

# ЩОРІЧНЕ ОПИТУВАННЯ ЩОДО СТАНУ ЛОКАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ЗА 2024 РІК

Грудень 2024



### Абревіатури та скороченн

<b>БРФ</b>	Багаторічне фінансування
<b>ВПО</b>	Внутрішньо переміщена особа
<b>ВПП/Накладні витрати (Program Support Costs (PSC)/overhead)</b>	Витрати на підтримку програм/Накладні витрати
<b>ГКК (Ukraine Humanitarian Country Team, НСТ)</b>	Гуманітарна команда країни
<b>ГФУ (Ukrainian Humanitarian Fund)</b>	Гуманітарний Фонд для України
<b>КІ</b>	Ключові інформанти
<b>КТП (Area Based Coordination, ABC)</b>	Координація за територіальним принципом
<b>М/НА</b>	Місцеві та національні актори (НУО)
<b>МНУО</b>	Міжнародні неурядові організації
<b>МПК</b>	Міжвідомчий постійний комітет
<b>НУО</b>	Неурядова організація
<b>ОГС</b>	Організація громадянського суспільства
<b>ОФ (Pooled Fund)</b>	Об'єднаний фонд
<b>ПБДС (Duty of Care, DoC)</b>	Піклування про безпеку та добробут співробітників
<b>ПГПР</b>	План гуманітарних потреб і реагування
<b>УКГС (ОСНА)</b>	Управління ООН з координації гуманітарних справ
<b>CAFOD (Catholic Agency for Overseas Development)</b>	Католицьке агентство з питань закордонного розвитку

<b>CDP (Center for Disaster Philanthropy)</b>	Центр благодійності при катастрофах
<b>DEC (Disasters Emergency Committee)</b>	Комітет з надзвичайних ситуацій Великої Британії
<b>DG ECHO (Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations)</b>	Генеральний Директорат Європейської Комісії з питань гуманітарної допомоги та захисту цивільного населення
<b>HACT (Harmonized Approach to Cash Transfer)</b>	Система Гармонізованого підходу до переказу грошових коштів
<b>FTS (Financial Tracking System)</b>	Система відстеження фінансових операцій
<b>NGORC (NGO Resource Center)</b>	Ресурсний центр НУО
<b>USAID (United States Agency for International Development)</b>	Агентство США з міжнародного розвитку

\*Витрати на підтримку програм ([Program Support Costs](#)) – всі витрати, які несе партнер-виконавець незалежно від масштабів діяльності, які не можуть бути чітко віднесені до конкретних заходів, проєктів або програм. Ці витрати зазвичай охоплюють загальноорганізаційні витрати, як-от на головний офіс, статутні органи, юридичний супровід, закупівлі загального характеру, рекрутинг тощо), які не пов'язані з наданням послуг у межах проєкту.

\*\* Накладні витрати ([Overheads](#)) – витрати, які не пов'язані безпосередньо з проєктом, але забезпечують ефективно, результативно та стабільне функціонування організації, як-от оренда офісів, заробітня плата адміністративному персоналу, комунальні платежі, страхування, обслуговування комп'ютерної техніки, програмне забезпечення тощо.

\*\*\* Комплексна перевірка (Due diligence) – процес всебічної перевірки організації перед укладанням угоди, наданням гранту або іншим правочином. Мета полягає в отриманні повного та об'єктивного уявлення про організацію, оцінці потенційних ризиків і можливостей, а також прийнятті обґрунтованого рішення.

\*\*\*\* Паспортизація (Passporting) – інструмент, що використовується в міжнародній практиці та передбачає створення стандартизованого набору

інформації про організацію, який можна використовувати для швидкої перевірки доброчесності та відповідності певним критеріям, що спрощує процес співпраці з новими партнерами, бо зменшує необхідність проводити повторні перевірки.

## Стислий огляд

Минуло майже 3 роки від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, але міжнародні організації продовжують утримувати монополію на фінансування гуманітарного реагування, управлінські процеси та формування політики в цій сфері. Незважаючи на значне фінансування, підтримку пілотних проектів із локалізації та активну участь українських організацій, структурні зміни для ефективної локалізації гуманітарної допомоги виявилися недостатніми.<sup>1</sup> Гуманітарне реагування, насправді здійснюване під керівництвом українських організацій, було би більш економічно ефективним, а також мало би кращі перспективи тривати та надавати допомогу людям, які цього потребують, в умовах очікуваного скорочення донорської допомоги в майбутньому. Описане в цьому звіті, а також загальнодоступні дані свідчать про таке:

1. Менше **1% фінансування гуманітарної допомоги**, відстежуваного ООН, було спрямовано безпосередньо<sup>2</sup> місцевим/національним акторам (далі — М/НА), попри очевидну економічну ефективність, порівняно з міжнародними організаціями, які займаються наданням гуманітарної допомоги. Хоча в період з березня по жовтень 2024 року було зафіксовано найбільший приріст прямого фінансування від донорів (\$25 млн з \$1,76 млрд), лише 0,8% (\$80,1 млн) з \$9,95 млрд гуманітарної допомоги, наданої в період з лютого 2022 року по жовтень 2024 року, було спрямовано безпосередньо до М/НА. Попри те, що, як показав липневий звіт **«Passing The Buck Ukraine»** («Перекладання відповідальності: Україна»), місцеві/недержавні організації є на 15,5%-32% економічно ефективнішими за міжнародні суб'єкти, а витрати на міжнародний персонал в ООН і міжнародних неурядових організаціях (далі — МНУО) в Україні значно перевищують витрати на місцевий персонал, навіть за умови врахування справедливого прожиткового мінімуму.
2. Допомога у вигляді грошових коштів і ваучерів **переважно контролюється** агентствами ООН і МНУО. Допомога у вигляді

---

<sup>1</sup> [Ознайомтеся з матеріалом «Оновлення щодо десяти ключових ініціатив з локалізації в Україні» \(«Update on ten key localization initiatives in Ukraine»\)](#).

<sup>2</sup> Пряме фінансування [визначається](#) Міжвідомчим постійним комітетом (МПК) як «фінансування, надане первинним донором місцевим і національним організаціям, тобто фінансування, яке не проходить через міжнародного посередника».

грошових коштів і ваучерів є найбільшим окремим видом гуманітарної допомоги в Україні, що фінансується за рахунок міжнародних організацій і донорів: з лютого 2022 року було перераховано 2,1 млрд доларів США. Лише 3,4% від загального обсягу цієї допомоги було здійснено від початку до кінця М/НА.

- 3. Міжнародні організації, які займаються наданням гуманітарної допомоги, визнають, що М/НА виконують більшу частину роботи з надання допомоги на передовій, але отримують меншу частину фінансування.** За оцінками опитаних агентств ООН, М/НА реалізували в середньому 55% їхніх програмних заходів. Однак у середньому лише 35% бюджетних коштів ООН у 2023 році було виділено місцевим/національним неурядовим організаціям, водночас значна частина коштів, ймовірно, надавалася М/НА у вигляді товарів, послуг і обладнання в негрошовій (натуральній) формі. МНУО відзначають певні позитивні зміни, пов'язані зі збільшенням прямих перерахувань бюджетних коштів замість надання негрошової допомоги партнерам. Однак вони визнають наявність дисбалансу, підрахувавши, що їхні партнери з числа М/НА виконують у середньому 50% роботи, але отримують 33% коштів.
- 4. Більшість донорів намагаються фінансувати М/НА напряму, але прогрес є обмеженим.** Дві третини опитаних донорів повідомили, що мають поточні програми, спрямовані на підвищення спроможності М/НА ставати основними грантоотримувачами, а не залишатися субпідрядниками. Однак лише третина донорів повідомили про надання прямого фінансування місцевим НУО, навіть у цьому випадку таке фінансування становить лише невелику частину їхнього загального бюджету. Жоден із донорів не відстежує, скільки коштів агентства ООН перерозподіляють своїм місцевим партнерам-виконавцям.
- 5. Спостерігається відносний брак фінансової підтримки для М/НА, необхідної для участі в очолюваних міжнародними структурами координаційних механізмах або кластерах.** Усі агентства ООН мають спеціально створені для кластерів і забезпечені фінансуванням посади, а 55% МНУО повідомили про наявність повного або часткового фінансування для свого представництва. Усі кластери зазначають, що не знають, чи спроможні їхні члени з числа М/НА успішно залучати фінансування

для покриття витрат на своє представництво, а якщо спроможні, то якою мірою. Водночас 40% кластерів вважають, що М/НА взагалі не здатні залучати кошти на посади, пов'язані з діяльністю кластерів. Відносний брак фінансової підтримки для участі в очолюваних міжнародними структурами координаційних механізмах часто вказується місцевими/національними неурядовими організаціями як основна перешкода для їхньої постійної участі у кластерах.

6. **Досягнуто прогресу у плані розширення участі М/НА у роботі кластерів, але прогалини залишаються.** Незважаючи на те, що досягнуто прогресу у розширенні участі М/НА в роботі кластерів, зокрема й у частині залучення їх на посади, які беруть участь у прийнятті рішень, понад 50% представників кластерів продовжують повідомляти про труднощі із залученням М/НА до процесу прийняття рішень або стратегічних дискусій, а також наголошують на обмеженому залученні лише невеликої кількості М/НА до процесу прийняття рішень, а не ширшого кола М/НА, які формально вважаються членами кластерів.
7. **М/НА відзначають високий рівень координації допомоги між собою.** Серед наших респондентів із числа М/НА 90% повідомили про високий рівень координації та співпраці з іншими М/НА, що є ще одним свідченням високого рівня доступності та використання механізмів внутрішньої координації українських організацій у гуманітарному реагуванні.
8. **Міжнародні респонденти знають, які положення та практики є вкрай важливими для локалізації, але більшість із них не змінила своїх формалізованих письмово політик і підходів до моніторингу.** Міжнародні респонденти розуміють важливість багаторічного фінансування, «паспортизації» (passporting) вимог щодо перевірки між міжнародними організаціями для мінімізації бюрократичних процедур і затримок, справедливого фінансування витрат на підтримку програм (ВПП)/накладних витрат (Program Support Costs (PSC)/overhead), належного піклування про безпеку та добробут співробітників (ПБДС (Duty of Care, DoC)) і залучення М/НА до стратегічного планування, розробки та управління програмами. Також визнається, що переманювання українських фахівців негативно вплинуло на діяльність українських організацій

і установ. Але впровадження ВПП/накладних витрат для М/НА значною мірою залежить від спеціальних процедур, які суттєво відрізняються в різних суб'єктів. Дві третини агентств ООН стверджують, що вони надають своїм партнерам із числа М/НА підтримку у зниженні ризиків для безпеки, тоді як 95% МНУО – що вони її надають, але якість і обсяг такої підтримки є незрозумілими та різняться, а механізми моніторингу в основному відсутні. Це ж стосується етичних принципів найму та підбору персоналу, як-от тих, що відраджують (не рекомендують) протягом певного часу працевлаштовувати громадян України, які працювали у партнера-виконавця М\ННУО. 80% МНУО не мають формалізованої письмово політики, а жодне агентство ООН не повідомило, що зобов'язане дотримуватися такої політики.

**9. Прогрес у вирішенні давніх критичних зауважень М/НА щодо партнерства з міжнародними організаціями, які займаються наданням гуманітарної допомоги, є незначним.** Йдеться насамперед про: 1) відсутність доступу до достатнього багаторічного фінансування; 2) обтяжливі вимоги до звітності та довготривалі комплексні перевірки (due diligence); 3) брак адміністративних ресурсів для успішного проходження цих процесів; 4) тривалий час очікування на отримання гранту та значні затримки у виплаті траншів фінансування. Вони також регулярно згадують про необґрунтовані або недоцільні запити, як-от на надання даних, які не збиралися від самого спочатку, або фотографії, які порушують гідність бенефіціарів, а також про відсутність прямого контакту з донорами за конкретним проектом. 80% опитаних М/НА схиляються до думки, що М/НА мають лише частковий вплив або взагалі не мають впливу на створення гуманітарних програм.

**10. Майже всі міжнародні актори знають про [Альянс українських ОГС](#), який очолює зусилля з проведення реформ у сфері локалізації.** 32 з 33 донорів, агентств ООН і МНУО повідомили, що вони знайомі зі Стратегією локалізації Альянсу (описаною нижче). Дві третини донорів, половина агентств ООН і 90% МНУО заявили, що або вже підтримали стратегію, або, ймовірно зроблять це в майбутньому.

**11. Активно створюються плани та команди з локалізації.** Всі



агентства ООН, крім одного, мають конкретну стратегію локалізації для України, а 4 з 7 агентств повідомили, що в них є спеціальний координатор із питань локалізації, який здійснює основний нагляд за реалізацією стратегії. 65% МНУО зазначили, що вони нині мають стратегію локалізації, розроблену для України, а 35% – спеціального координатора, який відповідає за цей процес.

## **12. М/НА часто не залучаються до розробки стратегій локалізації.**

Лише 30% МНУО повідомили, що місцеві/національні неурядові організації були залучені до розробки стратегії локалізації їхньої організації. Деякі кращі показники були в агентств ООН: 4 з 5 заявили, що їхні стратегії локалізації розроблялися за участі М/НА, але слід зазначити, що одне велике агентство ООН визнало, що взагалі не залучало М/НА до розробки стратегії, також лише одне агентство залучило М/НА до розробки своєї стратегії на рівні країни.

Українські організації залишаються переважно субпідрядниками, а не основними грантоотримувачами, тож багато М/НА мають труднощі з розвитком своєї спроможності швидко освоювати значні обсяги додаткового фінансування безпосередньо від донорів.<sup>3</sup> Місцевим/недержавним організаціям ще належить об'єднатися в операційні консорціуми, які могли би замінити консорціуми, очолювані МНУО. Також поки не існує очолюваного національними організаціями об'єднаного фонду, який міг би доповнити діяльність [Гуманітарного фонду для України](#) (ГФУ), очолюваний Управлінням ООН з координації гуманітарних справ (УКГС), і спрямувати значно більше фінансування місцевим/національним неурядовим організаціям. Водночас деякі М/НА є особливо вразливими до можливого скорочення фінансування з боку державних донорів для агентств ООН і МНУО. 70% опитаних М/НА повідомили, що мають чинні договори з агентствами ООН, водночас всі – з міжнародними неурядовими організаціями. [Загально визнано](#), що розвитку стійкості М/НА перешкоджає те, що їх залишають у ролі субпідрядників, а не надають можливості для зміцнення їхньої незалежної спроможності. Це призводить до того, що сталість гуманітарного реагування загалом

---

<sup>3</sup> Один із провідних аналітичних центрів США, пов'язаний із новою адміністрацією Дональда Трампа, закликав провести низку глобальних реформ у сфері локалізації, щоб суттєво переорієнтувати фінансування та повноваження від міжнародних суб'єктів до М/НА.

ставиться під питання після того, як міжнародні організації припиняють свою діяльність у країні через скорочення фінансування.

В Україні всі опитані донори відзначили зростаючу підтримку та нагальність переходу до реагування, очолюваного місцевими організаціями. Однак для того, щоб відбулися реальні зрушення, донорам в усьому світі доведеться виявляти набагато більше довіри до М/НА та в них, а також значно швидше, ніж це відбувається зараз. Вони можуть зробити це з упевненістю, враховуючи відсутність корупції, про яку свідчить наше опитування:

- **Серед 32 донорів, МНУО та агентств ООН жоден не повідомив про суттєві, підтвержені випадки корупції з боку українських партнерів.** Незважаючи на те, що з лютого 2022 року в Україну надійшло майже \$10 млрд міжнародної гуманітарної допомоги, респонденти не змогли вказати на будь-які суттєві підтвержені випадки корупції, хоча деякі з них відзначили незначні невідповідності у програмах (здебільшого пов'язані з непорозумінням з боку М/НА щодо того, на що можна витратити кошти за певними бюджетними статтями). Як свідчить опитування, Україна, ймовірно, є країною, де гуманітарні програми гуманітарного реагування піддаються найбільшій кількості аудитів, вибіркового перевірок і моніторингів у сучасній історії.

Збільшення довіри та впевненості з боку донорів буде недостатньо для того, аби кошти, обсяг яких зменшується, потрапляли безпосередньо до українських гуманітарних організацій і постраждалих людей, яким вони допомагають. Українські НУО також повинні створити операційні коаліції, здатні забезпечити економію за рахунок масштабів у наданні гуманітарної допомоги, щоб замінити міжнародних посередників. Водночас українські суб'єкти гуманітарної діяльності повинні постійно здійснювати суворий контроль для запобігання корупції.

### **Короткий виклад рекомендацій**

*(розширені рекомендації надаються нижче)*

Донорам:

1. Усунути процедурні перешкоди, які блокують пряме фінансування українських гуманітарних організацій.

2. Збільшити підтримку Гуманітарного фонду для України — за умови, що фонд виділятиме більше грантів українським гуманітарним організаціям.
3. Інвестувати в очолювані національними організаціями національні об'єднані фонди (ОФ, Pooled Funds) й операційні консорціуми на чолі з українськими організаціями як основними грантоотримувачами.
4. Посилити прозорість і діалог з українськими гуманітарними організаціями (українською мовою) щодо фінансування, партнерів і пріоритетів.
5. Зобов'язати міжнародних партнерів впровадити ключові реформи у сфері локалізації.
6. Закликати очолювані ООН Гуманітарні команди країни (ГКК), ГФУ та Систему кластерів значно розширити українське представництво та лідерство на всіх рівнях прийняття рішень, а також забезпечити підтримку їхньої участі.
7. Тиснути на ГКК із метою впровадження та моніторингу подальшої реалізації Стратегії локалізації Альянсу.

#### Агентствам ООН, кластерам і МНУО:

1. Активізувати звітування та обмін актуальними даними.
2. Запускати більше проєктів із багаторічним фінансуванням для українських гуманітарних організацій і розширити «паспортизацію» комплексних перевірок.
3. Упроваджувати та здійснювати моніторинг Настанов щодо етичного найму персоналу, які сприятимуть зменшенню випадків переманювання міжнародними НУО та агентствами ООН.
4. Збільшити представництво громадян України у ГКК і Правлінні ГФУ, розширити їхнє лідерство в усіх програмах.
5. Прискорити та розширити підхід, заснований на координації за територіальним принципом (КТП (Area Based Coordination, ABC)).

#### Місцевим/національним НУО:

1. Продовжувати розбудовувати системи координації, партнерства та боротьби з корупцією.
2. Взяти на себе ініціативу у проведенні відповідних досліджень і моніторингу гуманітарного реагування.

3. Забезпечити місце за столом переговорів для невеликих місцевих НУО.

### **Обґрунтування та методологія**

Протягом щонайменше двох із половиною років дискусії, консультації та звіти НУО, агентств ООН і країн-донорів щодо локалізації<sup>4</sup> гуманітарної допомоги значно активізувалися, але вплив залишається обмеженим. Ключовою проблемою стала відсутність регулярно оновлюваних загальнодоступних даних для оцінки стану локалізації в Україні. Єдиним винятком стала [«Оцінка базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні»](#), розроблена Ресурсним центром НУО (NGO Resource Center, NGORC). Цей звіт, уперше опублікований у вересні 2023 року, [щороку](#) збирає відповіді від сотень гуманітарних організацій, щоб виміряти прогрес за важливими показниками локалізації порівняно з попереднім роком.

Це щорічне опитування щодо стану локалізації в Україні, проведене НУО [Refugees International](#) (США) та [БФ «Схід SOS»](#) (Україна),<sup>5</sup> доповнює переважно заснований на сприйняттях фокус «Оцінки базового рівня локалізації» шляхом: 1) збору кількісних і якісних даних через інтерв'ю з ключовими інформантами (КІ), розділених відповідно до їхньої ролі в наданні допомоги (донор, агентство ООН, МНУО, кластери, місцева/національна неурядова організація або М/НА); 2) аналізу того, що ці дані розкривають про ширший контекст і тенденції; 3) надання рекомендацій щодо конкретних способів, у які кожен компонент гуманітарного реагування може розширити можливості українських гуманітарних організацій і поліпшити надання допомоги людям, які її потребують.

---

<sup>4</sup> Автори використали визначення [локалізації, надане CDP](#) (Центром благодійності при катастрофах): «Процес визнання, поваги та зміцнення лідерства місцевих органів влади і потенціалу місцевого громадянського суспільства в гуманітарній діяльності з метою кращого задоволення потреб постраждалого населення і підготовки національних суб'єктів до майбутнього гуманітарного реагування».

<sup>5</sup> Щорічне опитування щодо стану локалізації підготували Єва Величко, Ніколас Ное з організації «Refugees International» та Юлія Матвійчук з Благодійного фонду «Схід SOS». Наша команда хотіла б висловити особливу подяку Альянсу українських ОГС, Католицькому агентству з питань закордонного розвитку, УКГС в Україні, ГФУ та Платформі гуманітарних НУО в Україні за їхню підтримку та залученість протягом усієї роботи над дослідженням. Проведення опитування стало можливим завдяки гранту від [Центру благодійності при катастрофах](#), у межах його постійних зусиль, спрямованих на підтримку середньо- та довгострокових рішень, які забезпечують доступ до базових послуг та працюють над посиленням захисту і розширенням прав постраждалих від гуманітарної кризи, особливо маргіналізованих груп населення та вразливих груп населення.

Опитування охопило 50 інтерв'ю з КІ, проведених віртуально в період з серпня до початку жовтня 2024 року. Анонімно були записані відповіді на наше опитування представників 20 гуманітарних міжнародних НУО, 6 агентств ООН і УКГС, 6 держав-донорів, 7 кластерів<sup>6</sup> і 10 українських гуманітарних НУО. Більшість інтерв'ю тривала від 45 хвилин до години. Щоб отримати дані за цілий рік і забезпечити достовірне порівняння між багатьма організаціями, ми сфокусували кілька фінансових запитань про 2023 рік і попросили надати оцінки тенденціям поточного та майбутнього років. Участь в опитуванні була добровільною, а кількість запитань — обмеженою, щоб не відволікати респондентів від роботи з надання допомоги. Хоч нам і вдалося забезпечити велику кількість і різноманітність інтерв'ю з КІ, обсяг нашого охоплення залишається обмеженим порівняно з тисячами організацій, агентств і мереж, залучених до гуманітарного реагування. Дані та відповіді, отримані в результаті інтерв'ю з КІ, також є наданими самими учасниками та здебільшого є оціночними. Ми не мали ані ресурсів, ані доступу, аби перевірити їх або переконатися, що всі КІ використовували у відповідях єдину термінологію.

У доповнення до опитування КІ, у період з липня по жовтень було проведено понад 30 інтерв'ю із зацікавленими в реформах локалізації сторонами — як в Україні, так і в усьому світі, зокрема й зі представниками міжнародних адвокаційних коаліцій, платформ/форумів гуманітарних НУО та експертами з питань гуманітарного партнерства, координації та механізмів фінансування. Було проведено 2 семінари (15 липня в офлайн-форматі в м. Дніпро та 26 вересня в онлайн-форматі) за участю 20 представників українських НУО та волонтерських мереж, щоб почути та обговорити погляди М/НУО у груповому форматі. Крім того, автори здійснили аналіз досліджень і звітів, пов'язаних із локалізацією, які були опубліковані за цей період.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Повний опис очолюваної ООН кластерної системи в Україні можна знайти за цим [посиланням](#).

<sup>7</sup> Особливо важливі дослідження та звіти, пов'язані з локалізацією, використані для цього опитування, охоплюють: Звіт організації Humanitarian Outcomes (НО) за червень 2022 року [«Підтримати місцеві ініціативи: Нові гуманітарні пріоритети в Україні, березень–травень 2022 р.»](#) під керівництвом Еббі Стоддарт ([Abby Stoddard](#)), яка також надала оновлену інтерпретацію даних FTS (Системи відстеження фінансових операцій) відповідно до оригінального звіту НО; Відкритий лист Національної мережі розвитку місцевої філантропії [«Якщо не зараз, то коли»](#), опублікований у серпні 2022 року; Звіт організації «Людина в біді», опублікований у вересні 2022 року, [«Реагування на надзвичайні ситуації в Україні: Програма партнерства та локалізації»](#); дослідження Комітету з надзвичайних ситуацій Великої Британії (DEC) від грудня 2022 року [щодо](#)

Референтна група надала рекомендації та відгуки в червні, коли БФ «Схід SOS» і Refugees International розпочали спільну розробку опитування, а також в листопаді, коли проєкт опитування був розісланий членам групи для коментарів. Учасниками групи стали: Національна мережа розвитку місцевої філантропії, Католицьке агентство з питань закордонного розвитку (Catholic Agency for Overseas Development, CAFOD), Платформа гуманітарних НУО в Україні, Альянс українських ОГС, Оксфам і Ресурсний центр НУО.

Важливо зазначити, що це опитування зосереджене переважно на практиці роботи МНУО, агентств ООН, кластерів і донорів, останні мають найбільший потенціал для стимулювання системних змін завдяки фінансовій спроможності. Окремий розділ присвячено українським КІ, але в документі «Оцінка базового рівня локалізації» та звітах кількох інших українських організацій глибше проаналізовано сприйняття, потреби та діяльність українських гуманітарних організацій. Зокрема й фонди «ІСАР Єднання» та «Філантропія в Україні» [провели важливу роботу](#) в цьому [напрямі](#). Як і Ресурсний центр НУО та БФ «Схід SOS», обидві організації також є членами [Альянсу українських ОГС](#). Ми сподіваємося, що українські НУО проведуть це Опитування щороку або доти, доки не вважатимуть, що створено адекватний механізм для моніторингу міжнародної підтримки та притягнення різних суб'єктів гуманітарної діяльності до відповідальності за взяті на себе зобов'язання.

## Результати опитування

---

[варіантів підтримки реагування, очолюваного місцевими організаціями](#); звіт організації «Christian Aid» («Християнська допомога») від січня 2023 року [«Надання контролю: Розширення можливостей для дій, очолюваних місцевими організаціями, в Україні»](#); результати [1-ї конференції «Українське лідерство в допомозі»](#) в лютому 2023 року та [14 детальних рекомендацій](#), викладених у Заключному комюніке конференції, щодо сприяння реагуванню, очолюваному місцевими організаціями. Також результати [Другої щорічної Конференції «Українське лідерство в допомозі»](#), що відбулася в березні 2024 року; звіт ACAPS/Refugees International за червень 2023 року [«Сприйняття локалізації в гуманітарному реагуванні»](#); звіт Платформи гуманітарних НУО в Україні та Корпусу милосердя за грудень 2023 року [«Розуміння існуючих ініціатив з локалізації, Вдосконалення політики та покращення робочих умов для місцевих акторів»](#); 2 глобальні огляди, корисні для розуміння поглядів державних донорів: звіт DG ECHO (Генерального Директорату Європейської Комісії з питань гуманітарної допомоги та захисту цивільного населення) від березня 2023 року [«Сприяння рівноправному партнерству з місцевими суб'єктами реагування в гуманітарних ситуаціях»](#) і звіт USAID (Агентство США з міжнародного розвитку) від вересня 2024 року [«Політика щодо гуманітарної допомоги, очолюваної місцевими організаціями»](#).

Донори – основні висновки:

- у 2025 році очікується скорочення бюджетів;
- пряме фінансування М/НА залишається обмеженим;
- більшість донорів не вимагають і не відстежують ключові показники партнерства серед грантоотримувачів;
- брак спроможності надавати менші гранти, потенційні корупційні ризики стримують пряме фінансування;
- жоден донор не повідомив про суттєві та підтвержені випадки корупції з боку М/НА.

6 донорів, які погодилися взяти участь в опитуванні, є представниками одних із найбільш впливових держав, які підтримують Україну. У 2023 році вони разом виділили понад \$2 млрд на гуманітарні цілі для реагування на ситуацію в Україні, що становить приблизно 56% від загального обсягу фінансування гуманітарної допомоги (\$3,6 млрд) минулого року. 5 із 6 опитаних донорів повідомили, що наступного року їхнє фінансування гуманітарної допомоги для України зменшиться. Із 3 донорів, які змогли сказати, скільки грошей вони планують виділити на допомогу Україні наступного року, 2 очікують скорочення фінансування на 60% порівняно з 2023 роком. Станом на жовтень, за даними УКГС ООН, [План гуманітарних потреб і реагування](#) на 2024 рік отримав менше половини із запитуваних \$3,11 млрд.

За останні 2,5 роки донори, які надають допомогу Україні, не досягли значного прогресу щодо одного з найважливіших показників стану локалізації — прямого фінансування. Два з шести донорів повідомили, що у 2023 році вони надали М/НА \$12,8 млн прямого фінансування з понад \$2 млрд виділених коштів, або 0,6%. Ці 2 донори також повідомили, що частка фінансування, отриманого безпосередньо українськими НУО, ймовірно залишиться незмінною або незначно збільшиться наступного року. Із 4 донорів, які повідомили, що не надавали фінансування напряму українським організаціям, 2 активно розглядають можливість прямого фінансування українських НУО в майбутньому. Ця картина добре корелює з наявними загальними даними. За 3 місяці після початку повномасштабного вторгнення РФ у лютому 2022 року організація «Humanitarian Outcomes» повідомила, що донори напряму перерахували 0,003% коштів М/НА. До жовтня 2024 року ця цифра зросла лише до 0,8%,

або \$80,1 млн з \$9,95 млрд гуманітарної допомоги, відстежуваної системою FTS, хоча набагато більше цієї суми могли б освоїти [кілька](#) українських [гуманітарних організацій](#) і [фондів](#), що надають гранти [ОГС](#), які працювали задовго до 2022 року та які однаково різко збільшили масштаби своєї діяльності, хоча й переважно як партнери-виконавці для МНУО та агентств ООН.

USAID, другий за величиною донор гуманітарної допомоги після ЄС і його держав-членів, за останній рік досяг найбільшого прогресу в залученні прямих партнерів із числа М/НА, згідно з оприлюдненими звітами. Наразі він має 4 прямих українських грантоотримувачів, ще кілька М/НА перебувають у процесі отримання статусу основних грантоотримувачів. Хоча це невеликий відсоток від загальних гуманітарних витрат USAID в Україні, агентство, як і кілька інших державних агентств-донорів, нещодавно взяло на себе зобов'язання використовувати свої потужні важелі впливу на посередників, яких фінансує, на користь більш масштабних реформ у сфері локалізації, ця динаміка може стати рушієм значних змін. Згідно з новою [політикою](#) локалізації, оголошеною в липні 2024 року, «USAID має можливість і зобов'язується виступати в ролі світового поборника та лідера думок, використовуючи свій організаційний потенціал, партнерства, голос та інші інструменти гуманітарної дипломатії для сприяння ширшому переходу до гуманітарної допомоги, очолюваної місцевими організаціями.

Як приклад цієї динаміки, один із опитаних донорів повідомив, що у 2024 році зобов'язав отримувачів грантів із числа МНУО надавати місцевим/національним неурядовим організаціям щонайменше 40% затвердженого бюджету проєкту (у вигляді бюджетних асигнувань, а не лише негрошових внесків), а також 7% виділених коштів на непередбачені/змінні витрати та 3% на зміцнення спроможності. Інший донор зазначив: «Ми чітко дали зрозуміти [міжнародним НУО], що це поступовий підхід, ми маємо намір фінансувати ваших місцевих партнерів. У нас є приклад, коли українська організація стала основним грантоотримувачем, а МНУО тепер виступає в ролі отримувача субгранта». Дві третини всіх опитаних донорів повідомили, що мають поточні програми, спрямовані на підвищення спроможності конкретних українських організацій стати основними/прямими грантоотримувачами,



але всі вони визнали, що не проводять інформаційно-просвітницької роботи, або ж проводять дуже мало такої роботи, з українськими НУО в цілому українською мовою, хоча це широко визнається основною перешкодою для залучення М/НА.

Рідко можна зустріти донорів, які би фактично висували конкретні вимоги щодо політик (а потім контролювали би виконання), які багатьма вважаються вкрай важливими для здійснення справедливого та ефективного реагування, очолюваного місцевими організаціями.<sup>8</sup> Лише один донор повідомив про наявність формальних правил або положень, які зобов'язують дотримуватись принципів справедливого партнерства для субпідрядників і визначають суму коштів, які мають бути перераховані українським гуманітарним організаціям основними грантоотримувачами. Цей же донор повідомив про вимогу щодо виділення коштів на ВПП/накладні витрати, хоча конкретної ставки не було встановлено. Жоден донор не вимагав виконання конкретних [показників лідерства та участі](#) М/НА, пов'язаних зі спільною розробкою проєктів, відповідальністю за координацію та/або механізмами зворотного зв'язку. Ба більше, жоден із донорів не відстежує, скільки коштів агентства ООН виділяють місцевим або національним партнерам-виконавцям, водночас лише 2 з 6 донорів відстежують, скільки коштів МНУО виділяють партнерам. 1 донор повідомив, що взагалі не запитує в агентств ООН звітності про те, куди пішли надані ним кошти.<sup>9</sup> Це особливо показово, адже агентства ООН і МНУО повідомили нам, що самі відстежують ці дані. Лише 2 донори оприлюднюють важливу інформацію про фінансові партнерства. 2 не надають такої інформації взагалі, ще 2 надають її частково, але переважно лише в частині, що стосується фінансування МНУО та агентств ООН.

Усі донори висловили бажання полегшити обтяжливі процедури подачі заявок, дотримання вимог і моніторингу, з якими стикаються М/НА у своїх партнерствах із МНУО та агентствами ООН. Наприклад, дві третини

---

<sup>8</sup> Ключовими серед цих відсутніх, але легко впроваджуваних політик є: [Система колективного моніторингу та підзвітності](#), [Настанови щодо обов'язку піклування про безпеку та добробут співробітників](#) (ПБДС), [Настанови щодо етичного найму та рекрутингу](#), [Настанови МПК щодо посилення участі, представництва та лідерства місцевих і національних організацій](#), а також низка інших добре відомих і детально досліджених механізмів.

<sup>9</sup> Той самий донор описав випадок, коли великий грант був перерахований агентству ООН: «Агентство навіть не спромоглося повідомити нам, що воно дійсно отримало ці кошти».

опитаних повідомили, що вони дозволили би своїм основним грантоотримувачам використовувати механізм «паспортизації» комплексної перевірки для партнерів-субпідрядників. Деякі респонденти припустили можливість визнання результатів комплексної перевірки отримувачів субгрантів, які вже були основними грантоотримувачами інших донорів (надзвичайно мала підгрупа респондентів). Однак респонденти-донори визнали, що відповідальність за будь-які порушення та ризики лягатиме на основного грантоотримувача, бо не існує жодних правил щодо розподілу таких ризиків.

Третина опитаних донорів висловила думку, що ризик нецільового використання допомоги або корупції є вищим при роботі з місцевими партнерами, ніж з міжнародними. Водночас жоден з опитаних донорів не повідомив про будь-які суттєві підтвержені випадки корупції або нецільового використання допомоги з боку українських партнерів станом на момент опитування, навіть після проведення численних аудитів і моніторингових звітів за останні два з половиною роки. Третина опитаних донорів зазначила, що були зафіксовані деякі незначні випадки невідповідностей у програмах, які здебільшого зводилися до непорозуміння щодо того, на що можна витратити кошти за певними бюджетними статтями. Крім очікування підвищених ризиків корупції, основною проблемою фінансування українських організацій, на яку вказали всі донори, є недостатній кадровий потенціал донорів для роботи з більшою кількістю контрактів, особливо на невеликі суми. Серед інших перешкод — неспроможність національних організацій освоювати та управляти дуже великими обсягами фінансування, а також юридичні бар'єри, встановлені державами-донорами, які обмежують пряме фінансування. Однак 1 донор, який посилався на національні норми, що забороняють пряме фінансування М/НА, був здивований дізнатися, що інше агентство в уряді того самого штату надало пряме фінансування гуманітарної допомоги великій українській НУО, що свідчить про те, що існують способи обійти ці обмеження та зробити винятки.

Усі донори повідомили, що знайомі зі Стратегією локалізації Альянсу українських ОГС. Дві третини повідомили, що їхні агентства ймовірно підтримають її, тоді як інші 2 не визначилися з рішенням. Третина донорів також повідомила, що вони мають власні стратегії локалізації в Україні (ще

один донор активно працює над завершенням стратегії), а дві третини зазначили, що тепер у них є спеціальний координатор із питань локалізації, основним обов'язком якого є нагляд за реалізацією стратегії.

Агентства ООН – основні висновки:

- **М/НА реалізували 55% програмних заходів ООН, отримавши 35% бюджетних коштів агентств ООН;**
- **агентства ретельно відстежують дані про ефективність і якість партнерства з М/НА;**
- **досягнуто прогресу у питаннях ВПП/накладних витрат і ПБДС для М/НА, але масштаб прогресу поки незрозумілий;**
- **немає відчутного прогресу у регулюванні переманювання персоналу та багаторічного фінансування;**
- **існують системи, що дозволяють «паспортизувати» перевірки, але їх використовує лише половина агентств;**
- **більшість агентств все ще розглядають партнерів із числа М/НА як переважно партнерів-виконавців і отримувачів фінансування;**
- **лише одне агентство залучило М/НА до розробки своєї стратегії на рівні країни.**

6 виконавчих агентств ООН, представники яких погодилися взяти участь в опитуванні (УКГС ООН додатково взяло участь у змінній версії, зосередженій на координації), разом витратили \$1,2 млрд в Україні у 2023 році, що становить 63% від загальних витрат ООН в Україні, які склали \$1,9 млрд. 1 агентство ООН не змогло вчасно надати дані для публікації щодо кількох фінансових питань, тому було виключене з результатів опитування. Без цього агентства на респондентів від ООН припадає 47% (\$892 млн) усіх витрат ООН у 2023 році.

Готовність агентств ООН розкривати деякі основні дані, які зазвичай недоступні українцям або гуманітарним організаціям, свідчить про прогрес порівняно з опитуванням, яке [минулого року проводили ACAPS](#) разом із Refugees International, в якому не брали участі жодні агентства ООН. Ми змогли підтвердити, що агентства ООН ретельно відстежують дані, пов'язані з ефективністю операцій і якістю партнерства з М/НА, до яких вище керівництво має безперешкодний доступ. Значна частина цієї

інформації не надається навіть УКГС ООН, а тим більше іншим агентствам ООН або партнерам-виконавцям, що, ймовірно, [знижує загальну ефективність](#) гуманітарних операцій.

2 з 5 агентств ООН повідомили, що у 2023 році надали близько 50% фінансування М/НА у вигляді бюджетних асигнувань, тоді як 3 інших агентства заявили, що надали майже 100% фінансування у вигляді бюджетних асигнувань. Слід зазначити, що одне агентство ООН, яке активно залучене до надання негрошових трансфертів М/НА, не брало участі в опитуванні. За оцінками цих агентств, М/НА реалізували 55% їхніх заходів, 35% бюджетних коштів ООН (\$315 млн) було виділено М/НА у вигляді негрошових трансфертів або бюджетних асигнувань.<sup>10</sup>

Не дивно, що коли сума гуманітарного реагування сягнула майже \$10 млрд (майже 50% було надано агентствам ООН), усі респонденти описали значне збільшення штату та операційної присутності майже одразу після повномасштабного вторгнення у 2022 році: більшість агентств збільшили бюджети з кількох мільйонів доларів у 2021 році та штату, кількість якого виражалася малими двозначними числами, до бюджетів від \$100 до \$300 млн за останній повний календарний рік (2023) і штату, що налічує сотні співробітників. 5 із 7 агентств очікують, що їхні бюджети зменшаться наступного року порівняно з цим роком – у середньому на 25%. Лише 1 агентство ООН має готовий план переходу, щоб поступово зменшити масштаби діяльності та передати операції українським організаціям. Ще одне агентство планує зменшити масштаби діяльності у 2025 році на 40%, хоча це не є частиною конкретного плану переходу.

Спостерігається зміна підходу порівняно з першим роком реагування: 3 з 6 агентств ООН заявили, що дозволяють М/НА закладати у бюджет кошти на ВПП/накладні витрати. Співробітник одного з них жалівся, що їхньому національному представництву довелося «воювати» з головним офісом і досі не вдалося домогтися скасування заборони бюджетувати накладні витрати М/НА. Ще один співробітник іншого агентства визнав, що вони продовжують застосовувати різні стандарти до міжнародних партнерів і

---

<sup>10</sup> Одне з найбільших агентств ООН зараз співпрацює з однією національною НУО, яка керує субпідрядними відносинами з більш ніж 300 місцевими/національними НУО, що свідчить про те, що великі українські НУО управляють значними портфелями проєктів, а в деяких випадках здійснюють нагляд за грантами та програмами для великої кількості місцевих партнерів.

М/НА щодо допустимої ставки (різниця становить на 3% вищу ставку для міжнародних НУО). Також залишається незрозумілим, якою мірою «допустимі» ВПП/накладні витрати фактично реалізуються М/НА.

Представники 4 з 6 агентств ООН заявили, що вони пропонують своїм партнерам із числа М/НА підтримку у зменшенні ризиків, пов'язаних із безпекою, в тій чи іншій формі – включно з тренінгами з питань безпеки, аналізом безпекової ситуації або бюджетними статтями для ЗІЗ чи страхування. Однак не всі з цих важливих положень щодо піклування про безпеку та добробут співробітників (ПБДС) виявляються обов'язковими. Незрозуміло, в якому обсязі кожне з них фінансується. «Ще до повномасштабного вторгнення у 2021 році, – пояснив один зі співробітників агентства ООН, – було зроблено активну спробу виділити окрему статтю витрат, яка принаймні охоплювала би компоненти, пов'язані з безпекою, але нічого не було впроваджено й дотепер» [в агентстві цього співробітника].

3 з 6 агентств ООН відповіли, що вони фактично дозволяють певну форму паспортизації вимог щодо перевірки, зокрема й між іншими агентствами ООН. Представники всіх 3 агентств відзначили, що Система Гармонізованого підходу до переказу грошових коштів (Harmonized Approach to Cash Transfer, [НАСТ](#)), а також [Глобальний ринок Організації Об'єднаних Націй](#) або портал закупівель частково полегшують процедури перевірки та оцінки спроможності місцевих/національних НУО (зазвичай місцеві/національні НУО скаржаться на виснажливість процедури перевірки). Однак 3 агентства ООН повідомили, що вони фактично не дозволяють жодної форми такої паспортизації, що змусило одного співробітника ООН, чие агентство використовує НАСТ, зауважити очевидне: «Нам дійсно потрібно, щоб усі долучилися до НАСТ і повністю використовували цю систему, насамперед — інші агентства ООН».

Прогрес у наданні багаторічного фінансування (БРФ), [яким у різних формах послуговуються деякі агентства ООН і МНУО](#), був менш значним, ніж у випадку з ВПП/накладними витратами, ПБДС і паспортизацією. Хоча потреба в такому фінансуванні також добре відома, [особливо для М/НА](#), а респонденти з числа М/НА в Україні регулярно називають її постійною проблемою, жодне агентство ООН не повідомило про

можливість запропонувати БРФ. Одне з найбільших агентств ООН пояснило, що вони змогли обійти цю проблему, залучивши М/НА до багаторічних «відносин», але фактичний бюджет все одно забезпечується лише для кожного року окремо. Усе, що виходить за межі цього, унеможлиблюється через обмеження з боку їхніх головних офісів, а також щорічний характер Планів гуманітарних потреб і реагування (ПППР).

Прогрес також залишається незначним у вирішенні питання переманювання спеціалістів місцевих і національних НУО – серйозної проблеми, яку часто зазначають українські організації, враховуючи, що агентства ООН пропонують зарплати та пільги, які значно [перевищують](#) ті, що можуть запропонувати М/НА, а респонденти підрахували, що в середньому 75% персоналу ООН складають українці. Жодне агентство ООН не повідомило, що має чітку політику проти переманювання персоналу у своїх партнерів-виконавців або М/НА загалом, включно з політикою щодо ГКК, яка була затверджена у 2023 році. Водночас у середньому 75% штатних працівників агентств ООН (включно з УКГС) – це українці, а кілька агентств повідомили, що понад 90% їхнього персоналу є місцевими. Пряма цитата високопоставленого співробітника ООН: «Ми знаємо, що у нас повинні бути такі політики. Але їх немає». Серед причин продовження практики переманювання, визначених кількома посадовцями ООН, були: 1) справедлива політика найму обмежує законну функцію вільного ринку; 2) найм українців – чудовий спосіб «локалізувати» реагування; 3) це може бути несправедливо, але це необхідно для вкрай важливої роботи агентств ООН.

Більшість агентств ООН (4 з 6) все ще розглядають своїх партнерів із числа М/НА як переважно партнерів-виконавців і отримувачів фінансування, а не стратегічних партнерів, які мають реальні можливості спільно розробляти та керувати програмами. Лише одне агентство залучило М/НА до розробки своєї стратегії на рівні країни, тоді як 4 агентства розробили лише стратегію локалізації разом із М/НА.<sup>11</sup> Хоча агентства ООН загалом відмінно справляються зі збором відгуків від

---

<sup>11</sup> 6 із 7 агентств ООН були обізнані про діяльність Альянсу українських ОГС, а 3 з 6 виконавчих агентств зазначили, що їм відомо про підтримку стратегії Альянсу, коли вона була представлена ГКК в серпні. 4 з 7 агентств повідомили, що тепер у них є спеціальний координатор з питань локалізації, основним завданням якого є нагляд за реалізацією стратегії.

партнерів і створенням важливих платформ для висловлення критики, як-от анонімні канали для надання зворотного зв'язку, незрозуміло, у якій мірі ці відгуки беруться до уваги. Вони також, здається, краще за більшість МНУО справляються з комунікацією та висвітленням роботи місцевих/національних НУО. Декілька респондентів відзначили 2 причини, які цьому сприяють – відносна стабільність бюджетів і кадрового забезпечення агентств ООН порівняно з більш вразливими МНУО.

Щодо корупції: як і всі інші респонденти, агентства ООН не змогли вказати на жодний суттєвий і підтверджений випадок корупції або нецільового використання допомоги українськими партнерами станом на момент проведення дослідження. «Ми не бачили нічого серйозного або суттєвого», – зазначив один зі співробітників ООН, який, тим не менш, вказав на необхідність постійного, суворого моніторингу для запобігання «подвійному отриманню фінансування» партнерами (коли організація вимагає оплату від 2 донорів за одну послугу) та дублювання зарплат у різних донорів для неіснуючих посад. Інший співробітник пояснив, що хоча було «кілька поодиноких випадків грантових угод, коли ми не могли повністю підтвердити, що вони надавали всю допомогу, а кошти були повернуті, навіть у цих випадках масштаб був дуже незначним». Важливо відзначити, що всі агентства ООН повідомили, що за останні два з половиною роки вони підготували десятки звітів з моніторингу та оцінки, завершили програми стороннього моніторингу та провели повні аудити, водночас ще більше таких заходів продовжує проводитися з подальшим розгортанням реагування. «Між агентствами ООН налагоджено хороший рівень координації щодо партнерів, з якими ми не повинні працювати», – пояснив один зі співробітників ООН, як-от з тими, хто не продемонстрував належного рівня компетентності у своїх системах відстеження та звітності. «У цій спільноті чутки поширюються швидко, партнери спілкуються між собою, діляться з нами інформацією та відгуками. Тут також існує дуже сильна культура інформування про порушення, широкі можливості для перевірки та забезпечення прозорості. Все це стало хорошим стримувальним фактором для тих, хто в цьому секторі хотів би вдатися до шахрайства».

МНУО – основні висновки:

- **12 з 20 МНУО не вели діяльність в Україні до 2022 року;**

- місцеві/національні НУО реалізували 50% заходів, але отримали 33% бюджетних коштів МНУО;
- 4 МНУО заявили, що вони створюють юридичну особу, яка може подавати заявки на фінансування як місцева/національна НУО;
- 16 МНУО з 20 не мають офіційної політики етичного найму та підбору персоналу;
- ВПП/накладні витрати та ПБДС наразі дозволені майже всіма МНУО, але їх застосування є незрозумілим;
- лише 6 МНУО з 20 повідомили, що пропонують багаторічне фінансування;
- 8 МНУО повідомили, що вони приймають певну форму паспортизації комплексних перевірок;
- половина зазначила, що вважають своїх партнерів із числа місцевих/національних НУО стратегічними партнерами;
- лише одна МНУО зазначила, що місцеві/національні НУО були залучені до розробки стратегії на рівні країни;
- питання та занепокоєння щодо нейтральності та неупередженості стали менш актуальними з 2022 року;
- жодна МНУО не повідомила про суттєві та підтвержені випадки корупції серед партнерів із числа місцевих/національних НУО.

Частково завдяки сприянню з боку Платформи гуманітарних НУО в Україні, участь МНУО в опитуванні була особливо активною. На 20 МНУО, які взяли участь в опитуванні, припадає 66% всього фінансування, наданого МНУО у 2023 році (\$715 млн із \$1,08 млрд). З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році МНУО отримали понад \$2,73 млрд фінансування, відстежуваного системою FTS, для здійснення гуманітарних операцій, хоча 12 з 20 МНУО не вели діяльність в Україні у 2021 році.

Крім того, за оцінками МНУО, \$233 млн (33%) їхнього фінансування у 2023 році було спрямовано понад 450 партнерам із числа М/НА, які реалізували в середньому 50% усіх заходів МНУО в Україні. 11 із 20 МНУО повідомили, що 100% їхнього фінансування було надано у вигляді прямих бюджетних асигнувань, а не негрошової допомоги, як-от товари та обладнання. Лише 5 МНУО очікують збільшення бюджету наступного року, тоді як 12 прогнозують суттєве скорочення, а 3 очікують, що їхні



бюджети залишаються приблизно на тому ж рівні. Незважаючи на підвищення рівня обізнаності про необхідність і переваги локалізації, малоімовірно, що відсоток фінансування, який перераховується М/НА, збільшиться в найближчому майбутньому. «Ми відчуваємо тиск з боку донорів щодо надання більшої бюджетної підтримки нашим партнерам-виконавцям, але, відверто кажучи, існує внутрішній тиск, щоб зберегти більше для себе, враховуючи перспективу зменшення бюджетів», – зізнався співробітник МНУО. «Підхід [у нашій організації] в основному такий: «Давайте збережемо більше для себе, оскільки фінансування скорочується».

Ця позиція має глибші наслідки. Лише 4 з 20 МНУО мають плани переходу до скорочення масштабів діяльності та передачі операцій українським організаціям (як [оголосив](#) цього літа Оксфам), хоча деякі з них зазначили, що таке планування або неминуче, або його наполегливо підтримують співробітники на рівні країни. 4 з 20 МНУО також підтвердили, що їхні організації створили або створюють українські відділення, які можуть подавати заявки на фінансування як М/НА, хоча повноваження щодо прийняття рішень залишатимуться за головними офісами за межами України, тож вони не відповідатимуть [визначенню](#) МПК щодо місцевої організації.

18 з 20 МНУО повідомили про високий рівень працевлаштування українського персоналу, середній показник серед респондентів сягає майже 90% від загальної кількості персоналу. 16 МНУО з 20 не мають офіційної політики етичного найму та підбору персоналу, яка би забороняла працевлаштування громадян України, які працюють у М/НА, яка є партнером-виконавцем МНУО. Декілька МНУО заявили, що в їхніх організаціях діє «джентльменська угода» про те, що вони не найматимуть працівників партнера-виконавця, але одна з них зауважила, що «в нас є 100-сторінковий посібник з управління персоналом, який до найменших деталей регулює питання найму та підбору персоналу, але цього аспекту він досі не включає». Половина МНУО також повідомила, що забезпечила повне або часткове фінансування представництва у кластерах, більшість таких посад обіймають українські представники.

ВПП/накладні витрати нині дозволені всіма МНУО, але, схоже, вони: 1) надаються непослідовно, зокрема й всередині організацій; 2) мають тенденцію до скорочення або скасування в разі виникнення проблем у реалізації програм; 3) зазвичай залежать від того, чи дозволяє конкретний донор включити цю статтю витрат у договір із партнерами-виконавцями. Більшість МНУО повідомили, що вони проактивно заохочують місцеві/національні НУО включати ВПП/накладні витрати до своїх бюджетів, лише одна МНУО зазначила, що вони продовжують застосовувати різні стандарти до МНУО та М/НА щодо допустимої ставки (деякі МНУО співпрацюють з іншим МНУО як з партнерами-виконавцями). Аналогічно, 19 з 20 МНУО зазначили, що вони надають підтримку для покриття витрат на ПБДС місцевим/національним НУО, більшість із них заохочують М/НА піднімати питання та озвучувати свої потреби, пов'язані з ПБДС, ще на початку переговорів щодо реалізації проєкту. Однак як і в разі з ВПП/накладними витратами, ступінь і якість підтримки для покриття витрат на ПБДС залишаються нерівномірними та не повністю зрозумілими, а переваги обох видів підтримки частково нівелюються через подальшу відсутність БРФ: лише 6 МНУО з 20 повідомили, що пропонують БРФ, хоча більшість (11) підтримують партнерські відносини, які в середньому тривають більше року. Всі вони висловили бажання пропонувати БРФ, але посилаються на обмеження з боку донорів, а також на тиск з боку власних головних офісів.

Багато МНУО висловлюють жаль щодо труднощів, з якими досі стикаються їхні партнери з числа М/НА через процедури перевірок і вимог до звітності/моніторингу. «У нас може бути програма з 4-5 донорами, і ми вимагаємо 4-5 різних договорів із нашими партнерами-виконавцями», «Навіть попри значну гнучкість, яку ми отримали в договорах із донорами, наш головний офіс вимагає від нас [укладати] окремі контракти, а потім [запитує] 4-5 окремих моніторингових звітів». Попри це, 8 МНУО повідомили, що зараз вони приймають певну форму паспортизації комплексних перевірок, а 12 не приймають її взагалі.

Декілька МНУО окреслили амбітні стратегії паспортизації та зменшення бюрократичних процесів, включно з однією з них, яка приймає відповідну документацію від будь-якої іншої МНУО, з якою М/НА нещодавно співпрацювала. «Так, ми також запитуємо документи про проходження

комплексної перевірки в інших МНУО та перевіряємо документи», – пояснив співробітник МНУО. «І так, ми порівнюємо їхні вимоги з нашими власними, але в результаті ми дійсно переклали значну частину навантаження на власні відділи з питань партнерства та комплаєнсу. На щастя, наш головний офіс дуже підтримує такі кроки, що є надзвичайно важливим».

Інша МНУО змогла полегшити процес комплексних перевірок, застосувавши одну з форм «контекстуалізованого» підходу ГФУ, який передбачає багаторівневі перевірки (коли менші обсяги фінансування вимагають меншого обсягу документації та перевірок). Одна велика мережа МНУО дозволяє місцевим/неурядовим НУО використовувати результати комплексної перевірки, яку вони раніше пройшли з будь-яким іншим членом мережі, тоді як інша МНУО приймає результати комплексної перевірки, яку нещодавно пройшла будь-яка місцева/національна НУО, що була отримувачем фінансування ГФУ.

На відміну від агентств ООН, половина всіх МНУО зазначили, що вважають своїх партнерів із числа місцевих/національних НУО стратегічними партнерами, а не лише виконавцями або отримувачами фінансування. Хоча 15 із 19 респондентів заявили, що вони активно залучають М/НА до розробки конкретних проєктів, лише один зазначив, що М/НА залучаються до розробки стратегії на рівні країни. Більшість МНУО також збирають відгуки від М/НА (3 не збирають, а один респондент не був впевнений, чи здійснюється збір організацією, яку він представляє), але з 16, які збирають відгуки, лише 7 використовують анонімні анкети, які, як правило, вважаються М/НА надзвичайно важливим засобом для безпечного подання скарг.

Що стосується використання символіки та публічного висвітлення діяльності М/НА, 17 МНУО зазначили, що вони публікують інформацію про своїх партнерів на своїх сайтах або в соціальних мережах. Схоже, регулярність і охоплення спільної промоції місцевих партнерів є більш обмеженими, ніж для агентств ООН. «Українські НУО, з якими ми співпрацюємо, завжди висвітлюють діяльність міжнародних партнерів. Правда в тому, що це не працює у зворотному напрямі», – пояснив один зі співробітників МНУО. За словами Діни Волинець, однієї з головних

співавторок Стратегії локалізації Альянсу, всі МНУО мають вимоги щодо використання символіки та публічного висвітлення діяльності. Водночас не так багато місцевих НУО мають політику щодо використання символіки та публічного висвітлення діяльності, а це один із важливих кроків у розвитку організації. Це створює ситуації, коли М/НА, навіть якщо вони є 100% виконавцями проекту, зникають зі комунікаційних або брендингових матеріалів головного партнера-МНУО».

Усі респонденти з числа МНУО були обізнані про діяльність Альянсу українських ОГС, а 17 з 19 зазначили, що їхня організація або вже підтримала його стратегію локалізації, або, ймовірно, зробить це в майбутньому. 13 з 20 організацій зазначили, що наразі мають політику або дорожню карту локалізації саме для України, але лише шість МНУО повідомили, що до її розробки були залучені М/НА. 7 організацій також зазначили, що в них є спеціальний координатор із питань локалізації в Україні. Більшість із цих МНУО закріплюють цю роль як окрему, чітко окреслену функцію в межах обов'язків менеджера з роботи з партнерами. Співробітник однієї МНУО пояснив, що коли глобальну стратегію локалізації їхньої організації було представлено на розгляд правління, її спочатку відхилили. «Вони сказали нам: «Ви хочете зробити нас зайвими»... Довелося внести деякі зміни, але врешті-решт її затвердили, тому що шляху назад немає. Нам варто активно долучатися до формування локалізації в реальності та на практиці, ніж відкидати її».

Питання та занепокоєння щодо нейтральності та неупередженості, схоже, стали менш актуальними порівняно з першим роком реагування. 4 з 20 МНУО зазначили, що вважають цю проблему такою, з якою вони продовжують стикатися. Однак один із співробітників МНУО висловив занепокоєння: «Ми не впевнені, чи попередня практика [деяких М/НА, які поєднували надання допомоги військовим і цивільним] зникла чи деяким організаціям вдалося розмежувати ці види діяльності... можливо ми просто більше не так багато запитуємо, а наші партнери не інформують нас».

Зі 17 МНУО, які змогли відповісти на це запитання, жодна не повідомила про суттєві чи підтверджені випадки корупції серед своїх партнерів із числа М/НА, попри численні аудити, вибіркові перевірки, звіти з моніторингу та оцінки за останні два з половиною роки. Одну відповідь,

поширену серед більшості МНУО, надав директор представництва у країні однієї з найбільших МНУО, що працює в Україні: «Ми провели незалежні аудити кожної донорської програми, включно з аудитами, які проводилися великими міжнародними аудиторськими компаніями. На додаток до цього ми провели внутрішні аудити та виконали десятки вибіркового перевірок і звітів із моніторингу та оцінки. Ми не знайшли нічого суттєвого або навмисного з погляду нецільового використання допомоги». Один зі співробітників МНУО описав випадок, коли було виявлено нецільове використання допомоги, але насправді цю допомогу помилково віднесли до матеріальних цінностей, які були знищені внаслідок російського бомбардування складу М/НА. «Донор у цьому випадку не виявив співчуття та відмовився покрити збитки, але ми покрили їх для нашого партнера за рахунок власних ресурсів», – пояснив цей співробітник. Інший співробітник великої МНУО переконаний у тому, що випадки нецільового використання допомоги є, але вони просто ще не були виявлені, особливо в безпосередній близькості до лінії фронту, де, за його словами, моніторинг є набагато менш поширеним явищем.

Кластери – основні висновки:

- **неузгодженість показників між кластерами ускладнює точний аналіз;**
- **5 із 7 кластерів повідомили, що понад 50% їхніх членів – М/НА;**
- **3 кластери вважають, що українські НУО все ще недостатньо представлені у кластері;**
- **5 відзначили, що українські НУО досі не беруть повноцінної участі в координаційних нарадах;**
- **4 кластери повідомили про труднощі із залученням М/НА до процесів прийняття рішень;**
- **англійська мова залишається основною мовою спілкування для всіх кластерів;**
- **М/НА краще представлені у кластерах регіонального рівня;**
- **кластери не відстежують, чи спроможні М/НА залучати фінансування для своєї участі у кластерах.**

Було проведено 7 інтерв'ю з КІ з числа представників Кластерів і Робочих груп на національному рівні з метою збору інформації про членство,

механізми прийняття рішень і політику локалізації.<sup>12</sup> 3 з 7 респондентів або представляють українську організацію, яка бере участь у координації кластерів, або є громадянами України, які працюють у МНУО, залучених до координації кластерів.

Одним зі ключових аналітичних обмежень є відсутність узгодженості в системі щодо підрахунку кількості членів кластерів. Деякі кластери підраховують кількість членів на основі кількості організацій, які звітують про свою діяльність перед кластером. Інші вказують середню кількість організацій, які беруть участь у нарадах, є в списках розсилки або користуються підтримкою кластера. Такі розбіжності ускладнюють точну оцінку ступеня та форм залучення М/НА.

5 із 7 кластерів повідомили, що понад 50% їхніх членів – М/НА, а в деяких частка М/НА сягає 65%. МНУО становлять у середньому близько 40% членів кластерів, а ООН – приблизно 6% від загальної кількості членів. Водночас координація діяльності всіх кластерів контролюється щонайменше одним агентством ООН, яке відповідає за координацію, членство в кластерах, розробку стратегії та прийняття рішень. 6 кластерів відзначили, що мають таку саму або більшу кількість українських членів порівняно з попереднім роком, а рівень участі М/НА поліпшився порівняно з 2023 роком. Однак 3 з 7 представників кластерів зазначили, що, на їхню думку, українські НУО все ще недостатньо представлені у кластері, а 5 повідомили, що українські НУО досі не беруть повноцінної участі в координаційних нарадах і є радше «пасивними слухачами» або «епізодичними доповідачами».

6 із 7 опитаних кластерів вдалося залучити М/НА до своїх механізмів прийняття рішень або координації, а 5 повідомили, що українські організації певним чином беруть участь у розробці стратегій. Водночас 4 представників кластерів зазначили, що є труднощі із залученням М/НА до процесу прийняття рішень або стратегічних обговорень. Однією з причин може бути те, що англійська мова досі є основною мовою спілкування для всіх кластерів, хоча 5 кластерів тепер забезпечують синхронний переклад під час усіх нарад.

---

<sup>12</sup> Наразі в Україні діють 9 гуманітарних Кластерів, 3 Субкластери та кілька Робочих груп.

5 представників також зазначили, що представництво та участь українських НУО в механізмах кластерів є сильнішими на регіональному рівні: більше місцевих/недержавних НУО представлені та беруть активну участь у нарадах на сході та півдні країни, ніж під час нарад на національному рівні в Києві. Представники кластерів припускають, що це пов'язано з тим, що зустрічі на регіональному рівні зосереджуються на операційних питаннях, які є більш актуальними для національних НУО, а місцеві організації більше залучені до роботи в регіонах свого місцезнаходження. У всіх випадках це підтверджує висновок, що представництво та участь місцевих організацій є сильнішими, якщо обговорення більше відповідають пріоритетам М/НА та є ближчими до їхніх операційних реалій, зокрема й надання допомоги безпосередньо їхнім постраждалим громадам. У 4 із 7 опитаних кластерів національні НУО координують роботу регіональних кластерів і тематичних субкластерів, а також ці кластери включають національні НУО до складу Стратегічних дорадчих груп. Вони повідомляють про підвищення рівня участі місцевих суб'єктів у прийнятті рішень, а деякі з них очолюють стратегічні обговорення важливих для них тем. Такі кластери забезпечують підтримку у вигляді перекладу та фандрейзингу; дві третини цих кластерів повідомили, що мають глобальну та національну стратегію локалізації та координатора з питань локалізації.

Більшість кластерів (5 з 7) надають своїм національним членам підтримку у фандрейзингу. Зазвичай це тренінги, допомога в підготовці заявок на отримання фінансування від ГФУ, а також надання листів підтримки або рекомендацій для міжнародних партнерів. Однак 3 кластери зазначили, що, на їхню думку, М/НА взагалі не спроможні залучати кошти на посади, пов'язані з діяльністю кластерів. Крім того, жоден кластер, схоже, не знає, скільки їхніх членів із числа М/НА насправді успішно залучають кошти на координаційні посади, а якщо їм це вдається, то в якому обсязі, попри те, що фінансова підтримка є надзвичайно важливою для забезпечення доступу та залучення М/НА.

Деякі з найкращих підходів кластерів, які досягли найбільшого успіху у залученні М/НА, охоплюють:

- залучення національних НУО як співкоординаторів;

- забезпечення перекладу під час кожної наради на національному та регіональному рівнях, постійна комунікація українською та англійською мовами;
- забезпечення фінансування для національних НУО, щоб вони могли утримувати посади, пов'язані з координацією (як-от одна велика МНУО надає фінансування 2 національним партнерам, аби вони виконували роль координаторів субкластерів);
- забезпечення належного представництва національних кадрів серед усіх учасників процесу координації від ООН, МНУО та М/НА (як-от в одній координаційній групі кластеру 17 осіб, 14 з яких є українцями, а лише 3 — іноземцями);
- продовження зусиль із підвищення обізнаності та зміцнення потенціалу за підходом «від українця до українця», що означає, що зміцнення потенціалу, найімовірніше, буде більш ефективним, коли його забезпечуватимуть місцеві суб'єкти, які розуміють місцеві підходи та потреби;
- приділення часу двостороннім розмовам, розбудові довіри та відносин з українськими партнерами, а також зміні підходу кластера з «координації» на «підтримку» М/НА.

М/НА – основні висновки:

- **7 із 10 М/НА зазначили, що процес укладання партнерств спростився порівняно з 2022 роком;**
- **4 заявили, що їхня організація має можливість впливати на програми як рівноправний партнер;**
- **8 вважають, що М/НА мають частковий вплив або взагалі не мають впливу на розробку гуманітарних програм;**
- **6 з 10 беруть участь у міжнародних координаційних органах;**
- **половина вважає, що представленість українських організацій є недостатньою;**
- **М/НА критикують недостатню адаптивність, особливо щодо змін, які не пов'язані з надзвичайними ситуаціями;**
- **контракти та переговори щодо них із МНУО часто вважаються проблематичними;**
- **М/НА зазвичай відрізані від донорів.**



Було проведено 10 інтерв'ю з українськими гуманітарними М/НА, які працюють у більш ніж 10 областях України (6 з 10 повідомили, що працюють у більшості областей). Основна мета нашого дослідження полягала у виявленні деяких ключових проблем і позитивних тенденцій у відносинах між М/НА та міжнародними суб'єктами гуманітарного реагування.

9 з 10 М/НА регулярно подають проекти до агентств ООН і МНУО для отримання підтримки з частотою від одного разу на місяць до одного разу на квартал або пів року, тоді як 7 із 10 організацій нині мають контракти з агентствами ООН, а всі – з міжнародними НУО. Лише 2 з 10 організацій повідомили, що іноді стикаються з труднощами в отриманні фінансування для конкретних проєктів, як-от евакуація з територій, що постраждали від конфлікту. Проєкти, які відповідають пріоритетам донорів, зазвичай вважаються такими, що мають більше шансів на успіх. 7 із 10 організацій зазначили, що у 2023 році їм було легше укласти партнерства та отримувати підтримку, ніж минулоріч, завдяки дедалі ширшій присутності та акредитації при міжнародних суб'єктах.

3 з 10 організацій вважають, що вони є партнерами-виконавцями з обмеженим впливом на програми, ще 3 зазначили, що їхній вплив на програми є незначним або взагалі відсутній. 4 з 10 стверджують, що мають можливість впливати на програми як рівноправні партнери. Водночас 8 із 10 організацій вважають, що М/НА мають лише частковий вплив або взагалі не мають впливу на створення гуманітарних програм. Це відчуття браку стратегічного впливу ще більше ускладнило ефективну координацію між місцевими та міжнародними організаціями, які надають допомогу, що призвело до дублювання послуг і ситуацій, коли одні райони отримують те, що вважається надмірною гуманітарною допомогою, тоді як інші стикаються з нестачею підтримки. Кілька М/НА підкреслили, що така ситуація особливо характерна для Донецької області.

6 із 10 М/НА беруть участь у міжнародних координаційних органах. Однак половина з них вважає, що українські організації недостатньо представлені на очолюваних міжнародними структурами форумах, включно з координаційними механізмами. Як зазначив один із респондентів: «Думки малих українських НУО рідко враховуються... Атмосфера всередині

кластерів не сприяє відкритому обговоренню проблем, оскільки багато хто боїться висловлюватися». 9 із 10 організацій повідомили про високий рівень координації та співпраці з іншими М/НА.

Усі М/НА зазначили, що певною мірою відчують підтримку з боку партнерів у випадках непередбачених надзвичайних ситуацій (як-от російські удари по інфраструктурних об'єктах або поблизу них, відключення електроенергії, раптові зміни в кадровому складі через мобілізацію), які призводять до проблем у реалізації програм. Це зазвичай не розглядається як заходи, що забезпечують оперативну адаптивність програми або належне реагування на непов'язані з надзвичайними ситуаціями зміни, як-от інфляція, коливання валютних курсів або періодична нестача ресурсів на місцевих ринках. «Зазвичай нам вдається переконати [партнера] внести зміни, – сказав менеджер однієї з М/НА, – але це складно. Обговорення можуть тривати тижнями, зупиняючи наш прогрес, вони не повністю розуміють нашу ситуацію». Кілька М/НА також повідомили, що проти них були застосовані штрафні санкції за те, що вони не відзвітували про матеріальні цінності, які були пошкоджені внаслідок російських ударів.

Хоча 12 із 20 МНУО заявили, що застосовують у своїх контрактах українське законодавство (4 спираються на законодавство інших країн), за словами М/НА та українських правозахисників, контракти та переговори щодо них із МНУО часто є проблематичними. Як було зазначено в нещодавньому [Відкритому листі](#) Національної мережі розвитку місцевої філантропії, навіть якщо багато МНУО використовують українські суди та законодавство в разі виникнення суперечок, реальність полягає в тому, що міжнародні партнери складають контракти та вимоги відповідно до законів країни, де знаходиться їхній головний офіс. Як наслідок, місцеві партнери змушені працювати за правовими нормами обох країн і є абсолютно незахищеними в разі виникнення ускладнень у проєкті. За словами Волинець, «У більшості випадків особи, які приймають рішення в МНУО, не говорять українською, а українців не беруть на посади, які передбачають прийняття рішень, що робить переговори складними для М/НА».

Співробітники та керівництво українських НУО також переважно комунікують лише зі своїми міжнародними партнерами, а не донорами конкретного проєкту. Це ускладнює незалежну оцінку можливостей внесення змін до проєкту, якщо М/НА вважає їх вкрай важливими, а також надання зворотного зв'язку безпосередньо донорам. Під час обговорення умов контрактів і співпраці на етапі підготовки проєктної пропозиції, М/НА часто комунікують зі представниками МНУО або агентств ООН, які не мають достатніх знань або впливу, коли йдеться про вимоги донорів, гнучкість донорів і програмні рішення, що приймаються на рівні директорів представництв у країні або головних офісів. Часті кадрові зміни в міжнародних організаціях також свідчать про те, що М/НА регулярно стикаються зі прогалинами в комунікації та іноді пов'язаними з цим затримками в реалізації програм.

Проблеми партнерства виходять за межі прогалин у комунікації. Декілька М/НА описали труднощі у відносинах із МНУО, коли в команді МНУО виникає невизначеність щодо реалізації проєкту навіть після того, як МНУО затвердила грант на 3 місяці. Може пройти місяць або більше, а особа, відповідальна за фактичний початок проєкту, не надає жодної інформації. Водночас місцеві/недержавні НУО залишаються в невизначеному становищі, не знаючи, коли та чи буде проєкт рухатися вперед. Один з українських респондентів описав випадок, коли в контексті тримісячного проєкту МНУО призначила координатора лише наприкінці першого місяця, після чого в М/НА залишалось лише 2 місяці на його виконання.

Затримки з платежами з боку МНУО та агентств ООН також регулярно згадувалися М/НА як основна складність у реалізації програм. Як-от одна українська НУО повідомила про затримки з виплатами від міжнародних донорів, унаслідок чого було відкладено реалізацію важливих проєктів із допомоги ВПО. Це вплинуло на можливість своєчасного забезпечення житлом і продуктами харчування вразливих груп населення. Інша українська НУО зазначила, що затримка одного траншу платежу більш ніж на 4 місяці негативно позначилася на евакуаційних заходах.

МНУО та агентства ООН часто зосереджуються на короткострокових проєктах тривалістю до 6 місяців, М/НА змушені надавати пріоритет

тимчасовим заходам, попри гуманітарні принципи та принципи локалізації, які передбачають розбудову спроможності громад і бенефіціарів до самостійного подолання кризових ситуацій. Вони також часто виявляються неспроможними запропонувати конкурентоздатні довгострокові контракти спеціалістам і персоналу, сформувані професійні команди, навчити персонал і розробити стандарти якості надання послуг. Крім того, кожен новий програмний період вимагає тривалих процесів затвердження, які іноді охоплюють додаткові або оновлені комплексні перевірки, оцінки потреб і складні вимоги до звітності.

## Рекомендації

Донорам:

- 1. Змінити політику та процедури для забезпечення прямого фінансування М/НА.** Кілька опитаних донорів посилалися на національні нормативно-правові акти, які перешкоджають прямому фінансуванню М/НА. Приклад: Генеральний директорат Європейської Комісії з питань гуманітарної допомоги та захисту цивільного населення (DG ECHO) вже давно стверджує, що не може надавати фінансування М/НА в Україні через [регламент Ради ЄС](#), який вимагає, щоб гуманітарні організації, яким надається підтримка, мали «головний офіс в державі-члені Спільноти». Однак той самий регламент зазначає, що головний офіс може бути розташований «у третіх країнах, які отримують допомогу Спільноти», що стосується й України.<sup>13</sup>
- 2. Збільшити<sup>14</sup> підтримку Гуманітарного фонду для України (ГФУ) за умови, що в нових асигнуваннях Фонд перерозподілить більшу частину своїх грантів на користь українських М/НА.** Хоча за останні півтора року ГФУ зробив значний крок у напрямкові до локалізації, він [відстає від низки інших об'єднаних фондів ООН](#), коли йдеться про спрямування коштів безпосередньо М/НА, і досі надає 52% грантів МНУО. Настав час спрямувати ГФУ на шлях повної націоналізації, який має бути рішуче підтриманий донорами.

---

<sup>13</sup> Для того, щоб відповідати вимогам регламенту, українська М/НА повинна мати філію в державі-члені ЄС.

<sup>14</sup> Попри те, що DG ECHO неодноразово наголошував на своїй підтримці об'єднаних фондів на рівні країн як обхідного шляху для подолання обмежень у фінансуванні, він виділив ГФУ лише \$2 млн фінансування у 2023 році та \$1 млн у 2024 році до жовтня.

- 3. Інвестувати в національні Об'єднані фонди (ОФ) і операційні консорціуми на чолі з М/НА як основними грантоотримувачами.** Один із [найкращих способів](#) швидко переорієнтувати фінансування та передати повноваження М/НА — [об'єднані фонди](#), які дозволяють багатьом донорам зменшити ризики за допомогою посередницької моделі об'єднаних фондів на рівні країни. Хоча у світі існує лише кілька прикладів гуманітарних ОФ, дійсно очолюваних М/НА, українські М/НА мають гарні передумови для пілотування такого підходу.<sup>15</sup> Такі об'єднані фонди можуть залучати надійних партнерів із числа МНУО в якості допоміжних структур та/або покладатися на існуючих донорських партнерів із числа М/НА як на опорні поряд з іншими українськими М/НА. Коли йдеться про великі операційні консорціуми, державні донори повинні інвестувати в консорціуми, очолювані М/НА, де МНУО виступають у ролі допоміжних партнерів місцевих основних грантоотримувачів.
- 4. Посилити операційну прозорість і діалог з українськими НУО українською мовою щодо фінансування, партнерів і пріоритетів.** У відкритому доступі мало детальної інформації про те, які установи та організації фінансуються донорами в Україні, як відбувається управління партнерствами з М/НА, яких результатів насправді досягнуто. Взаємодія з українськими М/НА також є обмеженою порівняно із взаємодією донорів із міжнародними партнерами. Важливо, щоб донори регулярно публікували ключові оновлення статусу та брали участь у стратегічних діалогах українською мовою про майбутні пріоритети фінансування до того, як будуть зроблені оголошення про можливість фінансування, щоб суб'єкти громадянського суспільства та нові потенційні українські партнери могли впливати на діяльність донорів.
- 5. Зобов'язати міжнародних партнерів впроваджувати ключові реформи у сфері локалізації.** Такі реформи мають включати щонайменше: 1) зобов'язання дотримуватися [справедливого партнерства](#) та етичних вимог до найму персоналу, включно з тими, що були [затверджені](#) українською Гуманітарною командою країни (ГКК) у 2023 році; 2) публічне звітування/відстеження прогресу щодо обох; 3) забезпечення того, щоб, де це можливо, агентства

---

<sup>15</sup> [Дізнайтеся](#) більше про «Український місцевий об'єднаний фонд місцевих об'єднань», який спільно адмініструється START Network та Національною мережею розвитку місцевої філантропії.

ООН або МНУО, які впроваджують програми стороннього моніторингу або зміцнення потенціалу, співпрацювали з М/НА, щоб згодом передати відповідальність за моніторинг українській організації; 4) забезпечення достатнього фінансування ВПП/накладних витрат і ПБДС для партнерів із числа М/НА.<sup>16</sup>

- 6. Закликати очолювані ООН ГКК, ГФУ та Систему кластерів значно розширити українське представництво та лідерство на всіх рівнях прийняття рішень, а також надавати підтримку для їхньої участі.** Як нещодавно зазначило Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), «місцеві лідери та організації можуть запропонувати різноманітні погляди та знання громад, необхідні для підвищення ефективності цих форумів у задоволенні індивідуальних потреб різних груп і для кращого розуміння механізмів, підтримуваних громадами, які можуть сприяти розробці стійкіших рішень для реагування». Фінансова підтримка діяльності М/НА у кластерах і забезпечення перекладу українською мовою є [вкрай важливими для забезпечення доступу та залучення](#), але також важливо підтримувати [наявні](#) українські структури гуманітарної координації, які з набагато більшою ймовірністю збережуться, якщо міжнародні актори скоротять присутність у країні.
- 7. Забезпечити впровадження та моніторинг Гуманітарною командою країни Стратегії локалізації Альянсу.** [Альянс українських ОГС](#) є головною очолюваною українцями коаліцією організацій громадянського суспільства, орієнтованою на забезпечення місцевого лідерства в реагуванні на гуманітарні кризи та створення підґрунтя для відновлення в Україні. [Стратегія](#) та Операційний [план](#) Альянсу на 2024-2025 роки містять ключові реформи, які, за умови впровадження та моніторингу, суттєво змінять розподіл повноважень і ресурсів на користь М/НА, забезпечивши ефективнішу допомогу українцям, які її потребують.

Агентствам ООН, Кластерам і МНУО:

---

<sup>16</sup> [Система колективного моніторингу та підзвітності](#), а також [Настанови МПК щодо посилення участі, представництва та лідерства місцевих і національних організацій](#) — це 2 з кількох визнаних механізмів, які донори можуть використовувати для того, щоб переконатися, що партнери, які надають фінансування, дійсно дотримуються реформ у сфері локалізації.

- 1. Посилити звітування та обмін відповідними даними.** Нещодавня пропозиція Платформи НУО щодо створення відкритого порталу для надання даних для своїх членів із числа МНУО та М/НА буде недостатньою, бо агентства ООН (або ті, що не є членами Платформи), які керують більшістю заходів із реагування, не будуть включені до нього. УКГС (ОСНА) має вдосконалити збір і звітування відповідних даних щодо фінансованих із міжнародних джерел заходів реагування через FTS в Україні, а також працювати з українськими М/НА та органами державної влади, щоб переконатися, що вони розуміють і можуть самостійно контролювати міжнародну архітектуру, яка була створена в їхній країні.
- 2. Запустити більше проєктів із багаторічним фінансуванням для М/НА в Україні у 2025 році та розширити паспортизацію комплексних перевірок.** Приклад: ГФУ отримує майже 33% своїх внесків у вигляді багаторічних грантів, але річний характер [Плану гуманітарних потреб і реагування](#) (ПГПР), який контролюється Гуманітарним координатором, вважається перешкодою для надання українським М/НА багаторічного фінансування. Однак наступний ПГПР для України може змінити цю ситуацію, особливо з огляду на те, що УКГС ООН розглядає можливість надання багаторічного фінансування для грантів об'єднаних фондів на глобальному рівні. Що стосується давнього прохання М/НА спростити процедури подання заявок між міжнародними суб'єктами, то меншість МНУО та половина опитаних агентств ООН зараз повідомляють про успіх у цьому питанні. Цими прикладами слід ділитися, до них мають приєднатися інші організації та агентства, а також їх слід відповідно масштабувати.
- 3. Впроваджувати та контролювати виконання Настанов щодо етичного підбору персоналу.** ГКК, Платформа НУО та Альянс повинні залучати менеджерів з управління персоналом/рекрутингу в усіх міжнародних організаціях із метою кращого просування затверджених [настанов](#) і забезпечення підзвітності організацій і агентств.
- 4. Збільшити українське представництво у ГКК і правлінні ГФУ, розширити українське лідерство в усіх програмах.** ГКК і ГФУ домоглися [прогресу](#) в інтеграції М/НА до своїх платформ прийняття рішень з 2022 року. Однак обом структурам необхідно перейти до

моделі представництва, яка би більше відображала участь українських гуманітарних організацій (ГФУ застосував таку модель під час [нешодавніх виборів до правління](#)), і в якій М/НА становлять більшість, а не паритетну частку. МНУО та агентства ООН також збільшили участь, зворотній зв'язок, залучення М/НА до процесів розробки та управління програмами, але все ще залишається значний потенціал для вдосконалення. Перекладацька підтримка на багатьох координаційних форумах все ще відсутня або є недостатньою, а М/НА отримують мало або взагалі не отримують фінансової підтримки для забезпечення своєї участі – 2 прогалини, які мають бути негайно усунені агентствами ООН.

- 5. Прискорити та розширити підхід, заснований на координації за територіальним принципом (КТП).** Це дозволить зосередити координацію допомоги там, де українці вже здійснюють координацію та де люди, які потребують допомоги, отримують її найбільше. Хоча старт [пілотних заходів з КТП](#) у 2 областях цієї осені є позитивним кроком, УКГС та його партнери повинні прискорити впровадження КТП на всіх прифронтових територіях у 2025 році, забезпечивши належну підтримку М/НА, щоб вони могли очолити таку координацію та отримати від неї переваги.

Місцевим/національним НУО:

- 1. Продовжувати розбудовувати системи координації, партнерства та боротьби з корупцією.** М/НА повинні продовжувати розбудовувати українські механізми координації, мережі солідарності та операційні партнерства, які можуть забезпечити економію за рахунок масштабів у наданні гуманітарної допомоги та взяти на себе ініціативу, коли міжнародні структури скоротять свої функції. Українські гуманітарні організації також повинні продовжувати розбудовувати надійні механізми нагляду, щоб запобігти корупції в секторі, яка може підірвати підтримку локалізації.
- 2. Українці мають взяти на себе провідну роль у проведенні відповідних досліджень і моніторингу реагування.** Від 2022 року міжнародні компанії з аналізу даних і консалтингу, а також МНУО та агентства ООН, готують більшість звітів про очолюване міжнародними структурами реагування, особливо англійською



мовою. З огляду на важливу роль, яку відіграє генерування знань у перерозподілі повноважень, українські М/НА та компанії повинні взяти на себе ініціативу у підготовці таких звітів, а донори мають надавати пріоритет аналізу та моніторингу, що проводяться українськими організаціями.

- 3. Забезпечити місце за столом переговорів для невеликих місцевих НУО.** Нещодавно Український ресурсний центр НУО зазначив: «Сила українського громадянського суспільства полягає в його різноманітності, гуманітарні стейкхолдери повинні уникати сприяння олігополії в секторі, де мало хто має занадто багато, а багато хто – занадто мало, щоб ефективно реагувати на гуманітарні потреби». Альянс українських ОГС має поглиблювати, диверсифікувати та розширювати свою членську базу, особливо серед невеликих місцевих НУО, розташованих за межами Києва, а також серед місцевих НУО, які представляють громади, позбавлені соціальної підтримки, а також стежити за тим, щоб великі національні НУО не монополізували керівні посади.

## **Висновок**

Українські гуманітарні організації дедалі більше розчаровуються, бо реформи локалізації залишаються значною мірою нереалізованими, попри [підписані міжнародні зобов'язання](#) та повне усвідомлення міжнародними гуманітарними організаціями та донорами нагальної потреби у змінах. Для деяких М/НА, яким вдалося стати прямими грантоотримувачами за останні півтора року, це розчарування посилюється усвідомленням суттєвих поліпшень, які приходять разом зі статусом «основного грантоотримувача». «Це було як день і ніч», – сказав представник однієї з провідних М/НА. Навіть після виконання суворих вимог перевірки, вимоги до звітності «Виявилися набагато легшими, ніж ми собі уявляли. Ми тепер маємо набагато більше гнучкості з боку [державного] донора, коли стаються непередбачувані події, які означають, що ми маємо коригувати наш проєкт... А накладні витрати та загальна бюджетна підтримка були значно більшими, ніж ми коли-небудь отримували від агентств ООН або МНУО».

На жаль, попри прогресуюче усвідомлення переваг локалізації, з огляду на ефективність, результативність, а також міцну антикорупційну репутацію

М/НА в Україні, потенційно різке скорочення допомоги, як ймовірно почнеться наступного року, може означати розвиток опозиційної динаміки між агентствами ООН, МНУО та М/НА, що супроводжуватиметься каскадними потрясіннями для архітектури реагування, очолюваного міжнародними структурами. Ще є час, аби запобігти тому, щоб перші з вищезгаданих визначали хід реагування, одночасно пом'якшуючи вплив на українців, які потребують допомоги. Для цього потрібно здійснити сміливі, негайні та скоординовані кроки з боку всіх залучених структур (відповідно до наведених вище рекомендацій), а також значно поступитися власними інтересами. «Питання, якщо ми дійсно серйозно ставимося до локалізації, – визнав один з опитаних Національних директорів МНУО, – полягає в тому, чи можемо і чи будемо ми змінювати наші операційні моделі на користь національних і місцевих організацій, які надають допомогу, що означає скорочення наших бюджетів. Чи можемо ми стати субгрантоотримувачем для сильного партнера [М/НА] в Україні, а не навпаки? Це частина нашого стратегічного розвитку. Це частина наших глобальних амбіцій, але я просто не впевнений, що ми дійсно готові жити з наслідками».

