

ОЧІКУВАННЯ



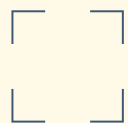
ТА



ВИКЛИКИ

ГРАНТОДАВЦІВ

В УКРАЇНІ



ЗМІСТ

I.	Вступ	03
II.	Контекст: масштаби донорської підтримки після повномасштабного вторгнення	07
III.	Короткий підсумок	10
IV.	Рекомендації	12
	4.1 Рекомендації для донорів	12
	4.2 Рекомендації для локальних організацій	14
V.	Результати дослідження	16
	5.1 Гіпотеза 1. Труднощі через низьку спроможність	17
	5.2 Гіпотеза 2. Перевірені та прозорі локальні партнери	19
	5.3 Гіпотеза 3. Обмеження у гармонізації	20
	5.4 Гіпотеза 4. Бар'єри у розвитку локалізації	22
	5.5 Гіпотеза 5. Кому віддають перевагу донори	24
	5.6 Гіпотеза 6. Нецільове використання коштів	25
	5.7 Гіпотеза 7. Робота вже з «перевіреними» партнерами	27
	5.8 Виклики і труднощі	28
VI.	Використані джерела	33



ВСТУП

Вторгнення Росії в Україну у 2022 році спричинило радикальні перетворення у громадському секторі: змінилася як його структура, так і динаміка взаємодії громадських організацій між собою та з донорською спільнотою. До того ж змінилися теми, з якими працює сектор сьогодні. Якщо до війни пріоритетами донорських організацій були підтримка демократичних перетворень, розбудова спроможності громадянського суспільства та інституційне зміцнення місцевих організацій, то після лютого 2022 року увага донорів змістилася на невідкладні гуманітарні виклики й забезпечення швидкої допомоги постраждалому населенню. Разом із цим усе виразніше постають питання релевантності попередніх механізмів фінансування, складнощів в адаптації проєктної діяльності до швидкоплинної ситуації та збалансування короткострокових і довгострокових пріоритетів.

Не менше ніж у попередній період, роль донорів є визначальною для забезпечення фінансової стабільності й життєздатності громадських ініціатив. Проте сьогодні донори стикаються зі специфічними викликами: обмеженим часом на ухвалення рішень, збільшеними ризиками зловживань у звітності, необхідністю працювати з великою кількістю нових організацій, які часто не мають достатньо досвіду управління грантовими коштами, та негативними глобальними тенденціями у сфері міжнародного розвитку. Місцеві НУО та ініціативи, зі свого боку, теж нерідко мають викривлені очікування й демонструють нерозуміння принципів роботи донорських організацій та реальних вимог до фінансової та операційної прозорості. Це може ускладнювати співпрацю, підривати довіру й уповільнювати просування до ефективного розподілу ресурсів, які могли б підсилити соціальну та економічну стійкість у регіонах, потерпілих від воєнних дій.



МЕТА

Метою цього дослідження є здійснення оцінювання актуальних підходів, викликів та перспектив роботи грантодавців (донорів) в Україні з урахуванням контексту, яким є повномасштабна війна та посткризове відновлення. Дослідницька команда прагнула з'ясувати, як саме донори обирають партнерів серед українських організацій, на які пріоритети й формати фінансування орієнтуються, яку роль відводять процесам моніторингу й підзвітності, а також як втілюється глобальний тренд локалізації в Україні та який вигляд має підтримка менш досвідчених НУО. Результати цього дослідження допоможуть як самим грантодавцям, так і українським отримувачам грантів краще зрозуміти взаємні очікування та оцінити бар'єри, а відтак знайти ефективніші форми співпраці.

Методологічні підходи та основні поняття

У межах цього дослідження ми розглядаємо поняття «донори» широко і розуміємо під ними як міжнародні організації (урядові й неурядові), так і національні чи корпоративні фонди, які надають цільові гранти для розвитку чи підтримки проєктів у неприбутковому секторі. Частина донорських організацій та фондів міжнародної допомоги також здійснює безпосередню бюджетну підтримку урядових програм, однак у нашому дослідженні ми фокусуємося на тому форматі «грантів», які спрямовані переважно на проєкти громадських, благодійних та інших неприбуткових ініціатив.

Відповідно, отримувачі грантів, грантоотримувачі або партнери — це недержавні організації, до яких відносяться громадські об'єднання, благодійні фонди, місцеві ініціативи, аналітичні центри й інші суб'єкти, що діють без мети отримання прибутку.

В нинішніх умовах війни зростає кількість новостворених НУО чи волонтерських груп, які теж можуть претендувати на грантове фінансування від міжнародних та українських донорів, тому, спілкуючись із нашими респондентами на цю тему, ми намагалися поняття «отримувачі грантів» представити максимально широко, щоб оцінити тренди, які стосуються більшої частини громадянського суспільства.

Що стосується **методологічних підходів**, то з огляду на необхідність глибше зрозуміти практики й мотиви донорів дослідження проводилося з використанням переважно якісних методів.

У межах підготовки польового етапу опитування дослідницька команда вивчала публічні звіти та пресрелізи, а також аналітичні публікації, присвячені діяльності грантодавців в Україні. На фінальному етапі інформація із вторинних джерел зіставлялася з емпіричними даними інтерв'ю, що дозволило сформувати цілісну картину донорського сектору.

Основним **методом збору первинних даних** стали **напівструктуровані інтерв'ю**, проведені в період із 15 лютого по 15 березня 2025 року. Так, було зібрано матеріали від 16 респондентів, які представляють різні типи донорських організацій. До вибірки потрапили:

-  міжурядові організації;
-  міжнародні фонди;
-  державні агенції розвитку інших країн;
-  регіональні міжнародні організації;
-  програми міжнародної технічної підтримки;
-  національні фонди.

Респондентів обирали за принципом цілеспрямованого добору, орієнтуючись на бажання охопити різні моделі фінансування й масштаби діяльності. Зокрема, пріоритет надавався донорським організаціям, що активно працюють в Україні після 2022 року, мають різний обсяг ресурсів (від невеликих приватних програм до масштабних урядових фондів) та розгалужену географію підтримуваних проєктів.

Слід згадати про **методологічні обмеження** цього дослідження. Попри намагання дослідницької команди дотримуватися різноманітності в доборі респондентів, вибірка якісного дослідження, хоча й відображає загальні тенденції, не є репрезентативною, тобто не дозволяє екстраполювати результати дослідження на весь донорський сектор в Україні. Крім того, у зв'язку з глобальними змінами у сфері міжнародної допомоги, що припали на польовий етап дослідження, та через безпекові міркування деякі представники великих організацій відмовилися від участі.

Також слід зважати на стрімкі контекстуальні зміни: через швидкий темп розвитку подій на початку 2025 року висновки, актуальні на момент збору даних, можуть коригуватися. Втім, узагальнення та аналіз наведеної інформації дають змогу охопити головні виклики та підходи донорів, що визначають формат їхньої співпраці з українськими НУО й ініціативами на цьому етапі війни.





КОНТЕКСТ: МАСШТАБИ ДОНОРСЬКОЇ ПІДТРИМКИ ПІСЛЯ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року спричинило безпрецедентну мобілізацію міжнародної донорської допомоги для країни. За оцінками, лише у 2022 році Україна отримала приблизно \$29 млрд офіційної міжнародної допомоги, ставши найбільшим отримувачем такої підтримки у світі (більше, ніж наступні п'ять країн-реципієнтів разом узяті)¹. Впродовж перших трьох років війни (2022–2024 рр.) загальний обсяг зовнішньої фінансової допомоги Україні сягнув \$105,9 млрд². Ці кошти надходили у формі грантів, пільгових кредитів та гарантій від іноземних держав і міжнародних організацій і були спрямовані передусім на підтримку соціальних видатків українського бюджету, тоді як фінансування оборони держава взяла на себе³.

Основними донорами стали Європейський Союз (близько \$40,5 млрд), Сполучені Штати Америки (приблизно \$29,8 млрд) та міжнародні фінансові установи, зокрема МВФ⁴. Такий масштаб допомоги різко контрастує з підтримкою в довоєнний період: раніше обсяги зовнішньої підтримки вимірювалися значно меншими сумами й зосереджувалися переважно на довгострокових реформах та розвитку.

Якщо до початку 2022 року міжнародні грантодавці в Україні акцентували увагу здебільшого на підтримці демократичних перетворень, економічного розвитку та зміцненні громадянського суспільства, то після повномасштабного вторгнення пріоритети змістилися на екстрену підтримку України для виживання в умовах війни.

Протягом перших тижнів та місяців після повномасштабного вторгнення донори переформатовували свої програми, щоб оперативно реагувати на нові виклики. Зокрема, чимало з них погодилися на перепрофілювання вже затверджених проєктів відповідно до нагальних потреб воєнного часу. Водночас проєкти, які ще не були впроваджені та втратили свою актуальність через війну, були поставлені на паузу або відтерміновані на невизначений час⁵.

Міжнародна спільнота загалом продемонструвала небачену раніше готовність підтримати Україну фінансово. З'явилася велика кількість нових донорських організацій, які раніше не працювали в Україні, а вже присутні донори суттєво розширили свої програми. У 2022 році західні країни розгорнули програми прямої бюджетної підтримки України, щоб покрити фіскальний дефіцит і дати уряду ресурс на утримування економіки, поки основні видатки йдуть на оборону⁶.

Разючі обсяги фінансової допомоги, що надходять в Україну, зумовили підвищення очікувань донорів щодо її ефективного використання. Грантодавці вимагають більшої прозорості, підзвітності та вимірюваних результатів попри складну ситуацію на місцях. У критичний момент вони продемонстрували готовність довіряти українським партнерам — про це свідчить спрощення звітності та рекордно швидке виділення коштів на початку повномасштабного вторгнення. Однак паралельно зберігається суворий контроль за цільовим використанням ресурсів. Уже починаючи з квітня 2022 року, щойно минула перша фаза хаотичного реагування, донори почали поступово повертати вимогу детального фінансового і програмного звітування⁷.

Активізувалася й «локалізація» допомоги, тобто збільшення частки ресурсів, які надаються безпосередньо локальним організаціям, оминаючи великі міжнародні організації, що займаються регрантуванням та менеджментом грантового фінансування. В межах ширшого світового тренду українські активісти й організації закликали міжнародних донорів надати їм більше повноважень і прямих ресурсів, адже місцеві структури часто спрацьовували швидше й ефективніше за громіздкі зовнішні механізми. У відповідь найбільші донори декларували підтримку цих принципів. Втім, на практиці реалізація цих намірів наштовхнулася на низку перепон.

Станом на початок 2023 року великі агенції все ще переважно фінансували українську гуманітарну відповідь опосередковано — через міжнародні НУО та установи, а пряме фінансування українських організацій залишалося радше винятком. І лише за рік після повномасштабного вторгнення намітилися зрушення: навесні 2023-го UNHCR оголосив новий раунд грантів, повністю орієнтований на локальні принципи, і майже половина коштів (близько \$35 млн) була спрямована безпосередньо українським НУО (проти приблизно 18 % роком раніше)⁸.

Незважаючи на цей прогрес, взаємодія донорів з місцевими партнерами ще потребує вдосконалення⁹. Структурні бар'єри залишаються відчутними: багато українських організацій, особливо нові, не можуть повністю задовольнити суворі вимоги донорів до фінансової звітності та аудиту. Водночас самі грантодавці часто не мають достатньо персоналу й інструментів, щоб ефективно управляти великою кількістю дрібних грантів для локальних ініціатив. Це призводить до того, що донори віддають перевагу фінансуванню кількох великих міжнародних виконавців, які потім субделегують кошти на місця. Це підхід, що зменшує ризики для донорів, але й послаблює прямий розвиток спроможності українського сектору й обмежує кількість коштів, що безпосередньо спрямовуються на розв'язання проблем на місцях.

Крім того, донори традиційно остерігаються корупційних ризиків і можливого нецільового використання коштів — так часто пояснюють обмежене пряме фінансування локальних організацій.

Грантодавці та локальне громадянське суспільство в Україні після 2022 року діють у надскладних умовах, що вимагають від них одночасно гнучкості, стратегічного мислення й наполегливості. Вони змушені переглядати усталені підходи, щоб реагувати на безпрецедентні виклики: від негайної гуманітарної кризи до потреб довгострокового відновлення держави.

-
1. Aid in 2022: Key facts about official development assistance — Development Initiatives.
 2. Як партнери допомагають Україні нести фінансовий тягар великої війни — Укрінформ.
 3. Там само.
 4. Найбільші країни-грантодавці для України під час війни — DIA Дніпропетровська ОДА.
 5. Благодійність у часи війни — Zagoriy Foundation.
 6. Як партнери допомагають Україні нести фінансовий тягар великої війни — Укрінформ.
 7. Благодійність у часи війни — Zagoriy Foundation.
 8. Breaking the cycle: localising humanitarian aid in Ukraine — Forced Migration Review.
 9. Діяльність донорських та міжнародних організацій в Україні у 2022—2024 роках — ICAP Єднання.



КОРОТКИЙ ПІДСУМОК

1.

Донори справді відчують додаткові складнощі, пов'язані з недостатнім досвідом та браком управлінських навичок у частини українських НУО, особливо коли йдеться про нові чи волонтерські ініціативи.

2.

Локальні партнери, які втілюють принципи прозорості й системності, а головне — вміють їх продемонструвати, **отримують переваги**: це підтверджується багатьма прикладами, коли ефективне внутрішнє врядування полегшує залучення коштів.

3.

Гармонізація процедур між донорськими організаціями є очевидною проблемою, що спричиняє розбалансованість у вимогах та ускладнює роботу локальним партнерам. Загалом спільнота грантодавців визнає її та бачить можливості для подолання, проте це відбувається поволі і фрагментарно, часто впираючись у політики головних офісів донорських організацій.

4.

Локалізація визнана принципово важливою, проте цей принцип реалізується не завжди послідовно через обмеженість ресурсів, складну безпекову ситуацію та відсутність усталених механізмів і ефективних способів менеджменту прямих «дрібних» грантів.

5.

Війна, особливо в ранній фазі, **сприяла більшій гнучкості** (прискорені гранти, покриття операційних витрат), проте значна кількість донорів наголошує на потребі дотримуватися довгострокового бачення, уникаючи «тимчасових» рішень.

6.

Моніторинг виконання проєктів ускладнений, особливо в зонах бойових дій, тож донори покладаються на дистанційні інструменти або «ретельнішу паперову звітність», підсилену альтернативними способами верифікації.

7.

Більшість грантів справді отримують організації з уже напрацьованою репутацією, проте в окремих програмах створюються «швидкі» чи «мікрогрантові» механізми, щоб дати шанс менш відомим ініціативам.



РЕКОМЕНДАЦІЇ



ДЛЯ ДОНОРІВ

Підтримувати розбудову спроможності

Розглянути можливість проведення тренінгів, наставництва, технічної допомоги для організацій, особливо тих, що виникли або масштабували свою діяльність під час кризи. Важливо роз'яснювати, що вимоги до політик та процедур допомагають структурувати роботу й мають практичне значення.

Спростити та гармонізувати процеси

Переглянути та спростити вимоги до належної перевірки, звітності та внутрішніх процедур, узгодивши їх із українськими реаліями. Домагатися уніфікації вимог між різними донорськими організаціями, щоб зменшити бюрократичне навантаження на місцевих партнерів.

Сприяти прозорості та ефективному управлінню

Заохочувати й допомагати організаціям у впровадженні прозорих управлінських практик, надаючи консультації чи системну підтримку в розробці внутрішніх політик. Це підвищить довіру й сприятиме довгостроковій співпраці.

Посилити реальну локалізацію та пряме фінансування

Збільшувати обсяги ресурсів, що надаються безпосередньо місцевим партнерам, та максимально спрощувати внутрішні процедури, де це можливо, щоб локалізація не лишалася декларацією, а втілювалася на практиці. Сприяти створенню альянсів чи консорціумів місцевих організацій, що дасть їм змогу спільно відстоювати свої інтереси та ефективніше протистояти масштабним викликам.

Підтримувати баланс між короткостроковою гнучкістю та довгостроковою стійкістю

Поряд із «швидкими» чи мікрогрантами інвестувати у програми, спрямовані на тривалу розбудову інституційної спроможності організацій. Це сприятиме сталому розвитку сектору навіть після завершення гострої фази кризи.





Активно й усвідомлено використовувати можливості розвитку

Брати участь у тренінгах і консультаціях, впроваджувати дієві практики, а не обмежуватися формальною присутністю. Усвідомлювати, що вимоги до політик та процедур — це не просто вияв бюрократії, а інструменти для побудови більш прозорої та ефективної роботи.

Оптимізувати та спрощувати власні процеси

Переглянути внутрішні процедури та готуватися до різних донорських вимог та термінології, максимально спрощуючи їх виконання. Це допоможе швидше й ефективніше реагувати в разі появи нових можливостей фінансування.

Демонструвати прозорість та ефективне управління

Працювати над розробкою чітких правил внутрішнього контролю, звітності та управління персоналом. Покращене корпоративне управління допоможе налагодити відносини з донорами й партнерами.

Просувати свою позицію щодо локалізації

Активно артикулювати необхідність прямих механізмів фінансування, пояснювати, як це підвищить ефективність проєктів та зміцнить місцеві спільноти. Співпраця з іншими організаціями у спільних альянсах посилить вплив на донорську політику.

Балансувати між негайними та стратегічними пріоритетами

Використовувати гнучкі, короткострокові гранти для оперативних потреб, але водночас розвивати компетенції та довгострокову стійкість, щоб бути готовими до наступних етапів відновлення або криз.

Покращувати комунікацію та обмін досвідом

Ініціювати спільні заходи з обміну кращими практиками, взаємодопомогу в підготовці заявок, зокрема в межах професійних мереж та асоціацій. Це дозволить краще зрозуміти вимоги донорів і підтримувати одне одного в процесі розвитку.

Будувати альянси та консорціуми

Об'єднання в консорціуми з іншими локальними організаціями, що працюють у суміжних або дотичних сферах, посилить ваш голос у взаємодії з донорами та владою. Спільне визначення пріоритетів, координація зусиль і консолідація ресурсів дозволяє не тільки масштабувати й посилити вплив діяльності, а й розподілити адміністративне навантаження. Це особливо корисно для організацій із обмеженими кадровими та фінансовими ресурсами, оскільки об'єднана команда здатна якісніше представляти інтереси громадськості й забезпечувати стає фінансування на довгострокову перспективу.

Диверсифікувати джерела фінансування

Не покладатися виключно на один-два донорських канали, шукати партнерства з різними типами грантодавців чи комерційним сектором. Це підвищить фінансову стабільність і забезпечить гнучкість у кризові моменти.



РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

З огляду на результати попередніх досліджень та окреслену специфіку грантової підтримки в умовах повномасштабної війни дослідницька група сформулювала низку гіпотез, щоб структуровано дослідити очікування донорської спільноти та виклики, з якими вона стикається. В рамках цих гіпотез ми намагалися охопити всі ключові питання взаємодії між донорами та локальними неприбутковими організаціями: від проблем інституційної спроможності й прозорості фінансування до стратегічних пріоритетів і моніторингу результатів.

Щоб перевірити ці гіпотези, ми провели серію напівструктурованих інтерв'ю з представниками донорської спільноти: міжнародних організацій, міжнародних фондів, державних агенцій розвитку, регіональних установ, програм технічної підтримки й національних фондів. Відповіді на поставлені запитання дали змогу виявити, які сучасні виклики співпраці з українськими ініціативами бачать донори на чому наголошують під час відбору партнерів і яку динаміку фінансування спостерігають від початку повномасштабного вторгнення.

Нижче розглянуто кожну гіпотезу окремо: спочатку наведено формулювання, а потім описано, як результати проведених інтерв'ю підтверджують або спростовують її. Далі проаналізовано основні виклики, з якими стикається донорська спільнота. Короткий підсумок розміщено після цього розділу.





«Донори стикаються з труднощами через низьку інституційну спроможність та недостатню якість проєктів локальних організацій»

Результати проведених інтерв'ю підтверджують цю гіпотезу. Донори з різних типів організацій загалом погоджуються з твердженням, що **обмежені адміністративні ресурси**, а також **брак досвіду в розробці якісної проєктної заявки** місцевими організаціями перешкоджають ефективній співпраці.

Учасники опитування зазначали, що деякі неурядові організації (особливо створені після 2022 року) «просто не встигають» побудувати внутрішні процедури на рівні, якого вимагають міжнародні донори. З іншого боку, **донори не завжди готові** «вибачати» ці прогалини чи інвестувати час та ресурси в їх оперативне усунення, адже це може затягувати процес надання фінансування та знижувати темпи реагування у кризових умовах.



Є частина організацій, яким складно звітуватися, у яких немає розуміння. Складно їм і заявки писати. Тобто поняття індикаторів, результатів — ці класичні поняття проєктного менеджменту — не завжди присутні.



— представник національного фонду



Люди не вміють писати звіти. Є таке українське прислів'я: вміла готувати, та не вміла подавати. [В звітах здебільшого] сухі цифри або усі "успішні" історії.



— представник національного фонду



Ми стикаємося з нерозумінням у формуванні бюджетів, щоб він відповідав вимогам.



— представник національного фонду

Обмеження адміністративних ресурсів донорських організацій, стандарти грантового менеджменту, необхідність подання чітких і вимірюваних результатів — це все про вміння «говорити однією мовою» із грантодавцями та навички чіткої презентації своєї діяльності, які є ключовими.

Водночас частина донорів розуміє, що **низька організаційна спроможність** не обов'язково свідчить про нечесність чи неефективність: чимало молодих НУО утворилися стихійно, швидко реагуючи на воєнну кризу, і не встигли «дорости» до складних грантових вимог. Деякі установи пропонують додаткові консультації, навчання та спрощені формати короткострокових грантів, щоб стимулювати розвиток таких організацій і не відсікати перспективні ініціативи.



Ми бачимо, що в українських організаціях менше спроможностей і немає цих адміністраторів. Тим не менше, ми йдемо назустріч у цьому питанні також.



— представник державної агенції розвитку

Водночас важливо наголосити на важливості саме спроможності, а не попереднього досвіду чи історії організації.



У нас немає обмежень щодо віку організації. Тобто і зовсім нові організації, нещодавно створені, і ті організації, які працюють уже давно, можуть подаватися [на фінансування].



— представник національного фонду

Отже, перша гіпотеза переважно підтверджується: **низька інституційна спроможність та слабкість у підготовці якісних проєктів** справді стають викликом у роботі з донорами. Втім, низка респондентів наголошує: самі донори здебільшого готові йти назустріч та підтримувати НУО у «доопрацюванні» слабких місць (фінансовий менеджмент, формування штатної команди, звітність). **Конструктивна співпраця та висока якість проєктів** — ось спільний інтерес.



ГІПОТЕЗА 2

«Локальні партнери з прозорими системами управління та перевіреною співпрацею отримують більше підтримки від донорів»

Друга гіпотеза, яка впливає із припущень першої, значною мірою **підтверджується**. Більшість опитаних донорів вважають, що **організаційна прозорість і чітко прописані внутрішні процедури** (щодо управління персоналом, закупівель, запобігання конфлікту інтересів, звітування) допомагають українським НУО здобувати довіру та значно підвищують шанси на отримання фінансування.



Організації в Україні не звикли до заходів підзвітності, захисту. Це для них нове. Тож якщо ви маленька організація, яка намагається допомогти людям, які постраждали від війни, вам терміново потрібно почати думати про те, щоб мати всі ці політики на місці, щоб отримати фінансування.



— представник регіональної донорської організації

При цьому важливий не лише факт наявності «на папері» всіх необхідних політик, а й здатність застосовувати їх на практиці.

З іншого боку, донори підкреслюють, що навіть новостворені організації можуть отримати підтримку, якщо продемонструють **чесність і прагнення впроваджувати «прозорі» процедури**. Хоча відсутність задокументованого бекграунду чи історії успішних проєктів стає перешкодою, **гнучкі донорські формати** (приміром, «стартергранти» або проєкти меншої тривалості) виявляють потенціал таких НУО.

Кілька донорів згадали, що часто самі готові піти назустріч та інвестувати більше часу у **співпрацю з організаціями**, роз'яснюючи процедури належної перевірки (due diligence) або надаючи консультації щодо стандартів врядування, хоча це вимагає ресурсів (у першу чергу часу) самих грантодавців.

«*Ми не лише надаємо фінансування, а й допомагаємо зростати. Частою практикою є те, що ми проводимо оцінки організаційної спроможності на початку.*



— представник національного фонду

Отже, **прозорість, попередній «послужний список» проєктів і реально впроваджені процедури** залишаються ключовими перевагами, дозволяючи розраховувати на більші гранти та довгострокову співпрацю.



ГІПОТЕЗА 3

«Гармонізація процедур донорів відбувається повільно через адміністративні, організаційні та технічні обмеження»

Поділяючи розуміння труднощів, з якими стикається українське громадянське суспільство, представники донорської спільноти неодноразово визнавали, що відсутність єдиних стандартів звітності та узгоджених процедур часто створює додаткове навантаження, особливо на нові й локальні організації.

« Я думаю, що це [due diligence] — досить велике навантаження на партнерів. Є багато документів, які потрібно переглянути. Я думаю, що цей процес займає дуже багато часу для партнерської організації. »

— представник регіональної міжнародної організації

« Деякі наші партнери, особливо на початку війни, були не в захваті від практик належної перевірки. [...] Тож, звісно, ми чули про ці проблеми та розчарування. »

— представник міжнародного фонду

З боку представників національних фондів також пролунала думка, що якби існувала стандартна система оцінки ризиків, відпала б потреба проходити окремі перевірки для кожного нового гранту.

Тим не менш, представники донорської спільноти погоджувалися також і з думкою, що існують труднощі на шляху до полегшення цих процедур, адже подібні зміни вимагали б одночасної згоди багатьох стейкхолдерів, що у складних і бюрократизованих інституціях є дуже складним.

Респонденти згадували про спроби «стандартизації» певних частин due diligence. Однак, як випливає з їхніх слів, такі ініціативи не набули широкого поширення через брак глобальної координації та передусім через те, що затвердження прийняття такого стандарту на рівні міжнародної організації потребувало б уніфікації процедур не лише в рамках одного контексту, а в цілому у всіх регіонах, де така організація працює. Це твердження підтверджують слова представника одного з донорів.

«*Одна справа переконати донора в країні (Україні), але отримати дозвіл від головного офісу важко, бо їм треба уніфікувати всі регіони.*



— представник державної агенції розвитку

Отже, третя гіпотеза здебільшого підтверджується: уніфікація чи гармонізація вимог, хоча і можлива гіпотетично, просувається доволі повільно й фрагментарно. Причинами цього є складні внутрішні процедури донорів, а також відсутність єдиного «органу» чи майданчика, який міг би узгодити спільні стандарти на глобальному рівні.



ГІПОТЕЗА 4

«Локалізація є важливим трендом, але її реалізація часто ускладнюється внутрішніми бар'єрами в донорських організаціях»

Більшість респондентів наголошують на важливості «локалізації» та «зміщення влади» в бік місцевих партнерів. Деякі з них визнають, що впродовж останнього року-двох вони активно переглядали власні стратегії, формально додаючи та працюючи над втіленням принципів «locally led action». Визнають респонденти й потенціал, який має українське громадянське суспільство.

«*Ми знаємо, що в Україні є багато організацій, які насправді дуже розвинуті, існують уже давно, професійні та мають великий досвід у залученні та успішному отриманні контрактів, які значно більші за типові гранти, які ми надаємо.*



— представник міжнародного фонду

« *Ми зобов'язані трансформувати сектор, просуваючи цілі локалізації, до яких усі в гуманітарному секторі повинні прагнути, а також зменшувати бюрократичне навантаження, яке багато грантодавців накладають на своїх грантоотримувачів.* »

— представник національного фонду

Водночас низка респондентів зазначає, що реальність та інтенції розходяться і тренд буксує — часто через внутрішні бар'єри в донорських структурах.

« *Внутрішні процеси та різні стандарти між департаментами донорів переешкоджають своєчасній адаптації гнучких, орієнтованих на локалізацію підходів.* »

— представник міжнародного фонду

Одним із головних викликів є надмірна бюрократія та складність внутрішніх процедур. Наприклад, процедури належної перевірки (due diligence) часто є занадто громіздкими і тривалими, що створює труднощі для нових і невеликих локальних організацій, які хочуть отримати фінансування. Крім того, внутрішні політики та стандарти, що змінюються або не узгоджені між різними підрозділами донорських організацій та між різними організаціями загалом, створюють додаткові перепони для оперативного ухвалення рішень і гнучкого реагування на потреби партнерів.

Також внутрішні комунікаційні процеси в окремих донорських структурах не завжди дозволяють ефективно передавати стратегічні пріоритети, зокрема щодо локалізації, що ускладнює адаптацію гнучких підходів до відбору й підтримки місцевих партнерів.

Отже, гіпотеза підтверджується. Для ефективної реалізації локалізаційного тренду необхідно спростити внутрішні процедури, оптимізувати політики та підвищити прозорість процесів у донорських організаціях. Це сприятиме більш оперативній партнерській взаємодії з локальними організаціями, що є ключовим чинником сталого розвитку громадянського суспільства в Україні. Проте, якщо сказати коротко, про локалізацію всі говорять, але мало хто розуміє, як це реально можна впровадити на практиці вже сьогодні.



ГІПОТЕЗА 5

«Війна сприяла більшій гнучкості у форматах фінансування (операційна підтримка, прискорені гранти), але донори продовжують віддавати перевагу довгостроковим та сталим ініціативам»

З початком повномасштабної війни велика частина донорів оперативно запровадила короткострокові та більш гнучкі інструменти підтримки українського громадянського суспільства (швидкі гранти, гранти негайного реагування тощо). Деякі опитані відзначили, що їхня організація стала менш формалістичною щодо заявок і почала дозволяти вищу частку адміністративних та непрямих витрат (за якими не вимагається детальна звітність).



Ми знаходимося в Україні і дуже добре розуміємо, що тут відбувається і якою важливою є швидкість надання тої чи іншої допомоги. Тому в нас більший люфт для реагування і, можна сказати, спрощена звітність для тих, хто отримує кошти.



— представник національного фонду

Попри це донори загалом не відмовилися від довгострокових та формалізованих підходів, мотивуючи це прагненням не лише забезпечувати критичні гуманітарні потреби, а й працювати над відновленням та сталим розвитком.

« З початку 2023 року ми зрозуміли, що дуже важливо повернутися до питання стійкості й питання підтримки системної роботи організацій громадянського суспільства. »

— представник національного фонду

Також у багатьох випадках спрощення процедур та більш гнучка грантова підтримка була тимчасовим явищем, яке мало сенс у перші місяці російського вторгнення, проте мірою стабілізації довелося повернутися до попередніх підходів.

Отже, п'ята гіпотеза підтверджується, проте лише частково: в перші місяці війни донори запустили короткострокові гуманітарні програми, ставши більш гнучкими в питаннях адміністративних витрат і термінів подачі. Зараз більшість із них повертає, а подекуди й посилює (у міру можливостей) довгострокову перспективу, прагнучи отримати сталий ефект від наданої допомоги. Тим не менш, позитивні уроки із гнучкої підтримки намагаються залишити, що йде поруч із трендом до локалізації та більшої довіри до українських організацій.



ГІПОТЕЗА 6

«Моніторинг нецільового використання коштів ускладнений через недостатню прозорість фінансової звітності локальних організацій»

Респонденти визнають, що контроль за цільовим витрачанням коштів під час війни став складнішим, проте це не називають першочерговою проблемою.

Тим не менш, багато донорів все ж згадують «неповну» або «несистемну» фінансову звітність як виклик у роботі в Україні та говорять про складність забезпечення прозорості та підзвітності.

«*Часто буває, що [партнерська] організація робить роботу, але відзвітувати про неї складно.*



— представник національного фонду

Опитані представники донорських організацій загалом відзначали хороший рівень звітності та відповідальності з боку їхніх партнерів. Цьому, однак, передували ретельні перевірки та зусилля, спрямовані на підвищення спроможності.

«*Ми маємо проблеми зі звітністю, фінансовою звітністю та закупівлями. Але, знаєте, в цілому українські організації імплементують свої проекти дуже добре [...] Це є доказом того, наскільки просунутою є Україна.*



— представник міжурядової організації

Отже, гіпотеза про складність моніторингу використання коштів спростовується: перевірка витрат та контроль за їх цільовим використанням, хоча й ускладнюється через загальну нестачу системного підходу до фінансової звітності, проте це частіше трапляється у співпраці із невеликими й молодими локальними НУО. Організацій, які успішно пройшли процедури належної перевірки, ці труднощі не відчують. З цього можна зробити висновок, що хоча ці процедури і є складними для потенційних партнерів, вони все ж доводять свою ефективність і дають змогу будувати кращі та стабільніші стосунки.



«Більшість грантів спрямована на "перевіраних" партнерів, що обмежує доступ нових організацій до фінансування»

Чимало опитаних представників донорів зізнаються, що хоча їхні організації й намагаються бути інклюзивними, на практиці переважно співпрацюють з уже «перевіраними» партнерами чи тими, хто добре відомий у донорській спільноті. Такий підхід не є навмисним і часто пояснюється бажанням зменшити ризики та спростити процедури через брак часу чи персоналу та пов'язується зі складнощами під час проходження процедур належної перевірки. В окремих випадках йдеться не стільки про те, що партнери є «перевіраними», скільки про усталену співпрацю.

Має значення й репутація організації та її відомість у секторі, що також дозволяє усунути низку ризиків у роботі з новими партнерами.

« В нас дуже багато партнерів і друзів у регіонах. Якщо виникає якийсь сумнів щодо тієї чи іншої організації, то можна завжди зателефонувати або в системі написати лист своїм колегам, і ті тобі розкажуть, що насправді собою являє та чи інша організація. »

— представник національного фонду

При цьому частина респондентів підкреслила, що під час війни вони значно розширили список партнерів, оскільки з'явилися молоді організації, які швидко реагують на гуманітарні виклики. Проте, як уточнив представник державної агенції розвитку, доступ малодосвідчених ГО все одно ускладнюють жорсткі внутрішні норми й формальні критерії.

« *Це бар'єр, але не тому, що ми боїмося, що організація не пройде [перевірку], це скоріше про час, який потрібен для них.*



— представник міжнародного фонду

Отже, сьома гіпотеза частково підтверджується: не завжди свідомо, але донори частіше обирають «перевіраних» партнерів, що звужує можливості для новачків, які тільки-но з'явилися чи ще не мають історії співпраці.

ВИКЛИКИ І ТРУДНОЩІ: БЮРОКРАТІЯ, КООРДИНАЦІЯ ТА ФІНАНСОВА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ

Одним із ключових чинників, що впливають на роботу донорів, є внутрішні **операційні труднощі**. Зокрема, донори відзначають, що система звітності та процедури внутрішньої перевірки часто є надмірно складними, що уповільнює ухвалення рішень та надання фінансування українським організаціям. Надмірна бюрократія вимагає від партнерських організацій витрат значних ресурсів на підготовку звітності та узгодження документів.

Процеси належної перевірки (due diligence), які потрібно регулярно проводити, є тривалими та формалізованими, що сповільнює роботу та створює бар'єри для нових, особливо молодих, менш досвідчених організацій.

Операційні виклики, з якими стикаються партнери, також не варто випускати з уваги. Наявність технічних та HR-проблем, як-от відсутність кваліфікованого персоналу чи зниження можливостей для залучення співробітників через мобілізацію, ускладнюють реалізацію проєктів.

Наприклад, порушення дедлайнів та непередбачені фінансові витрати змушують донорів періодично переглядати свої підходи до управління проєктами та роботи з партнерами.

Серед **фінансових викликів** згадано **скорочення загального фінансування**. Через вплив геополітичних та політичних факторів, а також нещодавніх змін у політиці США міжнародні донори зауважують поступове зменшення фінансування, в тому числі для України.

«*Зменшення фінансування з боку США, звичайно, є великою проблемою для всіх.*



— представник міжнародного фонду

В контексті обмеження фінансування з боку США та зупинки численних проєктів, підтримуваних американськими агенціями розвитку та у свою чергу їхніми партнерами, респонденти згадали й про **небезпеку недиверсифікованого фінансування**. Донори підкреслили небезпеку надмірної залежності від одного чи кількох донорів та рекомендують «розкласти яйця в різні кошики».

Окремим питанням, вартим уваги, є дискусії про покриття адміністративних витрат партнерам. Більшість донорів визнають потребу фінансувати адміністративні витрати громадських організацій (зарплати, оренду, бухгалтерію тощо), проте підходи та ліміти суттєво різняться: найчастіше називають 7–10 %, 15 % (міжнародні та регіональні донори) або 20–25 % (національні донори). Більшість грантодавців не встановлюють фіксованих меж, вимагаючи натомість чітких обґрунтувань від партнерів, тоді як інші покривають адмінвитрати лише в межах гонорарів і проєктної діяльності, без прямої інституційної підтримки.

У контексті України важливо враховувати **нормативні обмеження**: до 20 % можна офіційно витрачати на адміністрування, хоча на практиці показник може змінюватися. Частина донорів також застерігає від «подвійного покриття», коли **кошти двічі обкладаються адміністративним відсотком** на рівні міжнародних і локальних структур.

Водночас більшість донорських організацій в **першу чергу налаштовані на індивідуальні переговори** та готові проявляти гнучкість, особливо якщо йдеться про стабільність і розвиток місцевих партнерів.

Також донори дедалі частіше говорять про потребу в адвокації самими локальними організаціями: **що краще громадські структури обґрунтують, навіщо їм потрібні «непрямі» витрати і як це впливає на сталість їхньої роботи та якість проєктів, то вищі шанси отримати необхідне фінансування**. Загалом світова тенденція — це рух до більш відкритих підходів і ширшого розуміння ролі адміністративних витрат для забезпечення професійної та довгострокової діяльності.

« *Українські організації повинні зараз голосно говорити про те, що донори мають змінити свої процедури.* »

— представник державної агенції розвитку

Ця думка підводить нас до розгляду наступного виклику — **мережевого співробітництва та координації**, причому як усередині спільноти, так і у взаємодії із локальними організаціями. Донори часто згадують про **брак систематичного мережування та координації** між різними міжнародними донорами, що призводить до дублювання зусиль і нерівномірного розподілу ресурсів.

Ця ж проблема стосується і локальних організацій. Респонденти наголошували на **потребі у створенні альянсів між секторами українського громадянського суспільства**. Налагодження тісних зв'язків між донорами та місцевими організаціями із консолідованим голосом може сприяти більш ефективній співпраці. **Хоча наявність конкуренції за донорські кошти є цілком логічною, значно більш виграшним варіантом для всіх було б об'єднання**, адже консорціуми організацій можуть ефективніше розподілити адміністративне навантаження, доносити своє бачення до грантодавців та втілювати проєкти із значно більшими бюджетами.

Останнє особливо важливо для великих міжнародних фондів, які не мають спроможності адмініструвати десятки дрібних грантів, але були б раді мати партнерство зі стійким консорціумом організацій, який запропонує консолідоване рішення.

« Дуже складно з українськими організаціями підтримувати координацію. Їх дуже багато, і це забирає багато їхнього й нашого часу. »

— представник регіональної організації

В цьому ж контексті деякі донори пропонують **створити спільні платформи або мережі**, які дозволять більш ефективно управляти ресурсами та координувати дії між різними акторами, що працюють у гуманітарному секторі.

Мовні та культурні розбіжності також чинять суттєвий вплив. Недостатній рівень володіння англійською мовою персоналом локальних організацій або нерозуміння специфіки українського контексту з боку донорів можуть призводити до непорозумінь.

« Незнання англійської мови є величезним викликом. Безпосередній [машинний] переклад часто не є корисним, бо поняття в цій сфері доволі відносні. »

— представник державної агенції розвитку

Часто це має дуже конкретні наслідки. Наприклад, донори та місцеві організації іноді мають різні уявлення про те, що означає «гуманітарна допомога» або «локалізація», як називаються та якими мають бути політики і процедури; часто говорять про одне і те саме, але «різними словами». Тому в багатьох випадках йдеться навіть не про англійську мову, а про єдиний вокабуляр, адже розбіжності в розумінні базових концептів можуть створювати труднощі у визначенні спільних цілей і пріоритетів.

Важливими для порозуміння є також фізична присутність та особисті зустрічі, які не завжди можна забезпечити:

« Я їжджу в Україну, можливо, двічі на рік і відчуваю, що коли я там — легше говорити й пояснювати речі. У спілкуванні електронною поштою часом виникають деякі непорозуміння.



— представник міжнародного фонду

Невизначеність майбутнього є ще одним великим викликом. Геополітичні потрясіння, мінливість законодавства, економічна невизначеність та політичні коливання змушують донорів планувати свою діяльність здебільшого а короткостроковій перспективі, що може негативно впливати на реалізацію довгострокових проєктів та не дає локальним організаціям можливостей тривалого планування та відчуття стабільності.





ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Aid in 2022: Key facts about official development assistance — Development Initiatives.

Доступно за посиланням

2. Breaking the cycle: localising humanitarian aid in Ukraine — Forced Migration Review.

Доступно за посиланням

3. Благодійність у часи війни — Zagoriy Foundation.

Доступно за посиланням

4. Діяльність донорських та міжнародних організацій в Україні у 2022–2024 роках — ICAP Єднання.

Доступно за посиланням

5. Найбільші країни-грантодавці для України під час війни — ДІА Дніпропетровська ОДА.

Доступно за посиланням

6. Як партнери допомагають Україні нести фінансовий тягар великої війни — Укрінформ.

Доступно за посиланням

ОЧІКУВАННЯ



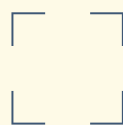
ТА



ВИКЛИКИ

ГРАНТОДАВЦІВ

В УКРАЇНІ



hello@philanthropyinukraine.org

www.philanthropyinukraine.org