



# ВІД ВЕЛИКОЇ УГОДИ ДО РЕАЛЬНОЇ СИТУАЦІЇ

## Локалізація гуманітарної допомоги в Україні

Антонія Фолдес (Antonia Foldes), Школа управління імені Джона Ф. Кеннеді

Підготовлено за підтримки Mercy Corps в Україні

# Від великої угоди до реальної ситуації: локалізація гуманітарної допомоги в Україні

*Переклад з англійської мови на українську  
Квітень 2025 року*

Рекомендоване цитування: Фолдес, А. Від Великої угоди до реальної ситуації: Локалізація гуманітарної допомоги в Україні. - У співпраці з Мерсу Корпс в Україні. Квітень 2025 року.

## Анотація

Незважаючи на власні публічні зобов'язання та фінансову ефективність місцевих організацій, процес впровадження локалізації гуманітарними МНУО та системою ООН залишається повільним. Цей звіт пропонує систему показників локалізації для МНУО для покращення впровадження стратегії локалізації та відстеження цього процесу. Він включає погляди різних зацікавлених сторін, об'єднаних роботою над спільними цілями у межах гуманітарного реагування в Україні. Ця система є адаптацією Збалансованої системи показників, розробленої Бізнес-школою Гарвардського університету. В системі застосовуються кількісні показники для вимірювання досягнення цілей у ключових сферах локалізації: справедливих партнерств, лідерства та внеску у розробку стратегій, зміцнення спроможності, а також впливу політики та адвокації. У заключній частині звіту запропоновано рекомендації для МНУО щодо розробки додаткових інструментів для впровадження системи показників та їх вимірювання.

Автор фотографії на обкладинці Езра Міллштейн (Ezra Millstein), директор з глобальної операторської роботи Mercy Corps, вересень 2024 року.

## Абревіатури

ОГС	Організація громадянського суспільства
FCDO	Міністерство закордонних справ у справах Співдружності та розвитку Великої Британії
МНУО	Міжнародна неурядова організація
КПЕ	Ключовий показник ефективності
М/НО	Місцева та національні організації
MEAL	Моніторинг, оцінка, підзвітність та навчання
ООН	Організація Об'єднаних Націй

**Mercy Corps** – це міжнародна гуманітарна організація, яка працює у понад 40 країнах світу, де люди страждають від бідності, стихійних лих, насильницьких конфліктів і тяжких наслідків зміни клімату. Її місія полягає у наданні допомоги через побудову безпечних, ефективних та справедливих громад.

**Антонія Фолдес** – магістр державної політики Школи управління імені Джона Ф. Кеннеді та наукова асистентка Дмитра Кулеби, колишнього міністра закордонних справ України. У березні 2022 р. вона координувала переміщення біженців до Німеччини на польсько-українському кордоні у Перемишлі. Раніше вона працювала в консалтинговій компанії з питань глобальних ризиків у Лондоні та публікувала аналізи конфліктів у Східній Європі та Центральній Азії. Антонія має ступінь магістра за напрямом “Європеїстика” Ягеллонського університету (м. Краків, Польща).

Цей звіт є результатом консультування з питань політик для Mercy Corps в Україні у рамках часткового виконання вимог до магістерської програми з державної політики Школи управління імені Джона Ф. Кеннеді. Цей звіт відображає погляди автора та не повинен розглядатися як такий, що представляє погляди клієнта, а також погляди Гарвардського університету чи його викладачів. Професор Жаклін Бхабха (Jacqueline Bhabha) – кураторка з боку викладацького складу, а професорка Зої Маркс (Zoe Marks) та професор Метью Банн (Matthew Bunn) – керівники семінарів у рамках проєкту.

© 2025 Антонія Фолдес (Antonia Foldes). Усі права захищено, за винятком тих, що надані Президенту та членам Гарвардського коледжу в [Неексклюзивній ліцензії PAE](#).

<b>КОРОТКИЙ ВИКЛАД</b>	<b>5</b>
<b>1. ВСТУП</b>	<b>8</b>
<b>2. МЕТОДОЛОГІЯ</b>	<b>10</b>
<b>3. ОСНОВИ ЛОКАЛІЗАЦІЇ</b>	<b>11</b>
Значення локалізації в гуманітарних кризах	11
Зобов'язання Mercy Corps із локалізації	13
Наявні системи вимірювання	14
Поточний стан локалізації в Україні	17
<b>4. ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИМІРЮВАННЯ ДЛЯ ЛОКАЛІЗАЦІЇ</b>	<b>20</b>
Позиція партнера: Альянс українських ОГС	22
Позиція донора: FCDO Великої Британії	24
Внутрішня позиція: Mercy Corps	26
Позиція навчання і зростання: Mercy Corps	28
Інтеграція позицій зацікавлених сторін	29
<b>5. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ І НАСТУПНІ КРОКИ</b>	<b>31</b>
Рекомендації	31
Заключні міркування	32
<b>Посилання</b>	<b>34</b>
<b>Додаток</b>	<b>38</b>

# КОРОТКИЙ ВИКЛАД

Незважаючи на власні публічні зобов'язання та фінансову ефективність місцевих організацій, гуманітарні МНУО та система ООН повільно впроваджують локалізацію – процес, метою якого є передача влади та повноважень приймати рішення місцевим організаціям. Нещодавнє скорочення фінансування від USAID та гуманітарного фінансування у цілому ще більше підкреслює нагальність трансформації наявної моделі гуманітарного реагування для підвищення її ефективності.

## Постановка проблеми

Після повномасштабного вторгнення Росії гуманітарне реагування України значною мірою здійснювалося під керівництвом організацій громадянського суспільства, національних організацій та волонтерів. Незважаючи на сприятливі умови для локалізації, Вихідні дані гуманітарної локалізації 2024 року свідчать, що для місцевих організацій все ще існують бар'єри, особливо у сфері впливу на фінансування та політики. **Впровадження локалізації залежить від підзвітності** та “забезпечення функціонування Великої угоди.”<sup>1</sup>

Mercury Corps включила локалізацію до п'яти зобов'язань у свою нову 10-річну стратегію “Шлях до можливостей” (2022-2023 рр.). З метою виконання цього зобов'язання Mercury Corps в Україні ініціювала цей звіт для визначення кількісних показників, критеріїв вимірювання ефективності та рекомендацій щодо механізмів відстеження забезпечення підзвітності у досягненні своїх цілей локалізації. У цьому звіті запропоновано Систему показників локалізації для МНУО для **впровадження їхніх стратегій локалізації за допомогою кількісних показників**. Хоча ця структура адаптована до діяльності Mercury Corps в Україні, вона легко застосовується до інших МНУО та контекстів.

**Мета:** ефективне впровадження локалізації МНУО у їхніх програмах гуманітарного реагування

## Завдання:

- Впровадити систему показників локалізації, яка об'єднує погляди різних зацікавлених сторін, тобто партнерів, МНУО, донорів
- Розробити кількісні показники для досягнення партнерами та МНУО їх цілей
- Запропонувати інструменти Моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання (далі MEAL), напр., системи підзвітності RACI, системи вимірювання ризиків та дослідження зворотного зв'язку від партнерів

**Результат:** Система показників локалізації для МНУО

Звіт є результатом 8-місячного аналізу документації та консультацій зі спеціалістами з питань України, локалізації та гуманітарної системи. Він ґрунтується на Збалансованій системі показників, початково розроблений Бізнес-школою Гарвардського університету та включає чотири ключові позиції: (1)

---

<sup>1</sup>Ірвін Лой, “Чому майбутнє Великої угоди залежить від підзвітності”, The New Humanitarian, 15.10.2024 р., доступ отримано 05.04.2025 р.,

<https://www.thenewhumanitarian.org/news/2024/10/15/why-grand-bargain-future-hinges-accountability>.

партнера, (2) донора, (3) внутрішню систему, та (4) навчання і зростання. Ці дані були отримані шляхом опитування зацікавлених сторін та аналізу наявних організаційних стратегій.

Збалансована система показників **об'єднує внутрішні та зовнішні погляди разом із нефінансовими цілями** – визнаючи, що справжня локалізація вимагає перерозподілу не тільки грошей, а й повноважень. Система показників локалізації узгоджує цілі зацікавлених сторін та пропонує наступні кількісні індикатори:

**Таблиця 1. Остаточна система показників локалізації**

<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ</b>	<b>ПОКАЗНИК</b>
<b>Справедливі партнерства</b> – рівномірний розподіл витрат, ризиків та винагород.	% М/НО повідомляють про справедливий розподіл/передачу ризиків
	% прямого фінансування та прямих накладних витрат
	% проєктних договорів із розподілом функцій, що відповідає Рівням взаємодії Mercy Corps
	% проєктів відповідають критеріям Справедливого партнерства
<b>Внесок у лідерство та розробку стратегій</b> – участь у прийнятті рішень.	# партнерів, залучених до повного циклу програми, у тому числі її розробки та MEAL
	% програм, ініційованих партнерами
<b>Зміцнення спроможності</b> – партнери розвивають організаційний потенціал.	# ініціатив щодо зміцнення спроможності, розроблених спільно з місцевими партнерами
	% місцевих партнерів, які повідомляють про покращення організаційної спроможності
<b>Вплив політики та адвокація</b> – комунікація та врахування пріоритетів партнерів.	% рекомендацій щодо політики, розроблених спільно з місцевими партнерами
	# М/НО, підготовлених для обговорення політики на високому рівні
	# ініціатив щодо прямої взаємодії з донором/партнером

Система показників локалізації є основною рекомендацією цього звіту. Для МНУО, які використовують систему показників, також варто розробити **чіткі системи підзвітності, системи вимірювання ризиків та механізми зворотного зв'язку партнерів:**

- **Матриця розподілу ролей/RACI:** впровадження матриці розподілу ролей/RACI в проєктні договори забезпечує чіткий розподіл функцій, що сприяє рівноправним партнерським відносинам між МНУО та М/НО.
- **Вимірювання ризиків:** стандартизовані оцінки ризиків дають кількісну оцінку впливу небезпек, вразливості та спроможності, що дозволяє більш ефективно запобігати відповідним проблем.
- **Опитування партнерів:** успіх локалізації вимагає зворотного зв'язку від М/НО та використання індикаторів, що відстежують справедливість розподілу витрат, ризиків та зміцнення спроможності організацій у довгостроковій перспективі.

# 1. ВСТУП

Гуманітарні МНУО та система ООН повільно впроваджують локалізацію з моменту повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році,<sup>2</sup> хоча реагування на місцевому рівні може підвищити економічну ефективність, результативність та справедливість у наданні гуманітарної допомоги.

При виконанні гуманітарних програм в Україні місцеві організації на 32% ефективніші з погляду витрат, ніж міжнародні організації,<sup>3</sup> що зменшує як витрати на одержувача, так і час надання допомоги. У 2024 році 28% гуманітарного фінансування Україні було виділено США.<sup>4</sup> Оскільки США надали 28% гуманітарного фінансування України у 2024 році, а також через **нешодалвне скорочення фінансування USAID та припинення фінансування гуманітарної допомоги в цілому**, підвищення ефективності наразі є більш важливим, ніж будь-коли.

Вирішальну роль у наданні гуманітарної допомоги людям, які постраждали від війни, відіграють державні НУО, організації громадянського суспільства та волонтерські групи – вони беруть на себе значні ризики, щоб дістатися до найбільш постраждалих громад у важкодоступних регіонах.<sup>5</sup> Їхня участь також має стратегічне значення для успішного надання гуманітарної допомоги, з огляду на їхні знання місцевих реалій та наявність зв'язків з місцевими мешканцями, представниками влади тощо.

Незважаючи на ці переваги та наявні зобов'язання з політики, місцеві організації отримують лише близько 1% від загального обсягу фінансування гуманітарної допомоги, виділеної Україні.<sup>6</sup> Через надмірну обережність у бюрократичних процесах, непрозорість процедур і складну термінологію меншим організаціям важко відповідати вимогам донорів щодо фінансування. Фінансування – це лише один із показників локалізації, який також включає зміцнення спроможності, справедливі партнерства та лідерство у прийнятті рішень.

**Метою** цього звіту є створення інструменту, який дозволить Mercy Corps та іншим МНУО впроваджувати свої стратегії локалізації та чітко відстежувати хід робіт за допомогою показників її вимірювання. Це відповідає цілям, викладеним у документі-стратегії Альянсу українських організацій громадянського суспільства, який закликає до “розробки індикаторів реалізації заходів реагування на місцевому рівні та дотримання домовленостей усіма учасниками процесу, в тому числі запровадження

---

<sup>2</sup> Міжнародна організація допомоги біженцям, Схід SOS, Center for Disaster Philanthropy, “[Щорічне опитування щодо локалізації в Україні за 2024 рік](#)”, грудень 2024 року, 4.

<sup>3</sup> The SHARE Trust, Центр благодійності у зв'язку з катастрофами, Міжнародна організація допомоги біженцям, “[Passing the Buck](#)”, липень 2024 року, 5.

<sup>4</sup> Управління ООН з координації гуманітарних справ (УКГС), Зведення даних Гуманітарного фонду для України за 2024 рік, Служба фінансового відстеження УКГС, доступ отримано 04.04.2025 р., <https://fts.unocha.org/countries/234/summary/2024>.<https://fts.unocha.org/countries/234/summary/2024>.

<sup>5</sup> Ендрю Стоддарт, Пітер Харві, Ніл Тіммінс, Вікторія Пахоменко, М.-Дж. Брекенрідж та Марцін Чварно, “[Забезпечення локального реагування: Нові гуманітарні пріоритети в Україні, березень–травень 2022 року](#)”, Результати гуманітарних програм, червень 2022 року, 8.

<sup>6</sup> Міжнародна організація допомоги біженцям, “До місцевих організацій безпосередньо доходить менше 1% гуманітарного фінансування для України”, 19.12.2024 р., доступ отримано 04.04.2025 р. <https://www.refugeesinternational.org/statements-and-news/less-than-1-of-humanitarian-funding-for-ukraine-goes-directly-to-local-organisations/>.

механізмів підзвітності”. Це відповідь на спільну заяву МНУО “Чому не на місцевому рівні?” від жовтня 2024 року, яка вимагала більшої підзвітності та постійного вимірювання ходу робіт щодо локалізації.<sup>7</sup>

У наступному розділі наведено методологію проєкту, яка включала вивчення наявних звітів та внутрішньої документації, а також консультації з ключовими зацікавленими сторонами та третіми особами. У розділі 3 наведено інформацію про цінність та стратегію локалізації Mercy Corps, поточний стан справ в Україні та наявні системи вимірювання локалізації. У розділі 4 представлено Систему показників локалізації для МНУО, яка включає позицію партнерів, внутрішню позицію та позицію донорів. У розділі 5 складено план подальших дій з рекомендаціями щодо додаткових інструментів для підтримки процедури вимірювання.

---

<sup>7</sup> Кілька МНУО, “Чому не локально? Заява МНУО про нагальну потребу прискорити хід робіт та підзвітність щодо локального лідерства у гуманітарній діяльності”, Міжвідомчий постійний комітет, жовтень 2024 року, <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/ingos-joint-statement-why-not-local>.

## 2. МЕТОДОЛОГІЯ

**Мета:** розробити систему вимірювання локалізації для МНУО з метою покращення впровадження локалізації в їхніх програмах гуманітарного реагування

**Строк:** 8 місяців (вересень 2024 року – квітень 2025 року)

**Предмет дослідження:** як МНУО можуть вимірювати хід робіт у своїх зобов'язаннях щодо локалізації?

**Цільова аудиторія:** Мерсу Корпс та інші МНУО, які планують підвищити ефективність свого реагування на місцевому рівні

### Процес дослідження:

- *Огляд літератури:* було включено 50+ англійськомовних джерел, таких як внутрішні організаційні документи, публічні звіти, статті, заяви та листи, результати конференцій та вебінарів.
- *Консультації:* з ключовими експертами, такими як дослідники та науковці; вони допомогли визначити проблему та прогалини у впровадженні локалізації та надали уявлення про діяльність зацікавлених сторін та нові програми.
- *Інтерв'ю:* із зацікавленими сторонами серед донорів, МНУО та М/НО. Вони були напівструктуровані та переросли у розмову, напрям якої визначався відповідями учасників.
- *Зворотній зв'язок та перевірка:* зустрічі з ~35 іншими МНУО, які здійснюють діяльність в Україні, а також з Робочою групою з питань Справедливих партнерств Мерсу Корпс у квітні 2025 року.

Це дослідження значною мірою спирається на останні напрацювання, що були проведені як місцевими організаціями, так і МНУО, з огляду на значний інтерес до локалізації гуманітарної допомоги в Україні. Таким чином, подальші дослідження або інтерв'ю для визначення прогалин і пріоритетів стали б повторними. Основні документи включали:

- Вихідні дані гуманітарної локалізації для України, Ресурсний центр НУО та ін. (листопад 2024 р.)
- Основи поточних ініціатив із локалізації, Платформа гуманітарних НУО в Україні (грудень 2023 р.)
- Стратегія забезпечення локального лідерства, Альянсу українських ОГС (жовтень 2024 р.)
- Passing the Buck, The Share Trust та ін. (липень 2024 р.)

Через безпекову ситуацію та посилення російських обстрілів після обрання президентом США Трампа,<sup>8,9</sup> консультації та інтерв'ю проводилися в онлайн-форматі.

**Припущення та обмеження:** обмежена вибірка дає специфічну перспективу, яка не може широко застосовуватися до всіх МНУО; дослідження проводилося англійською мовою, що потенційно обмежує можливість місцевих/національних організацій (М/НО) повноцінно висловити свої думки.

---

<sup>8</sup> Девід Бреннан, "[З моменту обрання Трампа Росія збільшила кількість дронів атак на Україну на 44%](#)", ABC News, 14.11.2024 р.

<sup>9</sup> Аль-Джазіра, "[Росія посилює напади на Україну напередодні інавгурації Трампа](#)", 13.12.2024 р.

## 3. ОСНОВИ ЛОКАЛІЗАЦІЇ

Локалізація має на меті змінити форму гуманітарної допомоги шляхом передачі повноважень місцевим організаціям. У цьому розділі представлено її значення та роль, яку вона відіграла в гуманітарному контексті України, а також стратегію локалізації Mercy Corps та наявні системи, що застосовуються для вимірювання такого ходу робіт.

### Значення локалізації в гуманітарних кризах

Локалізація дозволяє забезпечити швидше, ефективніше та економічно вигідніше гуманітарне реагування. Місцеві групи та громадянське суспільство зазвичай першими реагують на кризу; вони знають, як використовувати свої зв'язки та місцеву інфраструктуру, а також можуть забезпечувати сталу взаємодію. Багато організацій були активними до війни та трансформували свою діяльність, аби відповідати новим потребам, а згодом продовжили робити внесок у розвиток громад навіть після стабілізації ситуації. Також, згідно з останніми результатами дослідження *Passing the Buck in Ukraine*, місцеві організації є на 32% ефективнішими з точки зору витрат при реалізації програм, ніж міжнародні організації та ООН.<sup>10</sup>

Mercy Corps визначає локалізацію як “свідому передачу повноважень та прийняття рішень” місцевим організаціям.<sup>11</sup> У цьому звіті також використовується розширене визначення, видане “Australian Red Cross” у 2017 році:<sup>12</sup>

---

Локалізація – це процес визнання, підтримки та зміцнення незалежності у лідерстві та прийнятті рішень національними організаціями в гуманітарній діяльності з метою кращого задоволення потреб постраждалого населення.

---

Гуманітарні організації визнали роль локалізації у підвищенні **ефективності** та **результативності** гуманітарної діяльності, підписавши Велику угоду на Всесвітньому гуманітарному саміті у 2016 році.<sup>13</sup> Основні зобов'язання були включені до дев'яти напрямків діяльності, у тому числі нарощування спроможності національних служб реагування (Напрямок діяльності 2) та ширшої участі місцевих організацій у прийнятті рішень (Напрямок діяльності 6).<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> The SHARE Trust, *Passing the Buck*, 5.

<sup>11</sup> Mercy Corps, [Pathway to Possibility](#) (2022), 37.

<sup>12</sup> Гуманітарна консультативна група, Центр гуманітарного лідерства, Університет Фіджі, “[Локальний рівень: Досягнення більш відповідної та придатної гуманітарної екосистеми в країнах Тихоокеанського регіону](#)”, грудень 2017 року, 4.

<sup>13</sup> Міжвідомчий постійний комітет, “Про Велику угоду”, доступ отримано 05.04.2025 р., <https://interagencystandingcommittee.org/node/40190>.

<sup>14</sup> Міжвідомчий постійний комітет, “[Зобов'язання та основні зобов'язання за напрямками діяльності](#)”, листопад 2021 року.

Змістовне впровадження локалізації є непростою задачею:

### **Локалізація – це не просто передача всіх процесів місцевим групам**

Спираючись на ідеал Великої угоди “місцевий рівень – в пріоритеті, міжнародний – за необхідністю”,<sup>15</sup> важливо створювати партнерства на основі справедливості, в яких виклики та вигода розподіляються відповідно до спроможностей організацій. Було б надмірним спрощенням стверджувати, що всі організації повинні хотіти розширити свою діяльність і стати достатньо великими, щоб отримати доступ до прямого фінансування від донорів – деякі вважають за краще зосередитись на своїх громадах.

### **Локалізація – це не просто вибір місцевого партнера**

У цьому звіті, задля стислості, групуються місцеві та національні організації, однак, існує велика різноманітність “місцевих” структур. Локалізація не зводиться лише до вибору національного партнера – такий підхід часто межує з формальністю або символічною участю.<sup>16</sup> Також деяким національним організаціям може бракувати досвіду на місцевому рівні.<sup>17</sup>

### **Локалізація – це не лише кошти**

Вимірювання локалізації також виходить за межі суто кількісних показників, напр., обсягу коштів, переданих М/НО. Наприклад, якість фінансування, зокрема, довгострокові контракти, підтримка зміцнення спроможності та гнучкість у витратах – створюють більш вагомий внесок у локалізацію.

У гуманітарному секторі міжнародні організації дедалі більше прагнуть змінити дисбаланс сил у гуманітарній системі.<sup>18</sup> Однак, впровадження відбувається повільно, частково через бюрократичні перешкоди, обмеження з боку донорів для запобігання ризику, а також брак політичної волі.<sup>19 20</sup>

У червні 2023 року підписанти Великої угоди, серед яких була й Mercuri Corp, переглянули свої зобов'язання та засвідчили прагнення покращити їх виконання. Програма реалізації була розпочата в листопаді 2024 року, і в ній визначено план дій для гуманітарних організацій (ГА) та донорів для виконання конкретних зобов'язань.<sup>21</sup> Цей звіт сприяє нижченаведеним заходам, визначеним для гуманітарних організацій:

Участь та звітність перед постраждалим населенням: донори та гуманітарні організації підтримують спільні зусилля та загальногалузеві стандарти, такі як Основні гуманітарні стандарти, для досягнення результатів у включенні постраждалого населення до розробки та адаптації заходів реагування.<sup>22</sup>

---

<sup>15</sup> Міжвідомчий постійний комітет, “Локалізація”, доступ отримано 05.04.2025 р., <https://interagencystandingcommittee.org/localisation>.

<sup>16</sup> Маха Шуайб, “Локалізація запевняє про виправлення колоніальної спадщини з надання допомоги лише на словах”, The New Humanitarian, 08.02.2022 р.

<sup>17</sup> ACF, CDAC, Start Network, “Локалізація на практиці: Нові показники та практичні рекомендації”, червень 2018 року, 20.

<sup>18</sup> Міжвідомчий постійний комітет, “Проект політики USAID: Локалізація гуманітарної допомоги”, 24.10.2022 р.

<sup>19</sup> Крістіна Беннетт, “Локальні групи надання допомоги прокладають шлях до прогресу на своїх умовах. Міжнародні організації повинні наслідувати їхній приклад”, The New Humanitarian, 27.06.2023 р.

<sup>20</sup> Патрік Файн, “USAID не може самостійно займатися локалізацією”, Інститут Брукінгса, 05.02.2024 р.

<sup>21</sup> Міжвідомчий постійний комітет, “Програма реалізації Великої угоди на 2025-2026 роки”, листопад 2024 року.

<sup>22</sup> Там само.

## Зобов'язання Mercy Corps із локалізації

Mercy Corps – це міжнародна НУО, яка реалізує гуманітарні програми у відповідь на конфлікти, стихійні лиха, проблеми бідності та зміни клімату в різних країнах світу. Її головний офіс знаходиться в Портленді, штат Орегон, і вона забезпечує надання тимчасового житла, предметів першої необхідності та евакуацію постраждалого населення, співпрацюючи з місцевими партнерами.<sup>23</sup>

В Україні Mercy Corps має офіси в Києві, Львові, Миколаєві, Одесі та Дніпрі. З початку повномасштабного вторгнення Росії вона співпрацювала з понад 40 місцевими партнерами та надала підтримку понад 470 000 особам.<sup>24</sup> Її робота включала Програму гуманітарного реагування, що фінансується FCDO, Програму економічної стійкості для понад 8000 ВПО, а також Програму підтримки сільського господарства на суму 60 мільйонів дол. США.<sup>25</sup> Зокрема, Mercy Corps в Україні розподілила понад 56 мільйонів дол. США багатоцільової грошової допомоги та надала понад 600 грантів малим підприємствам для відновлення їх діяльності.

### Рисунок 1. Діяльність “Mercy Corps” в Україні



Джерело: Mercy Corps в Україні

<sup>23</sup> Mercy Corps Europe, “Місцеві партнери життєво важливі для підтримки мільйонів постраждалих від війни в Україні”, доступ отримано 05.04.2025 р., <https://europe.mercycorps.org/en-gb/blog/partners-supporting-millions-ukraine-war>.

<sup>24</sup> Дані актуальні станом на жовтень 2024 року.

<sup>25</sup> Внутрішні інформаційні бюлетені Mercy Corps (2025 рік).

У липні 2022 року Mercy Corps розпочала реалізацію своєї нової 10-річної стратегії “Шлях до можливостей” та включила локалізацію до своїх п’яти зобов’язань. Це зобов’язання окреслює її підхід до змістовної взаємодії з місцевими організаціями та подолання несправедливого розподілу повноважень в межах її програм. Стратегія Mercy Corps пропонує такі підходи:

- Зосередження уваги на позиції громад – та найбільш постраждалих із них – у всьому, що ми робимо;
- Підготовка міжнародних працівників та лідерів, які представляють громади, в яких ми працюємо;
- Встановлення та розвиток більш довірливих, справедливих і відповідальних партнерств з місцевими організаціями;
- Використання нашого впливу для всебічного просування більш ефективних, керованих на місцевому рівні та підзвітних систем гуманітарної допомоги та розвитку.

Відповідно до цього зобов’язання, Mercy Corps створила робочу групу з питань Справедливих партнерств, яка розробляє стратегію справедливих партнерств.

Mercy Corps в Україні зацікавлена у впровадженні локалізації та трансформації своєї функції посередника. Ключові рекомендації для ефективної трансформації функції посередника:

(1) підзвітність, яка ґрунтується на зворотному зв’язку або оцінці від партнерів, та (2) зміна внутрішніх процесів.<sup>26</sup> Mercy Corps висловила потребу в **кількісних індикаторах** та **критеріях вимірювання ефективності**, а також у **механізмах відстеження та звітності** для забезпечення ширшої підзвітності МНУО. Це допоможе МНУО, таким як Mercy Corps, оцінити свої результати із впровадження локалізації.

## Наявні системи вимірювання

Підписанти Великої угоди беруть участь у щорічній процедурі самостійного надання відомостей, надаючи дані за такими ключовими показниками: якісне фінансування,<sup>27</sup> локалізація, залучення, розподіл ризиків, гендерна рівність та результати засідань учасників.<sup>28</sup> Однак, було розроблено кілька інших систем, які дозволяють учасникам контролювати хід роботи. Системи, розроблені Гуманітарною дорадчою групою та NEAR у 2019 році, є особливо актуальними, оскільки вони використовувалися для вимірювання показників локалізації в масштабах усього сектору в Україні та Польщі.

Як правило, системи локалізації оцінюються за 7 напрямками вимірювання:

---

<sup>26</sup> Гуманітарна консультативна група, GLOW Consultants, CoLAB, inSights, Зіад Антоніос, “[Подолання розриву між намірами та діями: Майбутня роль посередників у підтримці гуманітарної діяльності на місцевому рівні](#)”, червень 2021 року.

<sup>27</sup> Якісне фінансування характеризується своїм багаторічним та гнучким характером.

<sup>28</sup> Міжвідомчий постійний комітет, “Цикл самостійного надання відомостей Великої угоди за 2024 рік”, доступ отримано 05.04.2025 р.,

<https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/grand-bargain-self-reporting-cycle-2024>.

**Таблиця 2. Загальні напрями вимірювання показників локалізації**

Напрямок вимірювання показників локалізації	Мета <sup>29</sup>
Партнерства	Справедливе та взаємодоповнююче партнерство між місцевими, національними та міжнародними організаціями
Фінансування	Збільшення кількості національних/місцевих організацій, що вказує на фінансову незалежність, яка дозволяє їм ефективніше впроваджувати гуманітарне реагування
Зміцнення спроможності	Місцеві та національні організації здатні ефективно та результативно впроваджувати гуманітарне реагування, а також мають цілеспрямовану та відповідну підтримку від міжнародних організацій
Координація та взаємодоповнюваність	Повага та дотримання спільно погоджених підходів до ідеалу “місцевий рівень – в пріоритеті, міжнародний – за необхідністю”
Вплив політики та адвокацію	Гуманітарна діяльність відображає пріоритети постраждалих громад і національних організацій
Залучення / Лідерство <sup>30</sup>	М/НО беруть участь та керують гуманітарним реагуванням
Видимість	Роль та внесок місцевих організацій належно представлений через зовнішні комунікації

Система вимірювання показників локалізації розроблена Гуманітарною дорадчою групою (HAG) – соціальним підприємством, яке зосереджується на гуманітарній діяльності в країнах Азії та Тихоокеанського регіону, та Асоціацією неурядових організацій Тихоокеанських островів (PIANGO) у 2019 році. Вона фіксує вплив локалізації через вимірювання її підтверджень за визначеними показниками в семи галузях з метою створення вихідних даних.<sup>31</sup> Окрім України, така система застосовувалася в інших гуманітарних ситуаціях, пов'язаних із бойовими діями, напр., у Ємені.<sup>32</sup>

Система HAG та PIANGO була використана для **перших Вихідних даних гуманітарної локалізації в Україні** у 2023 році. Вона визначила Фінансування та Вплив політик як галузі з найслабшою локалізацією, у той час, як найвищі показники локалізації виявлено в Посиленні спроможності та Процесі залучення. Пріоритети та рекомендації вихідних даних детальніше розглянуті в наступному розділі “Поточний стан локалізації в Україні”.

<sup>29</sup> Гуманітарна консультативна група, “[Намір впливати: Вимірювання локалізації](#)”, лютий 2018 року, 11-15.

<sup>30</sup> Залежно від системи вимірювання, включається одна з двох галузей.

<sup>31</sup> VANGO, PIANGO та Гуманітарна консультативна група, “[Локалізація у Вануату: Демонстрація змін](#)”, січень 2019 року, 1.

<sup>32</sup> Tamdeen Youth Foundation, ITAR for Social Development, ICVA та Гуманітарна консультативна група, “[Вимірювання гуманітарної локалізації в Ємені: Базовий звіт](#)”, листопад 2022 року.

**Структура вимірювання ефективності локалізації** створена НУО NEAR – мережею організацій громадянського суспільства з країн Глобального Півдня, головний офіс якої знаходиться в Найробі, Кенія. У 2019 році нею була розроблена 4-етапна система для М/НО, НУО, агентств ООН, донорів та академічних установ.<sup>33</sup>

У межах шести компонентів локалізації, система визначає ключові показники ефективності (КПЕ) та конкретні стратегії вимірювання, які переважно є якісними. Наприклад, у компоненті «Партнерство» ключовий індикатор формулюється як «місцеві/національні організації мають вплив у партнерствах» і оцінюється шляхом аналізу партнерських угод.

Система NEAR була адаптована НУО Forum Razem у їхньому звіті за червень 2024 року для оцінки результатів **Гуманітарного реагування на потреби біженців Польщі**. Отримані дані свідчать про загалом позитивний прогрес у виконанні зобов'язань щодо локалізації, передбачених Великою угодою. Це тематичне дослідження є особливо актуальним, з огляду на активне громадянське суспільство Польщі, що аналогічно контексту України.

Наявні системи порівнюються в нижченаведеній таблиці, щоб проілюструвати різний рівень їх застосування та систему вимірювання. У таблиці також висвітлено подальший перехід від оцінювання в масштабах усієї галузі до рівня країни та організації.

**Таблиця 3. Порівняння систем**

Система	Рівень застосування	Вимірювання / Показники
Програма готовності до стихійних лих та надзвичайних ситуацій (2018 рік) <sup>34</sup>	Оцінка в масштабах галузі	Якісні показники
HAG та PIANGO: Система вимірювання показників локалізації (2019 рік)	Рівень галузі або країни, потребує адаптації для застосування на рівні організації	Дослідження, фокус-групи, опитування, огляд документації
<b>Мерсу Corps: Система показників локалізації (2025)</b>	<b>МНУО</b>	<b>Кількісні показники</b>
NEAR: Система вимірювання ефективності локалізації (2019 рік)	Переважно М/НО	Якісні показники
РАСТ: Інструмент зобов'язань щодо підзвітності залучених громад <sup>35</sup> (2023 рік)	Рівень проєкту	Визначені вимірювання або показники відсутні

<sup>33</sup> NEAR, “[Система вимірювання ефективності локалізації](#)”, 2019 рік.

<sup>34</sup> CF, CDAC, Start Network, “[Локалізація на практиці: Нові показники та практичні рекомендації](#)”.

<sup>35</sup> Раст, “[Перспективи та підзвітність для розвитку на місцевому рівні: Уроки та рекомендації з Оцінки глобальних залучених громад Раст](#)”, липень 2023 року.

Прикладами якісних показників є “опитування персоналу Відділу кадрів та управління М/НО” або “огляд кластерних стратегій”, які запропоновано NEAR.<sup>36</sup> Цей звіт заповнить прогалину у вимірюванні через розробку внутрішньої системи для МНУО, яка оцінює їхню стратегічну ефективність за допомогою кількісних показників.

Він ґрунтуватиметься на системі, розробленій HAG та PIANGO, яка вже використовується в Україні, та дотримуватиметься їхніх рекомендацій щодо вимірювання, зазначених у відмічених нижче пунктах:<sup>37</sup>

- розгляд показників процесу та впливу в усіх сферах локалізації (наведених вище)
- показники охоплюють якісні та кількісні набори даних
- інструменти та підходи спираються на досвід інших галузей
- інформація для процесів вимірювання береться від низки зацікавлених сторін
- вимірювання визначає вплив на ефективність гуманітарного реагування

## Поточний стан локалізації в Україні

Негайне реагування України на повномасштабне вторгнення Росії було продемонстровано переважно організаціями громадянського суспільства, національними організаціями та волонтерами.<sup>38 39</sup> Це є вагомим підставою для локалізації завдяки **розвиненому громадянському суспільству та спроможному уряду**. До 2022 року 150 державних НУО вже працювали в гуманітарній сфері, переважно на сході України.<sup>40</sup> Місцеві групи швидко мобілізували свої мережі та спершу збирали кошти поза межами традиційної структури гуманітарного фінансування. До 2023 року кількість національних НУО збільшилася втричі. Однак, нові НУО та організації громадянського суспільства мають труднощі з отриманням офіційного фінансування, оскільки вони часто стикаються з перешкодами щодо виконання вимог для укладання субпідрядних договорів та комплексної перевірки.<sup>41,42</sup>

---

“У 2022 році на Миколаїв було здійснено багато атак [...] понад 100 будинків було зруйновано, і нам були необхідні матеріали для покриття дахів та вікон. Я зателефонував до МНУО, яка, як мені було відомо, мала необхідні нам матеріали на своїх складах [...] Я сказав їм, що можу надати всі дані, але вони сказали, що не можуть зробити це в такий спосіб. Вони мають здійснити перевірку та приїхати на місце, вони не можуть повірити на слово. Я більше ніколи не співпрацюватиму з цією МНУО.” – українська НУО<sup>43</sup>

---

<sup>36</sup> NEAR, “[Структура вимірювання ефективності локалізації](#)”, 8, 10.

<sup>37</sup> Гуманітарна консультативна група, “[Намір впливати: Вимірювання локалізації](#)”, 9.

<sup>38</sup> Ізобель Кошів, “[Неофіційні волонтерські групи, які очолюють зусилля України з отримання допомоги](#)”, The Guardian, 01.07.2022 р.

<sup>39</sup> Стоддарт, Харві, Тіммінс, Пахоменко, Брекенрідж та Чварно, “[Забезпечення місцевого реагування: Нові гуманітарні пріоритети в Україні, березень–травень 2022 року](#)”, 3.

<sup>40</sup> ACAPS, “[УКРАЇНА: Сприйняття локалізації в гуманітарному реагуванні](#)”, червень 2023 року, 2.

<sup>41</sup> Там само, 8.

<sup>42</sup> Австралійський Червоний Хрест та ін., “[Локалізація в умовах затяжних криз та нестабільних ситуацій](#)”, листопад 2023 року, 21.

<sup>43</sup> Інтерв'ю автора з українською НУО, січень 2025 року.

Незважаючи на таке активне реагування, війна створює додаткові труднощі для локалізації. Бойові дії ускладнюють здатність місцевих організацій дотримуватися гуманітарного принципу нейтралітету, а також відповідати **жорстким вимогам щодо ризиків та вимогам донорів**, які уникають ризиків.<sup>44</sup> З огляду на бюрократичні обмеження, МНУО воліють перекладати ризики, пов'язані з доставкою гуманітарної допомоги, на своїх партнерів нижчої ланки. Згодом ці М/НО стикаються зі високим рівнем небезпеки, зокрема ракетними атаками та іншими фізичними загрозами<sup>45</sup> Для вирішення цієї проблеми нещодавно міжнародні та місцеві партнери спільно розробили пакет документів “Зобов'язання із забезпечення інтересів” з метою окреслення мінімальних стандартів та надання пропозицій, як донори можуть покращити безпеку партнерів в Україні.<sup>46</sup>

---

Місцеві НУО також мають успіхи в покращенні комунікації та розбудові спроможності:

- **Philanthropy in Ukraine** створила платформу для налагодження комунікації між донорами та місцевими організаціями.<sup>47</sup> Щоб покращити їхню співпрацю, “Philanthropy in Ukraine” використовує просту термінологію та пропонує вебінари зі зміцнення спроможності, напр., навчальний курс із міжнародних стандартів для ОГС, аби вони могли краще відповідати вимогам донорів.<sup>48</sup>
  - **Національна мережа розвитку місцевої філантропії** допомагає навчати українців проводити семінари з гуманітарних стандартів, викладених у Посібнику “Сфера”. Така підготовка тренерів робить міжнародні стандарти доступнішими та дозволяє поширювати їх на місцевому рівні.<sup>49</sup>
- 

Поточний рівень локалізації в Україні оцінений за допомогою Звіту про стан вихідних даних гуманітарної локалізації та додаткового Щорічного опитування щодо локалізації в Україні, обидва документи опубліковані наприкінці 2024 року.

**Вихідні дані гуманітарної локалізації**, опубліковані Ресурсним центром НУО та її партнерами, оцінюють стан локалізації в Україні з вересня 2023 року. Завдяки опитуванням національних та міжнародних організацій ними визначено ключові сфери ходу робіт та виклики у зусиллях з локалізації у вищезазначених 7 сферах вимірювання.

---

<sup>44</sup> Австралійський Червоний Хрест та ін., “[Локалізація в умовах затяжних криз та нестабільних ситуацій](#)”, листопад 2023 року, 20.

<sup>45</sup> Стоддарт, Харві, Тіммінс, Пахоменко, Брекенрідж та Чварно, “[Забезпечення місцевого реагування: Нові гуманітарні пріоритети в Україні, березень–травень 2022 року](#)”, 9.

<sup>46</sup> Humanitarian NGO Platform in Ukraine, Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва, Альянс українських організацій громадянського суспільства, “[Пакет документів “Зобов'язання з забезпечення інтересів” для локальних гуманітарних виконавців в Україні](#)”, лютий 2025 року.

<sup>47</sup> “Philanthropy in Ukraine представила першу платформу верифікації в Україні”, Philanthropy in Ukraine, доступ отримано 05.04.2025 р., <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/philanthropy-in-ukraine-prezentuvaly-pershu-v-ukraini-platformu-dlia-veryfikatsii>.

<sup>48</sup> Інтерв'ю автора з Philanthropy in Ukraine, січень 2025 року.

<sup>49</sup> Інтерв'ю автора з Національною мережею розвитку локальної філантропії, січень 2025 року.

## Найбільше покращень необхідно у сферах Фінансування та Впливу політики

Українські організації мають труднощі з доступом до достатнього фінансування та відчувають зниження фінансової стабільності.<sup>50</sup> Хоча в опитуваннях зазначалося про “певні” докази збільшення гуманітарного фінансування М/НО, їхня роль у прийнятті фінансових рішень залишалася вкрай обмеженою через брак доступу до бюджетів проектів та фінансових звітів.<sup>51</sup> Щодо впливу політик, існували “обмежені” докази того, що національні організації впливають на гуманітарні політики або мають вплив на розробку програм.<sup>52</sup>

## Більшість доказів локалізації знаходяться в елементах Залучення та Посилення спроможності

Спостерігається збільшення рівня звітності перед постраждалим населенням, а також спільне визначення потреб у спроможності та розвитку.<sup>53</sup>

Спеціально для МНУО та ООН, в **Щорічному опитуванні щодо локалізації в Україні** зазначено такі сфери покращення:<sup>54</sup>

- Збільшення рівня звітності та обміну відповідними даними;
- Запуск пілотних програм багаторічного фінансування для українських гуманітарних організацій та розширення механізму “паспортизації” комплексної перевірки”;<sup>55</sup>
- Впровадження та моніторинг Етичних принципів найму, які сприяють уникненню переманювання персоналу МНУО та агентствами ООН;
- Збільшення представництва України в Гуманітарній представницькій групі та Раді Гуманітарного фонду України та розширення лідерства України в усіх програмах;
- Пришвидшення та масштабування підходу Зональної координації (ЗК).<sup>56</sup>

Попри високу активність громадянського суспільства в Україні, впровадження локалізації все ще стикається з низкою викликів. Це вимагає створення чіткої системи підзвітності для контролю за реформами у фінансуванні, розподілом ризиків та розвитку спроможностей МНУО з метою розширення можливостей гуманітарного реагування на місцевому рівні.

<sup>50</sup> Ресурсний центр НУО та ін., “[Вихідні дані гуманітарної локалізації для України: Звіт про стан за 2024 рік](#)”, 38.

<sup>51</sup> Ресурсний центр НУО та ін., “[Вихідні дані гуманітарної локалізації для України](#)”, вересень 2023 року, 33.

<sup>52</sup> Ресурсний центр НУО та ін., “[Вихідні дані гуманітарної локалізації для України: Звіт про стан за 2024 рік](#)”, 43.

<sup>53</sup> Там само, 40, 45.

<sup>54</sup> Міжнародна організація допомоги біженцям, Схід SOS, Center for Disaster Philanthropy, “[Щорічне опитування щодо локалізації в Україні за 2024 рік](#)”, 24-25.

<sup>55</sup> Паспортизація – це процес, при якому МНУО приймають оцінки комплексної перевірки, проведені іншими МНУО або грантодавцями, замість проведення власних перевірок.

<sup>56</sup> ABC організує гуманітарну діяльність щодо територій, а не галузей чи демографічних показників, встановлених міжнародними гуманітарними організаціями.

## 4. ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИМІРЮВАННЯ ДЛЯ ЛОКАЛІЗАЦІЇ

Збалансована система показників – це інструмент, який перетворює стратегію організації на конкретні вимірювані задачі та дозволяє менеджерам переглядати результати діяльності в кількох галузях одночасно.<sup>57</sup> Система показників має такі ключові переваги:

- **Орієнтація на подальшу перспективу**, а не на звіти про минулі результати;
- **Інтеграція зовнішніх та внутрішніх показників**, яка змушує менеджерів усвідомлювати наявність балансу плюсів та мінусів, можливі компроміси;
- **Врахування фінансових та нефінансових цілей**, оскільки успішна взаємодія на місцевому рівні не може вимірюватися лише за допомогою фінансових показників, напр., перерахованих коштів.

Система показників розроблена в Бізнес-школі Гарвардського університету в 1992 році та відтоді адаптована для державного та некомерційного секторів.<sup>58</sup> Як правило, система показників узгоджує чотири позиції: позицію клієнта, фінансову позицію, внутрішню позицію, а також позицію навчання і зростання. Для наших цілей позиції були адаптовані для відображення зацікавлених сторін у гуманітарній сфері: партнера, донора, внутрішньої позиції, а також навчання і розвитку. У некомерційному секторі рушійною силою стратегії та вершиною системи показників є загальна місія, а не фінансові задачі.

Стратегія “Шлях до можливостей” Mercy Corps окреслює її зобов’язання перед програмами, що впроваджуються на місцевому рівні, і це є її місією в системі показників:

---

“Ми свідомо прагнемо розподіляти і делегувати відповідальність, будувати змістовні партнерства та вряхувати голоси громад у всьому, що ми робимо.”<sup>59</sup>

---

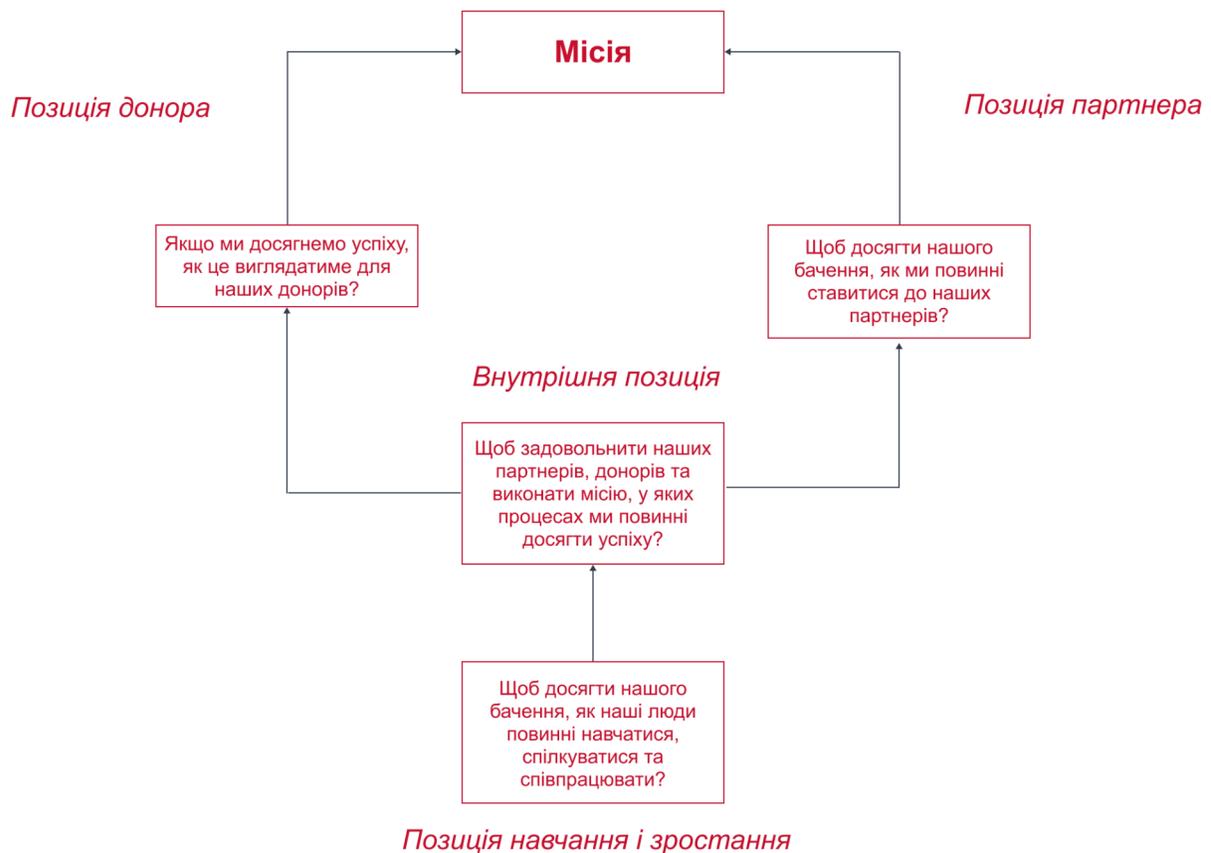
---

<sup>57</sup> Роберт С. Каплан та Девід П. Нортон, “Збалансована система показників – показники, які стимулюють ефективність”, Harvard Business Review, січень–лютий 1992 року, 70–79.

<sup>58</sup> Роберт С. Каплан, “Стратегічне вимірювання та управління ефективністю в некомерційних організаціях”, Nonprofit Management and Leadership 11, № 3 (2001 рік): 353–70.

<sup>59</sup> Mercy Corps, “Шлях до можливостей” (2022 рік), 36.

Рисунок 2. Адаптація інструментарію Збалансованої системи показників для гуманітарної МНУО<sup>60</sup>



Розробка системи показників для Mercy Corps розпочалася з ретельного аналізу наявних задач та показників, що застосовуються грантодавцями, партнерами та самою Mercy Corps. Хоча всі три позиції встановили власні стратегії, показники партнерської організації були переважно якісними, а Mercy Corps наразі не розробила жодних власних показників.

Ця прогалина була усунута шляхом **створення первинних кількісних показників як для партнера, так і для Mercy Corps**. Усі три позиції були структуровані у формат Збалансованої системи показників для виявлення потенційних співпадінь. Такий підхід дозволяє Mercy Corps краще зрозуміти пріоритети і показники ефективності своїх партнерів та включити їх у власну оцінку результатів. Кінцевою метою є створення системи показників, яку Mercy Corps зможе використовувати внутрішньо або включити в донорські угоди для цілей підзвітності. Кінцеві цілі встановлюються організацією за допомогою системи показників, і тому не включаються до самої системи показників.

<sup>60</sup> Каплан, “Стратегічне вимірювання ефективності”, 361.

## Позиція партнера: Альянс українських ОГС

У вересні 2023 року Альянс українських організацій громадянського суспільства об'єднав групу з 16 громадських організацій України для вирішення проблеми дисбалансу сил та просування локального лідерства в гуманітарному реагуванні України.<sup>61</sup> Це ключовий союзник “Mercy Corps” з питань локалізації. Їхні ключові документи-стратегії, а також інтерв'ю з ними та іншими громадськими організаціями України допомогли визначити ключові проблеми з їхньої точки зору.

### Залученість та доступ

Термінологія гуманітарної системи, а також її залежність від англійської мови створюють значну перешкоду для участі організацій-партнерів. Зокрема, місцеві групи можуть не розуміти, що означає термін “грошова та ваучерна підтримка в Глобальному освітньому кластері”<sup>62</sup>, навіть якщо ця термінологія описує спільні гуманітарні програми МНУО та ООН.

### Координація та взаємодоповнюваність

Один партнер мав позитивний досвід роботи з МНУО ShelterBox, який відвідав її офіс в Україні та адаптував для них процедуру комплексної перевірки. Замість заповнення нових форм для процедури комплексної перевірки ShelterBox, партнеру дозволили подати попередню заявку іншому грантодавцю, якому ShelterBox могла б надати будь-які додаткові запитання.<sup>63</sup>

Замість довгої звітної форми, пропонуються регулярні зустрічі (напр., 5-годинний щоквартальний дзвінок, 30-хвилинний щотижневий дзвінок), які знижують адміністративне навантаження та дозволяють здійснювати двосторонній обмін інформацією.<sup>64</sup>

---

“Розуміючи вимоги [МНУО] та наші потреби, ми знаходимо золоту середину.” – українська НУО<sup>65</sup>

---

### Відкрита комунікація та прозорість

Партнери підкреслили важливість розуміння того, як МНУО подає заявку до донора, а також які індикатори були встановлені донором. Така прозорість дозволяє партнерам розуміти, чому МНУО можуть створювати певні вимоги, і допомагає їм бачити «загальну картину». Погана або непостійна комунікація щодо внутрішніх процесів МНУО призводить до фрустрації, коли партнерам доводиться

---

<sup>61</sup> Міжнародна організація допомоги біженцям, “Дивлячись у майбутнє: Альянс українських організацій громадянського суспільства”, доступ отримано 05.04.2025 р., <https://www.refugeesinternational.org/reports-briefs/looking-forward-the-alliance-of-ukrainian-csos/>.

<sup>62</sup> Грошова та ваучерна допомога (ГВД) стосується прямого здійснення грошових переказів одержувачам допомоги. ООН також координує Систему гуманітарних кластерів.

<sup>63</sup> Інтерв'ю автора з українською НУО, січень 2025 року.

<sup>64</sup> Інтерв'ю автора з українською НУО, січень 2025 року.

<sup>65</sup> Інтерв'ю автора з українською НУО, січень 2025 року.

чекати на схвалення або перевірки, що може перешкоджати їхньому реагуванню на надзвичайні ситуації.

Зворотній зв'язок щодо грантових заявок або критеріїв, за якими МНУО обирають своїх партнерів, був би дуже корисним. «Деякі організації досить добре знають систему і вміють її обходити, а інші – ні», – прокоментував співзасновник однієї з українських НУО.<sup>66</sup>

У своїй стратегії Альянс українських ОГС окреслив своє бачення місцевого реагування, встановивши оперативні (на 12 місяців) та довгострокові (на 5 років) цілі.<sup>67</sup> У цьому звіті приймається їхній вектор стратегічного вдосконалення і водночас пропонуються кількісні показники для вимірювання результатів у досягненні довгострокових цілей. Обрані цілі – це цілі, які відповідають можливостям МНУО та відповідають іншим пріоритетам з локалізації зацікавлених сторін. Збалансована система показників ґрунтується на цих даних та інтерв'ю, проведених з метою отримання кращого розуміння, як діяльність Mercy Corps розглядається з точки зору партнера.

**Таблиця 4. Позиція партнера: вектори та показники**

<b>Вектор вдосконалення</b>	<b>Показники для довгострокових (5 років) цілей</b>
Партнерства	<p># МНУО та донорів, які використовують спільну систему комплексної перевірки для місцевих партнерів</p> <p>% документів МНУО про стратегію країни, розроблених спільно з М/НО</p> <p>% програм МНУО для країни що мають чітко визначені часові рамки та стратегію завершення діяльності</p>
Лідерство та вплив політики	<p>% двомовних зустрічей з МНУО; рейтинг задоволеності партнерів щодо мовної доступності на зустрічах (оцінюється шляхом проведення опитувань)</p> <p>% зустрічей з гуманітарної координації за участю представників місцевих організацій</p> <p>% планів реагування на надзвичайні ситуації з визначеними ролями для волонтерів</p>
Координація та взаємодоповнюваність	<p># гуманітарних проєктів з даними, перевіреними місцевими партнерами</p> <p>Рівень обізнаності через повідомлення громад про процес гуманітарного реагування та створені системи цивільного захисту (оцінюється шляхом проведення опитувань)</p>

<sup>66</sup> Інтерв'ю автора з українською НУО, січень 2025 року.

<sup>67</sup> Альянс українських організацій громадянського суспільства, "[Стратегія реагування на місцевому рівні в Україні](#)", жовтень 2024 року.

<b>Вектор вдосконалення</b>	<b>Показники для довгострокових (5 років) цілей</b>
	% персоналу керівництва виконання програм МНУО, який пройшов навчання з вимог до культурної та правової адаптації
Фінансування	% процедур МНУО подання заявок на гранти, адаптованих до можливостей місцевих ОГС (напр., спрощені вимоги, доступність регіональної мови)  7% бюджетів проєктів покривають непрямі витрати <sup>68</sup>
Спроможність	% М/НО, які заявили про покращення знань про інструменти гуманітарного реагування (напр., оцінка потреб, гуманітарні принципи, аналіз ризиків) після партнерства з МНУО  % місцевих/національних організацій, які мають плани розвитку персоналу та стратегічні плани
Участь	# оцінок потреб, за якими проводяться консультації М/НО  % підготовки М/НО з впровадження гендерно-чутливих підходів до їхньої стратегії та послуг

## Позиція донора: FCDO Великобританії

Міністерство закордонних справ, у справах Співдружності та розвитку Великої Британії (FCDO) є одним з основних донорів, які фінансують роботу Мерсу Corps, а також Альянсу ОГС в Україні.

Посередницькі МНУО можуть відігравати ключову роль у налагодженні комунікації між донорами та партнерами на місцевому рівні для адвокації локалізації та впливу на політики. Завдяки прямому контакту з місцевими партнерами донори можуть адаптувати свої цілі до місцевих потреб і включати їх у свої шаблони звітності для МНУО. Оскільки кошти розподіляються від донора до МНУО та місцевих/національних НУО, забезпечення зворотного зв'язку з партнерами, що знаходяться на вищому рівні, створює підзвітність по всьому партнерському ланцюжку.

<sup>68</sup> Багато гуманітарних організацій встановили ставку непрямих витрат у розмірі 7% для покриття накладних витрат своїх локальних партнерів.

### Рисунок 3. Карта зацікавлених сторін, яка відображає фінансові потоки від грантодавця до М/ДНУО



“Mercy Corps” організувала переговори між FCDO та Альянсом українських організацій громадянського суспільства, результатом яких стало створення Принципів гуманітарного партнерства FCDO на 2024-25 роки.<sup>69</sup> Відтепер FCDO щорічно оцінює свою діяльність відповідно до цих 7 принципів з відповідними кількісними показниками:

**Таблиця 5. Позиція донора: Принципи та показники**

Principles	Indicators
Справедливі партнерства	До X% накладних витрат, що надаються місцевим партнерам для покриття витрат на безпеку, страхування  % фінансування, який передається місцевим партнерам для програмних потреб  Логічна матриця програми: # партнерів, які надають справедливе відшкодування/внесок у покриття накладних витрат партнерам нижчого рівня
Розвиток спроможності	% місцевих партнерів, які заявили про покращення навичок, знань, розуміння політики, проведення комплексної перевірки тощо  % місцевих партнерів, які отримали доступ до інших джерел фінансування
Вплив політики	# рішень, прийнятих координаційними механізмами, які врахували ідеї місцевих партнерів  # консультацій з партнерами щодо стратегій проекту

<sup>69</sup> Інтерв'ю автора з FCDO в Україні, січень 2025 року.

<b>Principles</b>	<b>Indicators</b>
	# можливостей для захисту інтересів партнерів # організованих діалогів між партнерами та донорами % проєктних зустрічей, на яких зворотній зв'язок та висновки можуть бути передані усім донорам та місцевими партнерами
Постійне кадрове забезпечення	# співробітників, які перейшли від партнера нижчого рівня до безпосереднього партнера
Місцева координація	# успішних координаційних платформ, що призвели до взаємовигідних рішень # місцевих партнерів, залучених до координаційних форумів
Внесок у розробку стратегій	# місцевих партнерів, залучених до загального аналізу та оцінки програмного циклу % програм, ініційованих партнерами (ініційованих місцевими партнерами на основі місцевих потреб) Якісна звітність щодо участі партнерів у плануванні
Видимість	Головний партнер відзначає роль своїх локальних партнерів під час обміну інформацією про діяльність та результати проєкту, комунікації з донорами, під час координації з іншими учасниками, підготовки звітів, в соціальних мережах тощо

Ці принципи показують, як FCDO оцінює свої результати з запровадження локалізації та показники, які вони планують включити до своїх шаблонів звітності для МНУО, таких як Mercy Corps.

## Внутрішня позиція: Mercy Corps

Mercy Corps довгий час знаходиться на передовій запровадження локалізації та на початку 2025 року розпочала розробку глобальної стратегії щодо справедливих партнерств на рівні головного офісу в Портленді, штат Орегон. Під час інтерв'ю з керівником глобальної групи Mercy Corps щодо її реагування на місцевому рівні ми виділили наступні пріоритети цієї стратегії:

### Ефективні показники

Пусті показники можуть створювати видимість локалізації без реальної передачі повноважень, яка б дала результати для постраждалого населення. Залучення лише національної організації не забезпечує ефективної локалізації; зокрема, НУО в Києві можуть мати обмежене охоплення у віддалених районах. Аналогічним чином, якщо обсяг фінансування залишається основним показником, це може стимулювати надання грантів великим державним НУО порівняно з меншими ОГС, які можуть бути ефективнішими на місцевому рівні. Кількість національного персоналу, яким можуть керувати

міжнародні актори, які приймають рішення, також недостатня для досягнення локалізації. Зрештою, локалізація потребує передачі повноважень, а не лише фінансування чи робочої сили.

---

“Ми намагаємося передати повноваження, а не робочу силу.” – Директор Mercy Corps

---

### **Справедливість понад рівність**

Партнерські відносини повинні будуватися на взаємодоповнюваності, з використанням різних навичок та сильних сторін як МНУО, так і М/НО. Лідерство повинно відповідати можливостям, персоналу, технічним навичкам і та предметній експертизі організацій.

### **Справжні партнерства**

Довгострокові стратегічні партнерства, які охоплюють кілька проєктів або включають співробітництво між договірними проєктами, сприяють сталому розвитку та виходять за рамки ділових відносин. Ключовими показниками тут можуть бути кількість зустрічей на рік або кількість спільно створених угод.

Окрім вищезазначених пріоритетів, нижчезазначені цілі ґрунтуються на Принципах партнерства Mercy Corps щодо взаємодії членів команди з місцевими партнерами. Оскільки Mercy Corps розробила стратегію, але не показники, вони (а також вищезазначені показники локалізації на основі партнерства) були розроблені з використанням кількісних показників у документі “Зобов’язання зі змін”.<sup>70</sup>

### **Таблиця 6. Внутрішня позиція: Цілі та показники**

<b>Цілі</b>	<b>Indicators</b>
<b>Справедливість</b> <i>Партнери мають різні ролі та обов’язки, але в наших стосунках існує справедливий розподіл ризиків і винагород.</i>	Оцінка операційного ризику, який беруть на себе партнери (наприклад, за формулою: ризик = загроза × вплив × вразливість / спроможність відреагувати)  % від загального обсягу коштів проєкту, що безпосередньо управляються локальними партнерами  % місцевих партнерів, які погоджуються, що розподіл ризиків і вигоди є справедливим

---

<sup>70</sup> “Показники та підзвітність”, Зобов’язання зі змін за 2030 рік, доступ отримано 05.04.2025 р., <https://pledgeforchange2030.org/metrics-accountability/>.

Цілі	Indicators
<p><b>Смиренність</b></p> <p><i>Думки партнерів цінуються та поважаються.</i></p>	<p>% проєктів або ініціатив, які розробляють партнери, створені спільно або відповідають критеріям рівноправного партнерства Mercy Corps</p> <p># можливостей та зустрічей, що сприяють безпосередній взаємодії місцевих партнерів</p> <p>% місцевих партнерів, які погоджуються, що їхня позиція цінується під час прийняття рішень</p>
<p><b>Взаємодоповнюваність</b></p> <p><i>Партнери мають власні індивідуальні сильні сторони, які слід використовувати для досягнення колективних цілей.</i></p>	<p>% проєктних договорів включає завдання з розподілу функцій (напр., матрицю розподілу ролей/RACI), яка узгоджує обов'язки з визначеними сильними сторонами партнерів</p> <p>% програмних заходів узгоджено з основними компетенціями місцевих партнерів, як зазначено в партнерському договорі</p>
<p><b>Підзвітність</b></p> <p><i>Партнерам гарантується чітка комунікація, реагування на відгуки, участь у прийнятті рішень щодо спільної роботи.</i></p>	<p>Оновлення проєктів надсилаються партнерам кожні X днів</p> <p>% проєктів із механізмом зворотного зв'язку від партнерів, при цьому план реагування подається менеджерами протягом X днів</p> <p>% рішень, прийнятих партнерами, відповідає Рівням залученості Mercy Corps<sup>71</sup></p>

## Позиція навчання і зростання: Mercy Corps

МНУО повинні постійно вдосконалювати та адаптовувати свої організаційні системи (управління ефективністю, корпоративне управління, навчальні платформи) для кращої підтримки локалізації. Цей елемент системи показників оцінює результати Mercy Corps “впровадження інновацій, вдосконалення та навчання”,<sup>72</sup> напр., пропонуючи навчання своїм співробітникам для усунення прогалин у навичках або вдосконалюючи свої системи управління інформацією для більшої підзвітності перед партнерами.

Інтерв'ю з партнерами підкреслюють необхідність наявності “особистого зв'язку” або “лідера” всередині МНУО для стимулювання локалізації.<sup>73</sup> Таким чином, успіх залежить не лише від організаційних процедур, але й від цінностей і пріоритетів працівників. У цьому випадку оцінювання ефективності, яке є результатом дотримання Принципів партнерства, можуть допомогти у посиленні цього зобов'язання.

<sup>71</sup> Рівні залученості – це система “Mercy Corps”, яка уточнює функції та обов'язки в партнерстві; наразі вона знаходиться на стадії розробки.

<sup>72</sup> Каплан і Нортон, “Збалансована система показників – показники, які стимулюють ефективність”, 75.

<sup>73</sup> Інтерв'ю автора з українською НУО, січень 2025 року.

**Таблиця 7. Позиція навчання і зростання: цілі та показники**

<b>Цілі</b>	<b>Показники</b>
Збільшення залученості персоналу в локалізацію	% оцінювання ефективності, у тому числі Принципів партнерства
Включення вимірювання показників локалізації в організаційні процедури	% представництв, які щорічно проводять оцінювання локалізації, керуючись збалансованою системою показників  # інструментів вимірювання локалізації (див. розділ 5 нижче), розроблених та впроваджених у % представництв
Сприяння початковому навчанню	# оновлень організаційної політики або стратегій під керівництвом головного офісу, які включають заняття на рівні країни, напр., із застосування системи показників у різних гуманітарних контекстах

## Інтеграція позицій зацікавлених сторін

Між трьома ключовими зацікавленими сторонами (партнерами, донорами та МНУО) вже існує значна узгодженість в основних сферах вимірювання показників локалізації. Незважаючи на наявність відмінностей в термінології та показниках, основні цілі залишаються незмінними. Мета цього розділу – висвітлити наявну узгодженість та об'єднати позиції трьох зацікавлених сторін в одну систему показників.

**Таблиця 8. Узгодженість цілей зацікавлених сторін**

<b>Партнер</b>	<b>Донор</b>	<b>Внутрішня</b>	<b>Сфера локалізації<sup>74</sup></b>
Якісне партнерство	Рівноправне партнерство	Справедливість	<b>Партнерство</b>
Лідерство та вплив політики	Внесок у стратегії	Смиренність	<b>Лідерство</b>
Спроможність	Розвиток потенціалу	Взаємодоповнюваність	<b>Спроможність</b>
Залученість	Вплив політики	Підзвітність	<b>Вплив політики та адвокацію</b>

<sup>74</sup> VANGO, PIANGO та Гуманітарна консультативна група, “[Локалізація у Вануату: Демонстрація змін](#)”, 1.

Зокрема, те, що партнери називають лідерством та впливом політики, донори називають внеском у стратегії. Однак, обидва поняття підпадають під ширшу сферу локалізації лідерства. Визнаючи ці спільні цілі, можливо створити спільну систему показників для відстеження результатів у чотирьох сферах локалізації: Партнерство, Лідерство, Спроможність, Вплив політики та адвокація.

**Таблиця 9. Остаточна система показників локалізації**

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ	ПОКАЗНИК
<b>Справедливі партнерства</b> – справедливий розподіл витрат, ризиків та вигоди.	% М/НО повідомляють про справедливий розподіл/передачу ризиків % прямого фінансування та прямих накладних витрат % проектних договорів із розподілом ролей, що відповідає Рівням взаємодії Mercy Corps % проектів відповідають критеріям Справедливого партнерства
<b>Внесок у лідерство та розробку стратегій</b> – участь у прийнятті рішень.	# партнерів, залучених до повного циклу програми, у тому числі її розробки та MEAL % програм, ініційованих партнерами
<b>Зміцнення спроможності</b> – партнери розвивають організаційний потенціал.	# ініціатив щодо зміцнення потенціалу, розроблених спільно з місцевими партнерами % місцевих партнерів, які повідомляють про покращення організаційного потенціалу
<b>Вплив політики та адвокація</b> – комунікація та врахування пріоритетів партнерів.	% рекомендацій щодо політики, розроблених спільно з місцевими партнерами # М/НО, підготовлених для обговорення політики на високому рівні # ініціатив щодо прямої взаємодії з донором/партнером

## 5. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ І НАСТУПНІ КРОКИ

### Рекомендації

Основною рекомендацією цього звіту є система показників локалізації, наведена в Розділі IV. Її ефективність залежить від впровадження керівниками та чіткого інформування працівників, щоб уся організація була обізнана з внутрішніми та зовнішніми цілями локалізації. Хоча ця система створена спеціально для локальних партнерів і ключових донорів Mercy Corps, система показників може бути адаптована іншими МНУО, які прагнуть створити власну політику реагування на місцевому рівні.

Для забезпечення вимірювання цілей системи показників необхідно розробити та впровадити кілька додаткових механізмів:

**#1 Включення системи підзвітності RACI до проєктних договорів.** Це забезпечить розподіл відповідальності на основі компетенцій та рівноправні партнерські відносини відповідно до Рівнів залученості “Mercy Corps”. Наразі “Mercy Corps” розробляє систему для уточнення функцій та обов’язків у партнерствах. Система підзвітності RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – це інструмент управління проєктами, який чітко визначає ролі та забезпечує підзвітність.

**Приклад:** системи підзвітності RACI вказуватимуть рівень відповідальності за кожне завдання в проєкті.

- Відповідальний (Responsible) – виконує завдання.
- Підзвітний (Accountable) – приймає рішення та переглядає завдання перед його виконанням.
- Консультант (Consulted) – надає інформацію та експертні знання.
- Інформований (Informed) – обізнаний про хід робіт без участі сторонніх осіб.

	МНУО	М/НО	Донор	Громада
<u>Розробка програми</u>	R	C	A	I
<u>Оцінка ризику</u>	A	R	I	-

**#2 Системи вимірювання ризиків розроблені та інтегровані в плани проєктів.** Показник ризику, пов’язаного з проєктом, можна розрахувати за формулою Управління ООН зі зменшення ризику стихійних лих:<sup>75</sup>

$$\text{Ризик} = (\text{Небезпека} \times \text{Підверженість ризику} \times \text{Вразливість}) / \text{Спроможність}$$

Небезпека – це явище, яке може завдати шкоди.

Підверженість ризику – це загальна сума, яка може бути втрачена через небезпеку.

Вразливість – це схильність до пошкоджень або втрат.

<sup>75</sup> Сем Барретт, Дейв Штайнбах та Саймон Аддісон, “[Оцінка рівня вразливості до переміщення внаслідок стихійних лих: Огляд належної практики](#)” (МІНСР, Лондон: листопад 2021 року): 14.

Спроможність – це здатність знижувати або протистояти небезпеці.

Оцінка ризиків повинна супроводжуватися пом'якшенням відповідно до мінімальних стандартів, наведених у пакеті документів “Зобов’язання з забезпечення інтересів”, розробленому Швейцарським агентством з розвитку та співробітництва.<sup>76</sup>

**Умовний приклад:** Mercy Corps співпрацює з місцевою організацією для доставлення непродовольчих товарів у регіон, який зазнає частих ракетних обстрілів. Організація повинна оцінити рівень ризику розподілу допомоги для визначення необхідних заходів безпеки. У нижченаведеному розрахунку використовується шкала від 1 до 5.

- Небезпека (серйозність шкоди – щоденні ракетні обстріли) = 5
- Підверженість ризику (люди, які перебувають у групі ризику – чотири місцевих співробітники та один автомобіль-фургон) = 3
- Вразливість (схильність – пошкоджені дороги, відсутність шляху евакуації) = 4
- Спроможність (пом'якшення наслідків – дотримання протоколу безпеки, проходження HEAT тренінгу) = 2

Ризик = 30 з максимальних 125

**#3 Опитування партнерів та механізми зворотного зв'язку щодо проєктів.** Кілька показників, напр., зміцнення спроможності, залежать від звітності М/НО. Оцінка сприйняття та зворотний зв'язок є корисними методами для вимірювання рівня залученості до місцевих заходів реагування. Опитування можуть бути використанні для збору кількісних даних та відстеження результатів.

**Приклади питань:** після завершення проєкту партнери надають відгуки, щоб оцінити результати досягнення цілей локалізації.

% М/НО, які підтверджують справедливий розподіл витрат, ризиків і вигоди

- *Чи справедливо розподілені витрати на проєкт (напр., адміністративні, операційні, програмні витрати) між Вашою організаційною та МНУО-партнером?*

% М/НО, які повідомляють про покращення організаційної спроможності

- *Чи покращилися Ваші організаційні спроможності (напр., фінансове управління, технічна експертиза, оперативна ефективність) в результаті Вашого партнерства з МНУО?*

## Заключні міркування

Система показників локалізації та її кількісні показники пропонують Mercy Corps в Україні відправну точку для коригування її системи моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання (MEAL) для вимірювання впровадження локалізації. Показники представлені у простому і практичному форматі; однак, відгуки свідчать про те, що вони могли б пропонувати більше деталей з розширеною системою оцінювання, а не з бінарним показником (напр., відображаючи ступінь залучення М/НО, а не просто

<sup>76</sup> Humanitarian NGO Platform in Ukraine, Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва, Альянс українських організацій громадянського суспільства, “[Пакет документів “Зобов’язання з забезпечення інтересів” для локальних гуманітарних виконавців в Україні](#)”.

“залучений”/“не залучений”). У подальшому її необхідно переглядати на регулярній основі для відображення змін у стратегії зацікавлених сторін, операційній спроможності та фінансуванні, а також пріоритетах. Зокрема, станом на квітень 2025 року, Платформа гуманітарних НУО в Україні проводить перше самооцінювання щодо локалізації та збирає дані від організацій-учасниць, результати яких ще не остаточно підтверджені.

Крім забезпечення внутрішньої підзвітності, система показників може використовуватися зовні, щоб продемонструвати, як МНУО дотримуються вимог грантодавців щодо локалізації та працюють як точний інструмент комунікації.<sup>77</sup>

Для тривалої передачі повноважень система та її показники локалізації можуть використовуватися не тільки на рівні країни, як у випадку Mercy Corps в Україні, але й для формування стратегії локалізації в глобальному головному офісі. В подальшому її можуть застосувати інші представництва Mercy Corps та глобальні спеціалісти з питань MEAL. Як прокоментував один колега з офісу Mercy Corps у Східній Африці про систему показників: “Україна абсолютно змінює правила гри в цьому напрямку. Глобальна група точно матиме щось більш точне, з чого можна починати”. Узгодження всередині та між організаційною структурою надалі дозволить представницьким групам впроваджувати процедури локалізації та перейти до реагування на місцевому рівні.

---

<sup>77</sup> Роберт С. Каплан та Девід П. Нортон, Організація, орієнтована на стратегію: Як компанії зі збалансованою системою показників процвітають у новому бізнес-середовищі (Бостон: Видавництво Гарвардської школи бізнесу, 2001 рік), 159.

## Посилання

1. ACAPS. “УКРАЇНА: Сприйняття локалізації в гуманітарному реагуванні”. Червень 2023 року.
2. ACF, CDAC, Start Network. “Локалізація на практиці: Нові показники та практичні рекомендації”. Червень 2018 року.
3. Аль-Джазіра, “Росія посилює напади на Україну напередодні інавгурації Трампа”, 13.12.2024 р. <https://www.aljazeera.com/news/2024/12/13/russia-intensifies-assaults-on-ukraine-ahead-of-trump-s-inauguration>
4. Епплбаум, Енн. “Інша українська армія”. The Atlantic. Серпень 2022 року.
5. Австралійський Червоний Хрест та ін. “Локалізація в умовах затяжних криз та нестабільних ситуацій”. Листопад 2023 року.
6. Барретт, Сем, Дейв Штайнбах та Саймон Аддісон, “Оцінка рівня вразливості до переміщення внаслідок стихійних лих: Огляд належної практики”. МІНСР. Листопад 2021 року.
7. Беннетт, Крістіна. “Локальні групи надання допомоги прокладають шлях до прогресу на своїх умовах. Міжнародні організації повинні наслідувати їхній приклад”. The New Humanitarian. 27.06.2023 р.
8. Бреннан, Девід. “З моменту обрання Трампа Росія збільшила кількість дронівих атак на Україну на 44%”, ABC News. 14.11.2024 р. <https://abcnews.go.com/International/russia-increases-ukraine-drone-attacks-44-trump-election/story?id=115808759>
9. Альянс українських організацій громадянського суспільства. “Стратегія реагування на місцевому рівні в Україні”. Жовтень 2024 року.
10. Ініціативи розвитку. “Недоробок? Гуманітарне фінансування та реформи”. Жовтень 2024 року.
11. Дуїтутурага, Емеле, Джозі Флінт та Джосая Джирауні. “Відстеження результатів локалізації: Тихоокеанська перспектива”. Гуманітарна консультативна група та Асоціація неурядових організацій Тихоокеанських островів. Червень 2018 року.
12. Файн, Патрік. “USAID не може самостійно займатися локалізацією”. Інститут Брукінгса, 05.02.2024 р.
13. Гуманітарна консультативна група. “Намір впливати: Вимірювання локалізації”. Лютий 2018 року.

14. Гуманітарна консультативна група, Центр гуманітарного лідерства, Університет Фіджі. “Локальний рівень: Досягнення більш відповідної та придатної гуманітарної екосистеми в країнах Тихоокеанського регіону”. Грудень 2017 року.
15. Humanitarian NGO Platform in Ukraine, Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва, Альянс українських організацій громадянського суспільства. “Пакет документів “Зобов’язання з забезпечення інтересів” для локальних гуманітарних виконавців в Україні”. Лютий 2025 року.
16. Міжвідомчий постійний комітет. “Про Велику угоду”. Доступ отримано 05.04.2025 р. <https://interagencystandingcommittee.org/node/40190>.
17. Міжвідомчий постійний комітет. “Зобов’язання та основні зобов’язання за напрямками діяльності”. Листопад 2021 року.
18. Міжвідомчий постійний комітет. “Проект політики USAID: Локалізація гуманітарної допомоги”. 24.10.2022 р.
19. Міжвідомчий постійний комітет. “Програма реалізації Великої угоди на 2025-2026 роки”. Листопад 2024 року.
20. Міжвідомчий постійний комітет. “Цикл самостійного надання відомостей Великої угоди за 2024 рік”. Доступ отримано 05.04.2025 р. <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/grand-bargain-self-reporting-cycle-2024>.
21. Міжвідомчий постійний комітет. “Локалізація”. Доступ отримано 05.04.2025 р. <https://interagencystandingcommittee.org/localisation>
22. Міжнародна федерація товариств Червоного Хреста та Червоного Півмісяця (МФЧХ). “Оцінка вразливості та потенціалу”. Доступ отримано 05.04.2025 р. <https://preparecenter.org/wp-content/uploads/2022/05/VCA-guide-ifRC.pdf>
23. Каплан, Роберт С. та Девід П. Нортон. “Збалансована система показників – показники, які стимулюють ефективність”. Harvard Business Review. Січень–лютий 1992 року, 70-79.
24. Каплан, Роберт С. “Стратегічне вимірювання та управління ефективністю в некомерційних організаціях”. Nonprofit Management and Leadership 11, № 3 (2001 рік): 353-70.
25. Каплан, Роберт С., та Девід П. Нортон. Організація, орієнтована на стратегію: Як компанії зі збалансованою системою показників процвітають у новому бізнес-середовищі. Бостон: Видавництво Гарвардської школи бізнесу, 2001 рік.

26. Кошів, Ізобель. “Неофіційні волонтерські групи, які очолюють зусилля України з отримання допомоги”. The Guardian. 01.07.2022 р.
27. Лой, Ірвін. “Чому майбутнє Великої угоди залежить від підзвітності”, The New Humanitarian, 15.10.2024 р. Доступ отримано 05.04.2025 р.  
<https://www.thenewhumanitarian.org/news/2024/10/15/why-grand-bargain-future-hinges-accountability>
28. Маха Шуайб. “Локалізація запевняє про виправлення колоніальної спадщини з надання допомоги лише на словах”. The New Humanitarian. 08.02.2022 р.
29. Mercy Corps. Різні внутрішні інформаційні бюлетені щодо програм в Україні. 2025 рік.
30. Mercy Corps Europe. “Місцеві партнери життєво важливі для підтримки мільйонів постраждалих від війни в Україні”. Доступ отримано 05.04.2025 р.,  
<https://europe.mercycorps.org/en-gb/blog/partners-supporting-millions-ukraine-war>
31. Mercy Corps, Humanitarian NGO Platform in Ukraine. “Розуміння поточних ініціатив з локалізації та покращення політичного і операційного середовища для локальних учасників”. Грудень 2023 року.
32. Ной, Ніколас. “Локалізація міжнародної гуманітарної допомоги в Україні”. Міжнародна організація допомоги біженцям. 09.09.2022 р.
33. Ной, Ніколас. “Локалізація допомоги в Україні: Погляди українських гуманітарних діячів з Одеси, Львова, Запоріжжя та Дніпра”. Міжнародна організація допомоги біженцям. 22.12.2022 р.
34. Ной, Ніколас. “Дивлячись у майбутнє: Альянс українських громадських організацій”. Міжнародна організація допомоги біженцям. 27.03.2025 р.
35. Ной, Ніколас та Гардін Ленг. “Зусилля щодо локалізації допомоги в Україні через рік: Застрягли в нейтральній позиції, втрачаючи час”. Міжнародна організація допомоги біженцям. 24.02.2023 р.
36. Nonviolent Peace Force. “Локалізація на практиці: Впровадження відповідального гуманітарного партнерства в Україні”. Листопад 2024 року.
37. NGO Forum Razem, Groupe URD та ін. “Зобов’язання з локалізації за Великою угодою (Тематичне дослідження Польщі)”. Червень 2024 року.
38. Ресурсний центр НУО та ін. “Вихідні дані гуманітарної локалізації для України: Звіт про стан за 2024 рік”. Листопад 2024 року.

39. Раст. “Перспективи та підзвітність для розвитку на місцевому рівні: Уроки та рекомендації з Оцінки глобальних залучених громад Раст”. Липень 2023 року.
40. Зобов’язання зі змін за 2030 рік. “Показники та підзвітність”. Доступ отримано 05.04.2025 р.  
<https://pledgeforchange2030.org/metrics-accountability/>
41. Міжнародна організація допомоги біженцям. “До місцевих організацій безпосередньо доходить менше 1% гуманітарного фінансування для України”. 19.12.2024 р. Доступ отримано 04.04.2025 р.  
<https://www.refugeesinternational.org/statements-and-news/less-than-1-of-humanitarian-funding-for-ukraine-goes-directly-to-local-organisations/>
42. Міжнародна організація допомоги біженцям, Схід SOS, Center for Disaster Philanthropy. “Щорічне опитування щодо локалізації в Україні за 2024 рік”. Грудень 2024 року.
43. Кілька МНУО. “Чому не локально? Заява МНУО про нагальну потребу прискорити хід робіт та підзвітність щодо локального лідерства у гуманітарній діяльності”. Міжвідомчий постійний комітет, жовтень 2024 року.  
<https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/ingos-joint-statement-why-not-local>
44. The SHARE Trust, Центр благодійності у зв’язку з катастрофами, Міжнародна організація допомоги біженцям. “Passing the Buck”. Липень 2024 року.
45. Стоддарт, Ендрю, Пітер Харві, Ніл Тіммінс, Вікторія Пахоменко, М.-Дж. Брекенрідж та Марцін Чварно. “Забезпечення локального реагування: Нові гуманітарні пріоритети в Україні, березень–травень 2022 року”. Результати гуманітарних програм. Червень 2022 року.
46. 2-га щорічна конференція лідерів з надання допомоги в Україні, Оновлення після Конференції: “Час пришвидшити реагування на місцевому рівні”. 15.03.2024 р. Доступ отримано 05.04.2025 р.  
<https://d3jwam0i5codb7.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/03/Post-Conference-Update-ENG-1.pdf>

## Додаток

Нижче наведено розширену версію Системи показників локалізації, яка враховує різні позиції зацікавлених сторін. Ця система показників була зрештою скорочена для остаточної версії шляхом узгодження цілей зацікавлених сторін.

Позиція	Стратегічна ціль	Показники
<i>Партнер</i>	<b>Якісні партнерства</b> – рівномірний розподіл ризиків та фінансового стимулювання.	# МНУО та грантодавців, які використовують спільну систему комплексної перевірки для локальних партнерів, % документів МНУО про стратегію країни, розроблених спільно з М/ДС
	<b>Лідерство та вплив політики</b> – участь у прийнятті рішень.	% двомовних зустрічей з МНУО; рейтинг задоволеності партнерів щодо доступності мови на зустрічах (оцінюється шляхом проведення опитувань)
	<b>Спроможність</b> – партнери зростають, щоб взяти на себе ініціативу.	% М/ДС, які заявили про покращення знань про інструменти гуманітарного реагування після партнерства
	<b>Участь</b> – залучення всіх локальних голосів.	# оцінок потреб, за якими проводяться консультації з М/ДС
<i>Донор</i>	<b>Рівноправні партнерства</b> – справедлива частка покриття накладних витрат партнерів.	% накладних витрат та прямого фінансування партнерів
	<b>Внесок у стратегію</b> – партнери беруть участь у розробці заходів.	# партнерів, залучених до розробки проєкту, % програм, ініційованих партнерами
	<b>Зміцнення спроможності</b> – партнери розвивають організаційний потенціал.	% партнерів, які повідомили про значне збільшення свого потенціалу в результаті партнерства
	<b>Вплив політики</b> – комунікація між партнерами та грантодавцями.	# консультацій з партнерами, # діалогів між партнерами та грантодавцями
<i>Внутрішня</i>	<b>Справедливість</b> – ризики та винагороди розподіляються справедливо.	Оцінка операційного ризику для партнерів, % прямого фінансування, % М/ДС, які підтвердили наявність справедливого розподілу

Позиція	Стратегічна ціль	Показники
	<b>Неупередженість</b> – цінуються думки партнерів.	% проєктів або ініціатив, які розробляють партнери, створені спільно або відповідають критеріям рівноправного партнерства “Mercy Corps”
	<b>Взаємодоповнюваність</b> – використовуються індивідуальні сильні сторони партнерів.	% проєктних договорів з розподілом функцій/матрицею відповідальності
	<b>Підзвітність</b> – чітка комунікація, врахування зворотного зв'язку та участь у прийнятті рішень.	Оновлення надсилаються кожні X днів, 100% проєктів мають механізм зворотного зв'язку М/ДС
<i>Навчання і розвиток</i>	<b>Зобов'язання персоналу з локалізації</b> – побудова підтримки зсередини.	% оцінювання ефективності, у тому числі Принципів партнерства
	<b>Інтеграція вимірювання показників локалізації</b> – інструменти допомагають процедурам.	# розроблених інструментів вимірювання локалізації
	<b>Сприяння навчанню на початковому етапі</b> – стратегія головного офісу враховує контекст країни.	# оновлень організаційної політики, які включають заняття на рівні країни