішень, розподіл ресурсів та виклики, які виникають під час створення більш рівноправних партнерств. Якісний компонент дослідження також включав інтерв'ю з представниками 8 місцевих науково-дослідних установ та 3 донорів. Опитування дозволили отримати цінну інформацію про роль місцевих науково-дослідних та освітніх установ у підтримці зусиль з локалізації, а також про вплив поглядів донорів на ефективність стратегій локалізації. Результати кількісного та якісного компонентів дослідження були проаналізовані для визначення успішних стратегій та сфер, що потребують вдосконалення в процесі локалізації на всій території України

## ОБМЕЖЕННЯ

Не можна стверджувати, що польова команда виявила всі відповідні ОГС та МНУО, залучені до локалізації у Львові, Києві, Одесі та Харкові. Хоча було докладено зусиль для зв'язку з усіма організаціями, які відповідали критеріям залучення до цієї діяльності, деякі з них не дали відповіді або вирішили не брати участь в опитуванні. Як наслідок, деякі суб'єкти з цих регіонів можуть бути не представлені в дослідженні. Також результати не можна вважати статистично репрезентативними для всієї групи. Тому всі висновки слід вважати індикативними, а не репрезентативними.

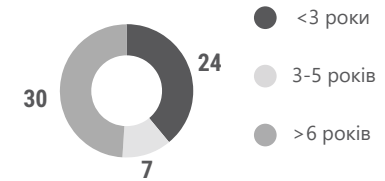
Крім того, регіональний характер дослідження обмежує можливість його узагальнення на інші регіони України або інші країни. Це означає, що його результати не можуть бути безпосередньо застосовні до ОГС та МНУО в інших контекстах. Крім того, важливо зазначити, що діяльність МНУО, як правило, не обмежується лише одним регіоном України; вони часто працюють у кількох місцях одночасно, що ускладнює віднесення конкретної МНУО до певного регіону.

## Профіль місцевих організацій

Розмір ОГС, за даними ОГС (n=61):



Тривалість гуманітарної діяльності, за даними ОГС (n=61):

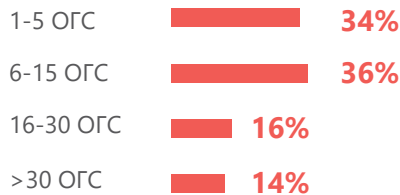


## ОГЛЯД СТРАТЕГІЙ ЛОКАЛІЗАЦІЇ

Стратегії локалізації, реалізовані МНУО протягом останнього року, за даними МНУО (n=44)

Ініціативи зі зміцнення потенціалу	82%
Пряме фінансування ОГС	75%
Спільне ухвалення рішень з ОГС	75%
Наставництво	52%
Створення місцевих механізмів координації	36%

Кількість ОГС, які брали участь у заходах з локалізації, за даними МНУО (n=44)



Стратегії локалізації, які застосовували ОГС протягом останнього року, за даними ОГС (n=61)

Ініціативи зі зміцнення потенціалу	85%
Пряме фінансування ОГС	57%
Механізми координації	57%
Спільне ухвалення рішень з ОГС	49%
Наставництво	33%

Найуспішніші практики локалізації, за даними ОГС, залучених до цих практик

Пряме фінансування ОГС	77%
Ініціативи з посилення потенціалу	71%
Наставництво	60%
Механізми координації	51%
Спільне ухвалення рішень з ОГС	43%
Жодних	2%

Багато представників МНУО зазначили, що локалізація стала глобальною тенденцією, причому, за словами деяких КІ, донори активно стимулюють цей процес, вимагаючи від МНУО залучення місцевих партнерів.

*«Всі говорять про локалізацію партнерств. Основна думка багатьох обговорень полягає в тому, що якщо ви хочете отримувати фінансування [як МНУО], ви маєте забезпечувати локалізацію та мати місцевих партнерів»,* - представник МНУО

Під час якісного опитування представники ОГС також підтвердили зростаючу увагу донорів до локалізації.

*«Локалізація – це процес, в якому ми [ОГС] беремо участь, коли донор вирішує зробити його частиною своєї стратегії, бачення, коли донор має політичну волю для цього»,* - представник ОГС

### Наявність стратегій локалізації у МНУО, за даними МНУО (n=43)



Загалом, більшість представників МНУО повідомили, що вони або вже мають розроблену стратегію локалізації, або перебувають у процесі її розробки. Ініціативи зі зміцнення потенціалу, зокрема стратегії наставництва та передачі знань, за словами представників МНУО, є ключовими компонентами їхньої стратегії локалізації.

Один з представників ОГС висловив бажання, щоб МНУО публічно ділилися своїми стратегіями локалізації та виходу для посилення координації на місцевому рівні, зазначивши, що:

*«Міжнародним організаціям, які надають послуги в Україні, я б побажав, щоб вони врешті-решт оприлюднили свої стратегії локалізації та плани виходу», - прелставник ОГС*

### ПАРТЕНРСТВА

Представники деяких МНУО висловили занепокоєння щодо несправедливого та закритого характеру партнерств з місцевими ОГС, оскільки МНУО, як правило, працюють з обмеженою кількістю місцевих партнерів, які вже мають з ними налагоджені стосунки. МНУО часто неохоче встановлюють партнерські відносини з новими організаціями.

*«...більшість донорів, міжнародних організацій тощо працюють з обраним переліком місцевих організацій в Україні, 10-12 організацій, бюджети яких вже перевищили бюджет районного центру, і ці організації починають далі монополізувати ринок», - представник МНУО*

Один з представників МНУО розповів про унікальний приклад партнерства, завдяки якому невеликі незареєстровані ОГС перетворилися на потужні організації.

*«Деякі партнери, з якими ми співпрацюємо, навіть не були юридичними особами на початку війни, це були простоволонтерські групи, які робили те, що могли. Але ми допомогли їм інституціоналізуватися – створити юридичні особи, формалізувати внутрішні процеси. Тепер це стабільні, ефективні організації з чіткими ролями, підрозділами, резолюціями, стратегіями, планами та політиками, які вони прийняли за нашої підтримки. За останні три роки повномасштабного вторгнення ці волонтерські групи перетворилися на офіційні, потужні громадські організації», - МНУО*

### Сектори, охоплені стратегією локалізації, за даними МНУО, які мають таку стратегію (n=31)

Стратегії зміцнення потенціалу	90%
Моделі партнерства	65%
Фінансові стратегії	65%
Моніторинг та оцінка успішності локалізації	52%
Внутрішня локалізація МНУО	48%
Створення місцевих механізмів координації	39%
План виходу	29%

### Критерії, за якими МНУО відбирають місцевих партнерів, за даними МНУО (n=44)

Офіційна реєстрація	89%
Завершена комплексна перевірка (due diligence)	77%
Високі вимоги донорів до ОГС	66%
Відсутність взаємодії ОГС з військовими	61%
Попередній досвід співпраці з МНУО	34%

### Ухвалення рішень та рівноправність

#### Оцінка аспектів міжнародної співпраці, за даними ОГС (n=61)



Більшість представників ОГС висловили загальне задоволення своїми міжнародними партнерствами. Проте найбільш неприємним аспектом для ОГС була недостатня залученість до прийняття рішень. Представники шістьох ОГС вказали на мінімальну залученість, а 12 – на часткову.

Під час якісного опитування більшість представників МНУО та ОГС вказали на труднощі з досягненням повної рівності між ОГС та МНУО через існуючу розстановку сил та неоднаковий доступ до ресурсів. Проте, на їхню думку, ситуацію можна покращити, якщо ресурси розподілятимуться більш справедливо, а ОГС матимуть більш надійне та стабільне фінансування.

*«Неформально складається враження, що міжнародні організації мають більше влади. Це пов'язано насамперед з тим, що вони отримують більше фінансування, а українські організації залежать від них і відповідно адаптуються. Тому чим більше фінансування отримуватимуть українські організації, тим активніше вони будуть залучатися», - представник донорів*

Багато представників МНУО також зазначили, що ОГС мають стати більш впевненими та краще поінформованими щодо своїх прав.

*«Я проводила сесію зворотного зв'язку після одного з проєктів, в якому брали участь переважно невеликі організації. І я була дуже шокована тим, що вони нас боялися... І кілька представників організацій сказали, що вони бояться ставити перед нами якісь вимоги», - представниця МНУО*

Деякі представники МНУО та ОГС висловили занепокоєння щодо розподілу влади між МНУО та ОГС, причому деякі місцеві організації відчують, що МНУО іноді не довіряють їхньому досвіду та знанням. Крім того, респонденти вказали на прагнення до більшої гнучкості у партнерствах. Ці проблеми можуть іноді призводити до дублювання зусиль та відсутності координації.

*«Проблема полягає у відсутності довіри до досвіду національних партнерів, а також у нерозумінні або небажаних розуміти контекст. Я стикався з ситуаціями, коли партнери пропонували розвивати механізми, які вже існують, навіть не поцікавившись, що вже зроблено іншими. Це призводить до неефективного використання ресурсів, дублювання зусиль і, як мінімум, неповаги до тих, хто працював тут раніше», - ОГС*

Однією з ефективних стратегій, про яку згадували КІ, була присутність та діалог між ОГС та донорами або штаб-квартирою без залучення МНУО.

*«Важливим моментом є надання ОГС можливості спілкуватися з нами напряму. Ми говоримо українським виконавчим партнерам, що вони можуть писати нам напряму, якщо у них є зауваження чи запитання», - представник донорів*

Представники ОГС також висловили бажання частіше залучати донорів до моніторингу на місцях для покращення взаєморозуміння.

## ФІНАНСУВАННЯ

### Доступ до прямого фінансування

За отриманими даними, серед досліджених ОГС,

**81%**

отримували пряме фінансування від міжнародних партнерів протягом останнього року

**Оцінка процесу отримання прямого фінансування від МНУО, за даними ОГС (n=46)**



- 14 процес був легким
- 17 процес був нейтральним
- 15 процес був складним

Представники більшості ОГС повідомили, що отримують пряме фінансування від міжнародних партнерів, причому ця практика була названа найуспішнішою формою локалізації (27 з 35). Водночас, лише 14 ОГС назвали процес отримання прямого фінансування легким.

*«Все було чудово, поки ми не дійшли до [фінансових] звітів... Якщо наша робота, підготовка і сам проєкт зайняли три тижні, то [фінансова] звітність зайняла майже три місяці», - представник ОГС*

Однією з неприємних проблем, які постали перед ОГС є дублювання вимог до фінансової звітності, яка має здійснюватись як за українським законодавством, так і за окремими вимогами донорів:

*«[Ми маємо] заповнювати подібну форму українською мовою, але вона відрізняється, там зовсім інша форма заяви. І доводиться просто знову подавати іншу заяву. Тобто ти двічі робиш одну й ту саму роботу. Я розумію, що там є певні вимоги, можливо, в цьому є якась логіка, але це складно», - представник ОГС*

Представники МНУО та донорів погоджуються, що пряме фінансування досі становить значну проблему, причому багато респондентів відзначили, що ОГС особливо важко отримати до нього доступ. Однак позитивні ініціативи, такі як спільні інвестиційні фонди, допомогли донорам подолати деякі інституційні перешкоди.

*«Свого часу ми приєдналися до Українського гуманітарного фонду, який дозволяє напряму фінансувати організації. Це показник того, як ми просуваємо локалізацію. Якщо ми не можемо зробити це напряму, ми створюємо механізми, які дозволяють це зробити», - представник МНУО*

Втім, пряме фінансування все ще залишається для донорів бюрократично складним:

*«Як донор, ми, зі свого боку, не маємо можливості працювати з малими організаціями, тому що це вимагає багато людських ресурсів, яких у нас немає», - представник донорів*

ОГС, які успішно отримали доступ до прямого фінансування від донорів (наприклад, через консорціум), вважають це своєю найкращою практикою.

*«У нас є багато прикладів [успішної локалізації], але перший, який спадає на думку, – це наш фінансовий консорціум. Як організація, ми зростали в рамках цього консорціуму і навчилися працювати з <назва донора>. До 2023 року ми досягли рівня, коли змогли отримати пряме фінансування від цього донора», - представник ОГС*

## Накладні та операційні витрати

Для багатьох ОГС значною проблемою є недостатня компенсація накладних витрат міжнародними неурядовими організаціями. За отриманими даними, накладні витрати повністю покривалися міжнародними партнерами лише у 13 з 48 ОГС. Про цю проблему також зазначалося на етапі якісного опитування, під час якого представники ОГС висловили своє занепокоєння щодо навантаження на їхню діяльність внаслідок такої ситуації.

*«Недоліком є те, що організації, з якими ми співпрацювали, не мали жодних накладних витрат, вони взагалі не надавали підтримки місцевій організації. Нам доводилося шукати окреме фінансування для утримання команди та покриття внутрішніх потреб. Всі їхні кошти були спрямовані виключно на допомогу населенню, і жодної копійки не було виділено на підтримку тих, хто виконує ці важливі завдання», - ОГС*

Водночас, опитані МНУО повідомили, що вони відшкодовують накладні витрати своїм місцевим партнерам. Чотири КІ зазначили, що виділяють 7-10% на накладні витрати, а два КІ – 2-7%. Однак один представник донора вказав на потенційну прогалину в управлінні накладними витратами, зазначивши:

*«Якщо подивитись на політику <донора>, ми маємо 7% накладних витрат для сертифікованих партнерів. Політика розроблена з метою сприяння чесному та відкритому партнерству, де ми очікуємо, що наші партнери забезпечать справедливий розподіл накладних витрат. Однак політика не визначає чіткий відсоток для місцевих організацій. У деяких випадках міжнародні партнери можуть інтерпретувати цю гнучкість як можливість виділити нуль на накладні витрати», - представник донора*

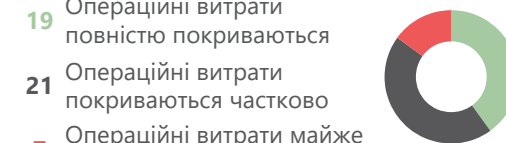
Це свідчить про наявність проблем, пов'язаних з відсутністю прозорості та послідовності у розподілі коштів на накладні витрати. Хоча МНУО можуть мати відповідні інструкції, відсутність чітких, обов'язкових положень про накладні витрати місцевих партнерів може призвести до розбіжностей у наданій підтримці.

**Покриття накладних витрат, за даними ОГС (n=47)**



- 13 Накладні витрати повністю покриваються
- 23 Накладні витрати покриваються частково
- 11 Накладні витрати майже не покриваються

**Покриття операційних витрат, за даними ОГС (n=47)**



- 19 Операційні витрати повністю покриваються
- 21 Операційні витрати покриваються частково
- 7 Операційні витрати майже не покриваються

За словами представників деяких МНУО, важливою успішною практикою є наявність гнучких фондів, які можуть бути використані для покриття «позапланових» витрат ОГС.

*«У нас є гнучкий фонд. Це гроші, які ми отримуємо від громадян [назва країни]... цей фонд дозволяє нам використовувати їх на надзвичайні [для ОГС] потреби, які донори можуть бути не зацікавлені підтримувати», - представник МНУО.*

Інші представники МНУО повідомили про значне покриття витрат, наприклад, повну виплату зарплат місцевих партнерів або включення додаткових 20% «допоміжного» фінансування на додаток до фінансування програм.

Один з КІ вказав на поширення детальної інформації про всі актуальні можливості донорської підтримки серед своїх місцевих партнерів:

*«Ми завжди розсилаємо інформацію про актуальні можливості всім нашим партнерам. А це понад 100 ОГС в Україні. Просто для того, щоб вони були поінформовані про різні можливості: гранти, зміцнення потенціалу, тренінги тощо», - представник МНУО*



## ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ

Допомога у сфері зміцнення потенціалу, надана МНУО, за даними ОГС (n=52):

Тренінги, воркшопи	90%
Фінансова підтримка	71%
Забезпечення ресурсами	67%
Наставництво, коучинг	40%
Технічна допомога	38%
Підтримка психічного здоров'я	19%
Медичне страхування	2%

Загалом, більшість представників ОГС вважають ініціативи зі зміцнення потенціалу ефективними: 42 з 50 оцінили їх позитивно, п'ять висловили нейтральну думку і лише три вважають їх неефективними.

За словами 5 представників ОГС, успішною практикою локалізації є наставництво. Зокрема, ОГС високо оцінили допомогу в проходженні бюрократичних процесів. Як зазначили два представники ОГС:

«[Успішна] співпраця з МНУО вирізнялася тим, що вони дуже добре скерували нас щодо того, як складати звітність. Було багато дзвінків від наших експертів в сфері закупівель та фінансів. Ми також мали можливість відвідати багато тренінгів з менеджменту, які виявилися дуже корисними на початку нашої роботи».

«МНУО проводять сесії, де вони детально розповідають про кожен документ... Буквально про всі кроки, які потрібно буде зробити, щоб завершити проект. І ти просто розумієш, що можна працювати по-іншому і робити набагато менше помилок, набагато швидше включатися в процес документообігу з донором, якщо донор знайде час, щоб належним чином налаштувати проект». - представник ОГС

Така підтримка не лише допомагає ОГС орієнтуватися в бюрократичних процесах, але й надає їм навички ефективного управління.

Допомога у сфері зміцнення потенціалу, надана МНУО, за даними МНУО (n=36):

Тренінги, воркшопи	97%
Фінансова підтримка	81%
Забезпечення ресурсами	81%
Технічна допомога	72%
Наставництво, коучинг	67%
Підтримка психічного здоров'я	42%
Медичне страхування	19%

Представники МНУО повідомили про різні успішні ініціативи зі зміцнення потенціалу, пов'язані з безпекою, такі як обов'язок захисту інтересів, забезпечення засобами індивідуального захисту та медичне страхування.

«Ми провели оцінку мінімального захисного комплексу для волонтерів... Ми побачили, що той захист, який мають міжнародні неурядові організації, не завжди доступний місцевим виконавчим партнерам. І на основі цієї оцінки ми хочемо стандартизувати його і включити в усі наші контракти, щоб, якщо міжнародна неурядова організація співпрацює з українською, вона автоматично брала на себе зобов'язання забезпечити належний захист співробітників місцевої організації», - представник донорів

Один з представників МНУО розповів про свій підхід до співпраці з партнерами, які працюють близько до лінії фронту:

«Ті партнери, які працюють біля лінії фронту, працюють тільки під прикриттям місцевої поліції, тому що поліція перебуває в радіозв'язку з військовими, вони завжди знають, чи є загроза атаки безпілотною, чи є загроза артилерійського обстрілу. Без цього наші польові команди не виїжджають, тому що, на жаль, ми бачили багато випадків, коли гуманітарні працівники зазнавали нападів. Ми цінуємо наших партнерів, тому для нас їхня безпека дуже важлива», - МНУО

Один з представників МНУО наголосив на важливості проведення виїзних заходів (ретритів) для місцевих партнерів, щоб запобігти вигоранню їхніх працівників.

«Емоційний стан українських команд, на мою думку, позіршується. Ми також працюємо в цьому напрямку: допомагаємо, організуємо ретрити, надаємо можливості отримання платної психологічної допомоги, проводимо тренінги з психологічної самодопомоги», - МНУО

Крім того, два представники МНУО наголосили на необхідності посилення та аналізу внутрішнього потенціалу ОГС шляхом проведення самооцінки.

«Зміцнення потенціалу – це те, що партнер має вирішити для себе сам. Для цього ми розробили спеціальний інструмент, який називається «самооцінка потенціалу». Цей інструмент дозволяє їм оцінити свою організацію в усіх сферах. Ми можемо виступати в ролі фасилітаторів – допомагати їм працювати з інструментом, якщо вони відчують, що це може бути складно. Ми презентуємо його і показуємо, як ним користуватися. Після цього вони можуть визначити найбільш критичні прогалини і створити власний план зміцнення потенціалу. Ми можемо надати підтримку, якщо бачимо, що зміна пріоритетів може бути корисною, але, зрештою, партнер сам вирішує, яких дій йому слід вжити», - представники ОГС

### Навички, яких потребують ОГС для ефективного гуманітарного реагування

Три представники МНУО висловили занепокоєння щодо контекстуалізації заходів зі зміцнення потенціалу, зокрема навчальних програм, наголосивши, що курси мають бути адаптовані до певного контексту та потреб кожної організації. Один з представників МНУО висловив розчарування існуючими підходами:

«Мені дуже не подобаються підходи, які зараз використовуються в міжнародних організаціях. Однакові тренінги для всіх – це дуже колоніальна практика, яка має відійти в минуле», - представник МНУО

Цю думку підтримали два представники ОГС, які висловили схожі погляди на потребу в індивідуальних навчальних програмах.

«У нас різні проблеми і запити, і я вважаю, що будь-які навчальні програми мають бути адаптовані до конкретних потреб організації, щоб мати реальний вплив. Одна справа – провести загальне навчання з питань захисту для всіх партнерів, а інша – допомогти їм впровадити дуже специфічний механізм, наприклад, механізм перенаправлення або розвинути компетенції у сфері бухгалтерського обліку. Це специфічні потреби, які вимагають більше, ніж одно- чи двогодинна сесія», - ОГС

Багато опитаних представників ОГС вказали на важливість короткострокового навчання, особливо в таких сферах, як менеджмент, фінансова звітність та закупівлі. Деякі з них також наголосили на необхідності довгострокового навчання та наставництва для забезпечення сталого організаційного зростання.

Деякі представники ОГС також підкреслили гостру потребу в психологічній підтримці місцевих партнерів, а також у проведенні тренінгів з надання першої допомоги, медицини та безпеки.

«[Нам потрібні] ретрити та психологічні сесії, тому що дуже важливо підтримувати тих, хто надає допомогу. Ми також відчуваємо вигорання. Нам буває дуже важко, особливо коли ми чуємо історії від наших бенефіціарів», - ОГС

Один з представників ОГС вказав на брак необхідних тренінгів з надання першої медичної допомоги:

«У нас дуже мало курсів з надання першої допомоги. Ми беремо участь в евакуаційних заходах, тому для нас важливо пройти цей тренінг. Я багато разів записувалась на ці курси, але зазвичай на них дуже великий попит, і місця швидко заповнюються», - представниця ОГС

## Роль науково-дослідних установ у зміцненні потенціалу

Загалом, 5 опитаних представників науково-дослідних установ (НДУ) повідомили, що вони вже залучені до співпраці з громадянським суспільством: організують семінари та сприяють можливостям для нетворкінгу. Представники цих установ також зазначили, що проводять окремі тренінги за запитами місцевих ОГС. Один з респондентів повідомив, що вони опублікували посібник, в якому викладено їхні найкращі практики у сфері досліджень, які ОГС можуть використовувати для власної діяльності та зміцнення потенціалу. Це свідчить про прагнення НДУ підтримувати місцеві організації, надаючи їм цінні ресурси та досвід попри нерегулярне проведення тренінгів.

Представники НДУ також поділяють думку про те, що курси для ОГС мають бути адаптовані до певних потреб кожної організації, оскільки кожна ОГС має свої власні унікальні виклики та підходи. Вони підкреслили, що створення універсального курсу є складним завданням, оскільки важко розробити програму, яка б ефективно задовольняла потреби всіх ОГС. Кілька представників МНУО були стурбовані тим, що університетські курси не завжди відповідають потребам місцевих організацій, оскільки гуманітарний контекст є надто мінливим і динамічним, щоб підтримувати створення довгострокових, стандартизованих курсів. Представники МНУО та донорів підкреслили важливість попередньої оцінки наявних можливостей, щоб уникнути дублювання зусиль з розбудови потенціалу та забезпечити ефективне використання ресурсів.

*«Перед тим, як щось створювати в Україні, я завжди нагадую, що в Україні здійснюється гуманітарне реагування з червня 2015 року, а не лише з лютого 2022 року. Майже за 7-8 років до повномасштабного вторгнення. Тому, перш ніж щось запроваджувати або обговорювати нові ініціативи, важливо розуміти, що вже спрацювало в Україні, а що ні»,* - представник МНУО

## КООРДИНАЦІЯ

**Механізми координації, які ОГС мають для співпраці з МНУО, за даними ОГС (n=35):**

Платформи для обміну інформацією	69%
Регулярні зустрічі	66%
Офіційні угоди	66%
Реалізація проєктів	63%
Спільне планування	51%

**Механізми координації, які МНУО мають для співпраці з ОГС, за даними МНУО (n=44):**

Регулярні зустрічі	93%
Офіційні угоди	82%
Реалізація проєктів	80%
Спільне планування	61%
Платформи для обміну інформацією	39%

Під час кількісного опитування більшість ОГС (26 з 35) вказали, що задоволені координацією з міжнародними партнерами. Крім того, ОГС зазначили, що координація відбувається щомісяця або щотижня, тоді як за словами МНУО, координаційні заходи є частіші (щодня або щотижня).

Під час якісного опитування багато представників ОГС повідомили, що кластерні зустрічі, онлайн-зустрічі та емейли є поширеними механізмами координації, а також підкреслили їхню роль у сприянні комунікації. Однак за словами одного з представників ОГС, гуманітарна координація може бути неефективною і часто не узгоджується з місцевими потребами. Представники деяких ОГС вказали на необхідність посилення обміну інформацією та стабільної комунікації для покращення координації з МНУО

**Проблеми під час координації з МНУО, за даними ОГС (n=35):**

Координація є неефективною	46%
Бюрократичні процеси	43%
Комунікаційні перешкоди	29%
Обмежена участь у прийнятті рішень	29%
Різні пріоритети	17%
Жодних проблем	17%

Серед представників ОГС, в яких здійснювалась координація, більшість назвали неефективність координації та бюрократичні процеси найбільшimi проблемами у сфері координації.

Водночас багато респондентів з МНУО (4 KI) вказали на відсутність комунікаційних стратегій всередині ОГС, що перешкоджає їхній взаємодії з більш широким колом гуманітарних організацій та формуванню партнерських відносин з МНУО.

*«Чому деякі чудові невеликі ініціативи не проходять відбір? Тому що вони або невидимі для маркетингових досліджень, або їхні веб-сайти не індексуються належним чином, або не оновлювалися з 2022 року, або вони перевіряють свою електронну пошту лише раз на місяць і не реагують швидко на повідомлення»,* - МНУО

Багато представників МНУО (3 KI) також зазначили, що брак потенціалу всередині ОГС заважає їм бути більш проактивними у координаційній діяльності.

*«Одна людина з <якоїсь> робочої групи прийшла до мене і сказала: «Ми вже три місяці не можемо знайти співголова для групи». ОГС не поспішають брати на себе ці ролі, тому що для них це означає додатковий час і навантаження. Вони не включили це до своїх бюджетів, тому це стає додатковим тягарем. Цей тягар часто є занадто великим, і в результаті вони не хочуть брати на себе роль лідерів у цій діяльності»,* - представник донорів

Успішним прикладом подолання цієї перешкоди є окреме фінансування координаційних посад в ОГС.

*«Ця організація фінансує координаційні посади, і це дуже важливо. Це відносно невелика інвестиція в глобальному контексті, враховуючи відсоток бюджету, який вона становить. Якби більше міжнародних організацій запровадили таку практику, це коштувало б їм дуже мало, але вплив на реагування міг би бути значним. Ми, ймовірно, побачимо чудові результати дуже швидко»,* - представник МНУО

Один з представників ОГС зазначив, що прикладом успішної координації є створення таких ініціатив, як «Платформа НУО»<sup>1</sup> та «Альянс УКР ОГС»<sup>2</sup>:

*«[Такі платформи] створюють великі можливості для координації. Вони допомагають [МНУО] краще зрозуміти контекст в Україні і те, як тут все працює. Я думаю, що це один з найважливіших кроків, щоб по-справжньому зрозуміти, як місцеві громадські організації сприймають ситуацію. Тоді, коли МНУО кажуть: «Але ж міжнародні стандарти вимагають, щоб це було зроблено саме так», дискусії та обговорення можуть призвести до третього рішення, яке задовольнить обидві сторони. Місцеві громадські організації задоволені співпрацею, а міжнародні донори можуть задовольнити потребу, забезпечивши прозорість і належну звітність. По суті, такі ініціативи є надзвичайно важливими для покращення координації»,* - представник ОГС

Представник донорів також підкреслив важливість створення консорціумів або платформ для ОГС для посилення їхнього впливу та покращення взаємодії та координації:

*«Українським організаціям потрібно створювати консорціуми, де одна організація бере на себе провідну роль. Хоча організації часто говорять, що їм важко об'єднуватися, є приклади успішної співпраці та взаємодії»,* - представник донорів

## ВПЛИВ НА ПОЛІТИКУ

Під час якісного опитування багато МНУО вказали на важливість залучення ОГС до розробки гуманітарної політики через їхнє унікальне розуміння контекстуальних особливостей. За словами більшості представників МНУО (8 KI), думки місцевих партнерів враховуються при розробці гуманітарних політик, таких як План гуманітарних потреб і реагування (ПГПР) або подібних документів. Однак деякі МНУО зазначили, що думки ОГС не завжди враховуються, і що не всі їхні ідеї знаходять відображення в остаточній версії політик.

«Місцеві ОГС мають бути більш залучені до формування гуманітарної політики, але реальність така, що їхня думка не завжди береться до уваги, і це може бути проблемою... Існує кілька перешкод. По-перше, бракує механізмів залучення ОГС до процесу формування політики. Багато організацій на місцях просто не мають доступу до відповідних обговорень на урядовому чи міжнародному рівні. По-друге, існує певна недовіра між міжнародними та місцевими організаціями, що може ускладнювати їхню співпрацю в процесі формування політики. Місцеві організації можуть відчувати, що їхні думки не будуть почуті, або що МНУО мають більший вплив через фінансові ресурси. Щодо механізмів залучення, я вважаю, що на урядовому та міжнародному рівнях потрібно створювати більше можливостей для таких організацій. Це можуть бути спеціальні робочі групи, консультативні ради, де місцеві організації можуть висловлювати свої погляди та брати участь у формуванні політики. Також важливо, щоб міжнародні організації не лише виконували роль донорів, але й працювали з місцевими партнерами як з рівноправними учасниками процесу», - представник МНУО

Крім того, за словами МНУО, залучення більшої кількості стейкхолдерів до створення цих документів є логістично складним, особливо з огляду на жорсткі часові рамки, яких часто необхідно дотримуватися.

«До цього процесу [ПГПР] залучено 200 людей, усі кластери, також проводиться оцінка – це дуже багато зустрічей. А якщо додати місцеві організації, їхні суперечки, уряд, інших партнерів – це ускладнює процес. Якщо ми пишемо стратегії на 10 років, можливо, таке залучення буде доречним. Але зараз, коли ми щороку пишемо новий план, буде дуже складно реалізувати це за короткий час», - представник МНУО

Втім, було докладено певних позитивних зусиль: МНУО організували консультації з метою збору цінної інформації від ОГС та врахування їхніх думок у ПГПР.

«Щодо написання ПГПР, то за розробку цих планів відповідають кластери. Я провів консультації в 7 областях, в яких місцеві організації брали активну участь. Я доклав зусиль, щоб залучити якомога більше організацій, зокрема представників ромських організацій, ЛГБТ-організацій, а також місцевих та міжнародних груп», - представник Агентства ООН

Інші МНУО також підкреслили важливість залучення ОГС до розробки внутрішніх політик, пов'язаних з партнерствами та локалізацією.

«Коли я розробляла стратегію для свого адвокаційного напрямку, я просила всіх наших партнерів зробити свій внесок. Не всі знайшли час, але ми залучили чотирьох з них, і вони допомогли сформуванню пріоритетів. Цей невеликий приклад показує, що головне – залучити їх у правильний спосіб. Не примушуйте їх, якщо вони не хочуть брати участь, а натомість створіть простір, де вони зможуть долучитися до процесу змістовно. Мова не йде про те, щоб надіслати анкету англійською мовою і очікувати, що вона буде заповнена на місці, як це часто буває», - представниця МНУО

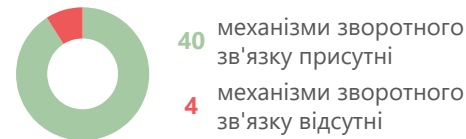
## Уподобання ОГС

Більшість ОГС підкреслили важливість взаємодії з Кластерами та участі в консультаціях і воркшопах для впливу на політику. Однак деякі ОГС також зазначили, що обмін інформацією про таку діяльність часто є обмеженим.

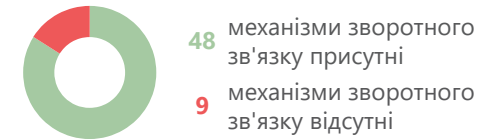
«Наприклад, нас долучили до робочої групи Шелтер Кластеру, яка займається розробкою механізмів відбудови та ремонту багатопверхівок. Хоча така практика існує, повертаючись до нашого попереднього питання, відсутня процедура інформування місцевих партнерів про те, що вони можуть долучитися до створення цих механізмів гуманітарного реагування», - представник ОГС

## РІВНІСТЬ ТА ПІДЗВІТНІСТЬ

Наявність механізмів зворотного зв'язку з ОГС, за даними МНУО (n=44)

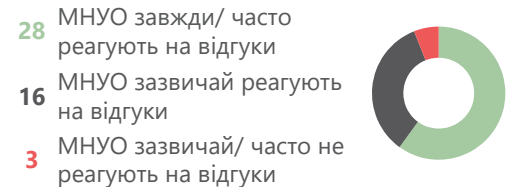


Наявність механізмів зворотного зв'язку з ОГС, за даними ОГС (n=57)



Загалом, більшість ОГС та МНУО повідомили про наявність механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє місцевим учасникам ділитися пропозиціями щодо покращення співпраці. Серед ОГС, які використовують ці канали, більшість вказали, що МНУО реагують на їхні відгуки, і лише три ОГС повідомили, що МНУО зазвичай не реагують. Під час якісного етапу багато ОГС наголошували на необхідності таких механізмів хоча деякі висловлювали сумніви щодо того, чи їхній відгук буде врахований.

Дані щодо реагування МНУО на зворотній зв'язок, надані ОГС (n=47)



«Є певне відчуття меншовартості. Чесно кажучи, я не дуже вірю, що там хтось буде дослухатися. Можна провести базові опитування, щоб визначити потреби та сфери для змін, але я не впевнена, що ці опитування приведуть до якихось значущих висновків», - представниця ОГС

Найчастіше згадувані механізми, які застосовують МНУО для забезпечення рівноправної співпраці, за даними МНУО (n=44):

Прозоре спілкування	89%
Моніторинг та оцінка	81%
Механізми зворотного зв'язку	81%
Спільні органи ухвалення рішень	36%

Під час кількісного опитування більшість МНУО повідомили про наявність прозорих процесів спілкування, моніторингу та оцінки, а також механізмів зворотного зв'язку для забезпечення рівноправної співпраці з ОГС. Однак важливо зазначити, що механізм моніторингу та оцінки, який дозволяє безпосередньо відстежувати успішність зусиль з локалізації, був наявний лише у 27 з 44 (61%) досліджених МНУО.



## ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Основні проблеми, з якими стикаються МНУО під час локалізації, за даними МНУО (n=44):

Відсутність досвіду в ОГС	59%
Бюрократичний процес	57%
Проблеми з комунікацією	32%
Різні пріоритети	32%
Низький рівень обізнаності щодо локалізації	30%
Складні вимоги з боку донорів	25%
Брак довіри до ОГС	25%

Основні проблеми, з якими стикаються ОГС під час локалізації, за даними ОГС (n=61):

Бюрократичний процес	48%
Контекстуальні прогалини у МНУО	41%
Жодних	28%
Різні пріоритети	23%
Обмежена участь у прийнятті рішень	20%
Обмежений доступ до фінансування	16%
Проблеми з комунікацією	16%

Відповідаючи на запитання про виклики під час процесу локалізації, 17 представників ОГС та один представник МНУО вказали на відсутність будь-яких проблем. Однак потенційним обмеженням є те, що деякі ОГС могли бути не до кінця відвертими під час опитування через побоювання відкритого спілкування з МНУО і тому, ймовірно, не повідомляли про свої проблеми.

Під час якісного опитування представники ОГС вказали, що бюрократичні проблеми та контекстуальні прогалини є основними перешкодами на шляху до локалізації. Крім того, представники деяких ОГС вважали значною проблемою конкуренцію з МНУО щодо кадрового забезпечення.

*«Кваліфікованих кадрів з місцевих організацій приваблюють значно кращі умови праці в МНУО, в той час як ми, як національна організація, змушені обмежувати наші бюджетні статті витрат на персонал. Це створює ситуацію, коли ми не можемо конкурувати з міжнародними організаціями. На мою думку, цей дисбаланс є досить штучним»,* - представник ОГС

Представники МНУО часто зазначали, що перешкодою для локалізації є рішення штаб-квартири.

Механізми, які могли б покращити співпрацю з МНУО, за даними ОГС (n=61):

Посилення зміцнення потенціалу	61%
Більше грантів/пропозицій	59%
Підвищення залученості до прийняття рішень	54%
Спрощення бюрократичного процесу	48%
Прозорий доступ до грантів	44%
Прозоре спілкування	41%
Механізми зворотного зв'язку	30%

*«Наша проблема в тому, що ми щось розробляємо, але потім штаб-квартира перебирає все на себе і переробляє. Ми не беремо в цьому участі, і вони підлаштовують все під структуру, з якою ми не знайомі»,* - представник ІНГО

! За словами деяких представників МНУО, одним з чинників успіху є обмежена участь штаб-квартири:

*«Нам пощастило [мати успішні партнерства], тому що це був пілотний проект штаб-квартири, щоб побачити, як партнерства можуть працювати інакше, тому нам було надано багато можливостей для прийняття рішень. Ми могли впливати на інструменти нашої співпраці»,* - представник МНУО

## РОЛЬ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ У ЛОКАЛІЗАЦІЇ

Співпраця з місцевими науково-дослідними установами протягом останнього року, за даними МНУО (n=44)



- 16 МНУО, які співпрацювали
- 8 Не знаю
- 20 МНУО, які не співпрацювали

Типи співпраці з науково-дослідними установами, за даними МНУО (n=16):

НДУ проводили дослідження	10
НДУ надавали експертну думку з конкретних питань	9
НДУ збирали дані	7
НДУ надавали технічні дані	6

Близько третини опитаних представників МНУО повідомили, що протягом останнього року співпрацювали з місцевими науково-дослідними установами, переважно з метою проведення досліджень або надання експертної думки з окремих питань. Така співпраця зазвичай відбувається у разі виникнення певних потреб. Під час якісного опитування представники НДУ повідомили, що часто отримують гранти від МНУО чи донорів або проводять дослідження від імені МНУО. Багато науково-дослідних установ беруть активну участь в житті українського громадянського суспільства, проводячи дослідження, семінари та тренінги для місцевих організацій.

Деякі представники науково-дослідних установ вказали на цінність співпраці з МНУО з огляду на обмеженість дослідницьких ресурсів в Україні, наголосивши на потенціалі застосування наукових методів у таких партнерствах. Однак інші зазначили, що глибокі наукові дослідження не завжди можуть відповідати потребам гуманітарного сектору, який вимагає швидкого прийняття рішень у кризових ситуаціях.

*«У більшості випадків міжнародні гуманітарні організації зосереджені на швидкому реагуванні на кризові ситуації в критичні моменти. Що стосується дослідницького компоненту, то наша головна мета і завдання – заздалегідь продумати, що можна зробити і де можна посилити державну політику, щоб такі кризи взагалі не виникали в майбутньому, або їх наслідки були менш болючими. Якщо міжнародна гуманітарна організація також зацікавлена в більш довгостроковій, планувальній та дослідницькій складовій, то така співпраця має сенс»,* - представник науково-дослідної установи

Більшість представників НДУ також зазначили, що бюрократичні проблеми є значними перешкодами для ефективної співпраці з МНУО. Ці проблеми часто включають тривалі адміністративні процеси та жорсткі організаційні структури, які можуть сповільнювати прийняття рішень.

*«Я помічаю, що організації, які працюють у сфері реагування на надзвичайні ситуації, часто не до кінця розуміють, як працювати з дослідженнями, особливо з юридичної та фінансової точки зору. Наприклад, укладання контракту з нами – це новий досвід для них. Більшість послуг, які купують організації, зазвичай пов'язані з фізичними товарами або організацією заходів, але не з дослідженнями. І з нашого досвіду, багато часу займає просто продумати контракт, який був би комфортним для обох сторін»,* - представник науково-дослідної установи

Таким чином, попри співпрацю МНУО та місцевих науково-дослідних установ, на успіх такого партнерства впливають нагальність гуманітарних потреб, актуальність наукових досліджень та бюрократичні проблеми.



## ПОДЯКА



### 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).