

ВЧИМОСЯ НА ДОСВІДІ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ ОКСФАМ В УКРАЇНІ



Січень 2026 р.
Веронік Барбеле, Анн-Ліз Дьовюльф,
Ольга Шевченко, Віржині Ле Массон

ПОДЯКИ

Цей огляд був би неможливим без активної участі й підтримки ВГО «Гей-альянс Україна» (ГАУ), БФ «Мирне Небо Харкова» (МНХ), БФ «Рокада», БФ «Щедрик», ГО «Десяте квітня» (ДК), Об'єднання ромських жінок «Голос Ромні» (ГР) й об'єднання «Жіночий консорціум України» (ЖКУ). Команда огляду особливо вдячна за підтримку в організації обговорень у фокус-групах з учасниками програм і за ведення нотаток під час цих зустрічей, що забезпечило включення думок учасників програм у процес навчання. Учасники програм виділили немало часу й доклали багато зусиль, щоб поділитися досвідом взаємодії з ініціативами партнерських організацій. Вони надали нам надзвичайно цінні матеріали для цього огляду. Окрема подяка Олександрі Лохвицькій, Василю Карповичу й Олені Погорілій за підтримку в проведенні обговорень у фокус-групах з учасниками програм.

Ми також вдячні за підтримку й цінні коментарі від членів керівної групи: Анжеліки Белової, Еліф Саки, Джеремі Велларда, Лізз Гаррісон, Ніколи Бей, Олександра Снітка, Олени Ганич, Ольги Шевчук-Клюжевої, Сема ван ден Берга і Сари Редд. Команда також висловлює подяку всім співробітникам Оксфам, зокрема команді реагування Оксфам в Україні, за участь в інтерв'ю; за підтримку у сферах контракування, закупівель і логістики, отриману протягом усього процесу підготовки огляду; а також за активну й щиру участь у семінарі з валідації результатів у Києві. Команда огляду особливо вдячна за час, відданість і підтримку, отримані на початковому етапі роботи, зокрема від Ярослави Шевчук, Сари Редд і Ніколи Бей.

ПОДЯКИ	2
СКОРОЧЕННЯ	6
КОРОТКИЙ ЗМІСТ	7
1. ВСТУП	16
1.1 ЦІЛІ Й ОБСЯГ ОГЛЯДУ ВИСНОВКІВ	17
1.2 МЕТОДОЛОГІЯ	17
1.3 ОБМЕЖЕННЯ	19
2. ПАРТНЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО РЕАГУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ЕВОЛЮЦІЯ: ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ДО ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗМІЦНЕННЯ	20
2.1 СВІДОМЕ ПАРТНЕРСТВО: ОРГАНІЗАЦІЇ НА РІВНІ ГРОМАДИ, ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХИСТУ ПРАВ ЖІНОК І СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА	22
2.2 КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ, ЩО ЛЕЖАТЬ В ОСНОВІ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ	23
2.3 ЕВОЛЮЦІЯ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ	24
3. АДАПТАЦІЯ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ І СТРУКТУР ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ	26
3.1 ВИСНОВКИ ЩОДО АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ	27
3.1.1 Оцінювання комплексної перевірки	27
3.1.2 Партнерські угоди й фінансова гнучкість	28
3.1.3 Звітність	29
3.2 ЩО СПРАЦЮВАЛО	30
3.2.1 Лідерство, що створило сприятливі умови	30
3.2.2 Високий рівень гнучкого фінансування в поєднанні з готовністю керівництва йти на ризики	30
3.2.3 Гнучкість та оперативність у межах наявних процесів	30
3.3 ВИКЛИКИ Й ОБМЕЖЕННЯ В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ	31
3.3.1 Деякі внутрішні системи досі не відповідають вимогам партнерського підходу до реагування	31
3.3.2 Комфортність процесів і нерівномірна адаптація	32
3.3.3 Навчання гнучкості як практична навичка	33
3.3.4 Управління власними ризиками Оксфам у межах партнерського підходу до реагування	34
3.3.5 Усунення ризиків для партнерів	35
4. СТРУКТУРА КОМАНДИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й НАВИЧКИ	38
4.1 РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ КОМАНДИ	39
4.1.1 Партнерство й ЛГЛ у центрі організаційної моделі	39
4.1.2 Переформатування функції залучення фінансування	39
4.1.3 Зміна підходу до адвокації, кампаній і взаємодії	39
4.1.4 Міжфункціональна взаємодія та зміна організаційної культури	40
4.2 ЩО СПРАЦЮВАЛО	40
4.2.1 Чіткі очікування, правильні люди й правильне ставлення	40
4.2.2 Людиноорієнтований підхід і роль особистих відносин	41
4.2.3 Переосмислення допоміжної функції Оксфам	42
4.2.4 Фахові знання і користь	42
4.2.5 Послідовна й адаптивна управлінська культура	43
4.3 ВИКЛИКИ Й ОБМЕЖЕННЯ	43
4.3.1 Кадрове забезпечення й утримання персоналу в умовах конкурентного ринку	43
4.3.2 Спроможність супроводжувати партнерів	44
4.3.3 Навички і фахові знання для підтримки партнерств, заснованих на правах	44
4.3.4 Нерівномірна функціональна адаптація до партнерської підтримки	45

5.	ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗМІЦНЕННЯ ПАРТНЕРІВ	46
5.1	ЩО ТАКЕ ІІЗ І ЯК ВОНА ПРАЦЮЄ	47
5.2	УМОВИ, ЩО СПРИЯЛИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІІЗ, І ПІДХІД ДО ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ	48
5.3	ПОЗИТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ ПАРТНЕРІВ	49
5.3.1	Фандрейзинг і диверсифікація ресурсів	49
5.3.2	Адвокація, комунікації та видимість	50
5.3.3	Організаційне зміцнення, добробут і посилення спроможності персоналу	50
5.4	РЕЗУЛЬТАТИ ІІЗ ДЛЯ ОКСФАМ	52
5.5	ЩО СПРАЦЮВАЛО НЕ ТАК ДОБРЕ І ЧОМУ	53
5.5.1	Обмеження ресурсів і часу	53
5.5.2	Баланс між автономією, технічною глибиною і внутрішньою узгодженістю	53
5.5.3	Виклики у внутрішній координації та процесах	54
5.5.4	Часові рамки й послідовність підтримки в межах ІІЗ	55
6.	РЕЗУЛЬТАТИ ПРОГРАМ І ВПЛИВ	56
6.1	КОРИСТЬ ВІД ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ ДЛЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І ВПЛИВУ	57
6.1.1	Відповідність потребам та адаптивність до змін	58
6.1.2	Своєчасність після налагодження й оперативність у реагуванні на нові надзвичайні ситуації й потреби	58
6.1.3	Охоплення віддалених груп населення та інклюзивність	59
6.1.4	Можливість реалізації заходів, які інші не були готові фінансувати	60
6.2	КОМПРОМІСИ Й ОБМЕЖЕННЯ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТІВ І ВПЛИВУ ПРОГРАМ	61
6.2.1	Сприйняття підходу як занадто фрагментованого й обмеженого в масштабах	61
6.2.2	Обмежена видимість результатів і впливу програм	63
6.2.3	Участь у кластерній координації як неефективна й обтяжлива для партнерів	66
6.3	ЩО ВИЯВИЛОСЯ ЕФЕКТИВНИМ У ПИТАННЯХ ЯКОСТІ ТА ВПЛИВУ ПРОГРАМ	67
6.3.1	Визначення червоних ліній і чесний діалог із партнерами забезпечують дотримання гуманітарних принципів	67
6.3.2	Налагодження зв'язків між партнерами для забезпечення можливості взаємного навчання	68
6.3.3	Оксфам інвестувала в посилення механізму зворотного зв'язку та розгляду скарг (CFM), підзвітності перед постраждалим населенням (AAP) і захист від насильства й зловживань, хоча із запізненням	68
7.	ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОКАЛЬНОГО ГУМАНІТАРНОГО ЛІДЕРСТВА І ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ В ПРАКТИКУ	70
7.1	СТУПІНЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИХ ПРИНЦИПІВ У ПАРТНЕРСЬКОМУ ПІДХОДІ ДО РЕАГУВАННЯ	71
7.1.1	ЛГЛ і принципи фемінізму здебільшого були інтегровані в реагування...	71
7.1.2	...Меншою мірою це стосувалося стратегічних рішень	75
7.1.3	Виклики у визначенні й вимірюванні успіху щодо ЛГЛ і принципів фемінізму	76
7.2	ЩО СПРИЯЛО ВПРОВАДЖЕННЮ ЛГЛ І ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ	77
7.2.1	Керівництво, організаційна й управлінська культура	77
7.2.2	Підтримка персоналу	77
7.2.3	Усвідомлення власної ролі персоналом	78
7.3	ВИКЛИКИ У ВПРОВАДЖЕННІ ЛГЛ І ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ	79
7.3.1	Між Оксфам і партнерами не може бути повної рівності	79
7.3.2	Недостатня контекстуалізація принципів фемінізму	79
7.3.3	Характерні суперечності, пов'язані з культурою певних національностей і функціональних обов'язків	79
7.3.4	Принципи фемінізму за своєю суттю важко втілити на практиці	80
7.3.5	Виклики, пов'язані із залученням нових співробітників	80
7.3.6	Важливо не звужувати простір для дискусії щодо ЛГЛ і принципів фемінізму	81

8. ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	82
Рекомендації для Оксфам	85
Рекомендації для організацій, які співпрацювали з Оксфам	87
Рекомендації для донорів	87
Рекомендації для гуманітарних організацій, які прагнуть запровадити партнерський підхід до реагування	88
Рекомендації для трансформації системи гуманітарної допомоги	88
ДОДАТКИ	89
ДОДАТОК 1. ЦІЛІ Й ЗАПИТАННЯ ОГЛЯДУ	90
ДОДАТОК 2. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ОКСФАМ ЩОДО ЛГЛ, ПАРТНЕРСТВА Й ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ	91
ПРИМІТКИ	93

СКОРОЧЕННЯ

АКЗ	адвокація, кампанії і залучення
МРБ	менеджер з розвитку бізнесу
ОГС	організація громадянського суспільства
КП	комплексна перевірка
КЕРНС	Комітет з екстреного реагування в разі надзвичайних ситуацій
ОФГ	обговорення у фокус-групах
ГАУ	Гей-альянс Україна
ПГПР	План гуманітарних потреб і реагування
ВПО	внутрішньо переміщена особа
ВНВ	відшкодування непрямих витрат
МНУО	міжнародна неурядова організація
ІІЗ	ініціатива з інституційного зміцнення
ІКІ	інтерв'ю з ключовими інформантами
ЛГБТКІА+	лесбійки, геї, бісексуали, трансгендери, квір або ті, хто перебуває у процесі самоідентифікації, інтерсекс та асексуальні люди
ЛГЛ	Локальне гуманітарне лідерство
МЕАЛ	моніторинг, оцінювання, підзвітність і навчання
НУО	неурядова організація
УКГП ООН	Управління ООН з координації гуманітарних питань
Оксфам ВБ	Оксфам Велика Британія
МНХ	БФ «Мирне Небо Харкова»
ПУП	підрозділ з управління програмою
ДК	ГО «Десяте квітня»
УНФ	Гуманітарний фонд для України
ГР	Об'єднання ромських жінок «Голос Ромні»
ВСГ	вода, санітарія та гігієна
ЖКУ	Об'єднання «Жіночий консорціум України»
WHLF	Фонд жіночого гуманітарного лідерства
ООЖ	організація, очолювана жінками
ОПЖ	організація із захисту прав жінок

КОРОТКИЙ ЗМІСТ

ПЕРЕДУМОВИ Й МЕТОДОЛОГІЯ

Повномасштабне вторгнення в Україну призвело до серйозних гуманітарних наслідків: 5,7 млн¹ людей знайшли прихисток за межами України, 2,8 млн² – стали внутрішньо переміщеними особами, а у 2025 р., за оцінками, 12,7 млн людей потребують гуманітарної допомоги й послуг (УКГП ООН, 2025 р.). Значну частину гуманітарних заходів очолили місцеві суб'єкти, зокрема організації громадянського суспільства, групи волонтерів та місцеві органи влади, продемонструвавши оперативність, гнучкість і мужність в умовах кризи, що стає дедалі тривалішою та складнішою. Саме в цих умовах Оксфам ухвалила рішення долучитися до гуманітарного реагування через підхід, зосереджений на партнерстві, спрямований на підтримку та посилення локального гуманітарного лідерства (ЛГЛ).

Реагування Оксфам в Україні від самого початку будувалося на принципі навчання і накопичення досвіду як на основному елементі діяльності. Цей огляд вносить свій внесок у цей процес, зосереджуючись на чотирьох цілях:

1. Оцінити, якою мірою внутрішні структури, процеси й культура Оксфам сприяють або перешкоджають застосуванню її принципів партнерства і фемінізму.
2. Проаналізувати фінансову й нефінансову підтримку Оксфам і її позитивний та негативний вплив на розвиток локального гуманітарного лідерства.
3. Оцінити якість програм, зокрема їхній масштаб, своєчасність, ефективність, релевантність та інклюзивність.
4. Проаналізувати партнерський підхід Оксфам і те, наскільки він ґрунтується на принципах фемінізму.

Збір даних відбувався у вересні – жовтні 2025 р. і поєднував якісні та кількісні методи:

- 42 інтерв'ю з ключовими інформантами (КІ), до складу яких увійшли співробітники Оксфам, партнери, зовнішні зацікавлені сторони й донори / інвестори, як дистанційно, так і в Україні англійською та українською мовами.
- 11 обговорень у фокус-групах (ОФГ) за участю 98 учасників програм у п'яти містах (Київ, Чернівці, Харків, Миколаїв та Одеса). До них увійшли жінки, чоловіки, люди, які перебувають у місцях колективного проживання, представники спільноти ЛГБТКІА+, а також представники ромської громади.
- 33 респонденти опитування серед співробітників Оксфам та організацій-партнерів.

ПІДХІД, ЩО ҐРУНТУЄТЬСЯ НА ПАРТНЕРСТВІ

Раніше Оксфам не мала представництва в цьому регіоні, але розгорнула гуманітарне реагування в чотирьох країнах: Україні, Польщі, Румунії та Молдові. Оксфам зосереджується на підтримці місцевого лідерства через партнерські ініціативи і ґрунтується на зобов'язанні організації підтримувати ЛГЛ і принципи фемінізму. Підхід Оксфам в Україні, орієнтований на партнерство, демонструє відхід від традиційних методів розроблення та реалізації гуманітарних програм. В Україні ініціативи Оксфам з реагування визначалися як орієнтовані на партнерство, оскільки місцеві партнери розробляли програму від самого початку, визначаючи пріоритети, методології, бюджети та стратегії реалізації на основі глибокого розуміння потреб громад і місцевого контексту. Оксфам вирішила фінансувати ці заходи реагування виключно коштом об'єднаних фондів гуманітарної допомоги (зокрема Комітету з екстреного реагування в разі надзвичайних ситуацій (КЕРНС)), а також власних публічних фандрейзингових кампаній. Це, своєю чергою, забезпечило необхідну гнучкість для реалізації підходу, орієнтованого на партнерство.

У міру зміни регіонального контексту Оксфам **поступово, до середини 2023 р., завершила діяльність у Румунії і Молдові, а в жовтні 2024 р. – у Польщі**, після чого повністю зосередилася на Україні. Це призвело до внутрішньої реструктуризації, оскільки Оксфам перейшла від регіональної моделі управління до структури, орієнтованої на окремі країни, об'єднавши всі підрозділи в єдину оптимізовану систему. Цей перехід був частиною запланованих заходів із чітко визначеними термінами, оскільки Оксфам планує повністю завершити свою діяльність в Україні до серпня 2026 р. З початку 2024 р. цей етап партнерського підходу до реагування, зосереджується на забезпеченні сталості партнерських організацій,

відповідальному плануванню переходу й інвестуванню в локальне лідерство. На цьому етапі діяльність поступово переходить від реалізації програм через партнерства до посилення стійкості партнерських організацій, зосереджуючись на **семи стратегічних партнерських організаціях в Україні³, а також на підтримці організацій із захисту прав жінок (ОПЖ) через спеціальний Фонд жіночого гуманітарного лідерства (WHLF)⁴**. У межах цього етапу на початку 2025 р. було започатковано ініціативу з інституційного зміцнення (ІІЗ), спрямовану на підтримку організаційного розвитку стратегічних партнерів.

Висновок 1. Успіхи й труднощі адаптації внутрішніх процесів

Підхід Оксфам до адаптації внутрішніх процесів визначався передусім характером взаємодії з партнерами: важливішим було те, як співробітники Оксфам взаємодіяли та співпрацювали з партнерами, ніж те, які інструменти вони використовували. Замість зниження стандартів Оксфам почала гнучкіше підходити до наявних систем і процесів. Оксфам свідомо використовувала системи й процеси: питала себе на кожному етапі реагування, що саме зараз є необхідним і обов'язковим.

Водночас системи і процеси Оксфам (зокрема у сферах фінансового управління та звітності) сприймалися співробітниками Оксфам (38 % респондентів) і деякими партнерами⁵ як недостатньо адаптовані до підходу, орієнтованого на партнерство. Це попри те, що Оксфам інвестувала значний час і ресурси в пристосування процедур комплексної перевірки, партнерських угод, фінансового управління і вимог до звітності. Водночас партнери, хоча й визначили системи та процеси третім за значущістю викликом у межах опитування, зазначали, що більшість із них є достатньо гнучкими й оперативними та скоріше сприяють їхній роботі, ніж перешкоджають їй. За їхніми словами, ці системи та процеси є складними, але водночас реагують на їхні потреби й обставини.

Успадковані системи Оксфам і надалі створюють невідповідність підходу ЛГЛ. Зокрема, є труднощі з внутрішнім аудитом Оксфам, який від початку не був розрахований на модель партнерського підходу до реагування і тому не повністю відповідає потребам. Орієнтація на усталені процедури та схильність до уникнення ризиків в Оксфам також призводили до тривалих ланцюгів погодження, небажання випробовувати сміливіші підходи і подекуди до самоцензури серед співробітників Оксфам. Хоча гнучкість була центральним елементом партнерського підходу до реагування, її виявилось непросто опанувати як для Оксфам, так і для партнерів, адже потребувалося сформувати гнучкість і як навичку, і як спосіб мислення. До того ж гнучкість є крихкою і потребує загальної адаптації систем та організаційної культури, щоб її можна було впроваджувати в роботі.

Команда реагування в Україні зосередилася на **балансуванні між гнучкістю і підзвітністю**, свідомо адаптуючи механізми дотримання вимог і приймаючи вищий рівень сприйнятого ризику, щоб забезпечити швидке надання допомоги й реальне лідерство партнерів. Формально партнерський підхід до реагування може здаватися ризикованішим, особливо в частині дотримання вимог і фінансового контролю. У кількох випадках ризику невідповідності вимогам могли б реалізуватися, якби реагування перебувало під жорсткішим контролем інституційних донорів, однак це було пов'язано передусім з недосконалістю документального оформлення, а не з нецільовим використанням коштів чи неетичною поведінкою. На практиці ж суттєвих фінансових або операційних ризиків не виникло. Внутрішній аудит Оксфам щодо заходів реагування в Україні, який присвоїв оцінку **«Середній рівень»**, підтвердивши загальне дотримання вимог і ефективність внутрішніх механізмів контролю, ще більше поставив під сумнів твердження про підвищений ризик. Цей результат показує, що попри сприйняття підвищеного ризику партнерський підхід до реагування може відповідати організаційним стандартам за умов належного адаптивного нагляду. У ширшому контексті це також узгоджується з наявними галузевими даними, які свідчать, що **сприйняття ризиків**, особливо серед донорів і міжнародних неурядових організацій (МНУО), часто **перебільшує фінансові й репутаційні ризики**, водночас **недооцінюючи спроможність місцевих суб'єктів зменшувати інші види ризиків**, наприклад пов'язані з доступом, розумінням контексту або оперативністю. Досвід України продемонстрував, що адаптація систем і процесів до конкретного контексту не призводить автоматично до зростання ризиків. Це також підкреслило потребу переосмислити підходи до розуміння й управління інституційними ризиками у межах партнерської моделі.

Висновок 2. Структура команди й організаційна культура

Оксфам на новому етапі реагування, з 2024 р., свідомо переглянуло структуру своєї команди, поставивши ЛГЛ і партнерства в центр структури своєї роботи в країні. Це стало свідомим переходом від підтримки реалізації програм партнерами до формування команди, діяльність якої спрямована на послуги для партнерів. Ролі в межах реагування було переглянуто так, щоб вони безпосередньо підтримували системи партнерів, їхнє лідерство й організаційну сталість. Реструктуризація 2024 р. також започаткувала глибші культурні зміни, закріпивши в роботі команди модель співпраці, засновану на взаєминах. Під час набору персоналу в межах нової структури таку ж вагу, як і технічній експертизі, приділяли м'яким навичкам, міжособистісній комунікації та відповідності цінностям ЛГЛ. Посада координатора партнерств забезпечила більшу структурованість і узгодженість роботи команди та сприяла більш стратегічному й орієнтованому на розв'язання проблем підходу. Співробітники описували цю службу як представника партнерів, який забезпечує врахування їхніх поглядів і потреб у внутрішніх процесах ухвалення рішень.

Справжню партнерську модель забезпечили не нові процеси, інструменти чи шаблони, а зміна мислення: від контролю до співпраці, від формального дотримання вимог до діалогу. Вирішальним було не те, **які** процедури застосовувалися, а те, **як** будувалася взаємодія: ставлення, поведінка і практика партнерських відносин. Партнери послідовно описували Оксфам як «найбільш зручного та підтримуючого партнера» (партнер IKI). Характерною рисою технічного підходу Оксфам було те, що воно мало пропонувальний, а не директивний характер. Співробітники навчилися пропонувати варіанти й ідеї, не нав'язуючи їх, що стало невеликою, але важливою зміною в роботі та свідчило про реальну повагу до автономії партнерів. Загалом саме якість взаємин і те, як співробітники взаємодіяли з партнерами, більше сприяли формуванню рівноправних партнерств, ніж будь-які формальні процедурні нововведення.

Визначення оптимального обсягу ресурсів, які слід утримувати в Оксфам, залишається складним завданням. Хоча партнери не згадували про це як про проблему, співробітники Оксфам були сильно навантажені й не завжди могли забезпечити бажаний рівень індивідуальної підтримки партнерів. Частково це пояснюється тим, що співробітники Оксфам надавали підтримку партнерам, водночас навчаючись у процесі роботи. Оксфам також було складно чітко визначити, яку саме підтримку вона пропонує партнерам у різних функціональних напрямках. Це стосувалося насамперед технічної програмної підтримки й операційних функцій, зокрема управління персоналом, безпеки та логістики.

Висновок 3. Ініціативи з інституційного зміцнення

Ініціативу з інституційного зміцнення (ІІЗ) створили як ключовий елемент стратегії **відповідального завершення діяльності Оксфам в Україні**. Вона мала на меті відійти від короткострокового фінансування проєктів і натомість інвестувати в сталість і лідерство невеликої групи давніх партнерів. Кожен партнер отримав **грант із гнучкими умовами використання у розмірі 80 000 євро**, призначений для інституційного розвитку, а також інтенсивну технічну підтримку. Оксфам свідомо застосувала модель, засновану на довірі й орієнтовану на партнерів, у межах якої партнери самі визначали, що для їхніх організацій означає інституційне зміцнення, визначали власні пріоритети й розробляли індивідуальні плани дій. Для багатьох партнерів ІІЗ символізувала новий рівень взаємин, де їм довіряли самостійно обирати напрям руху й ухвалювати стратегічні рішення задля власного зростання. Партнери відзначили справжнє зростання впевненості та підкреслили, що ІІЗ стала для них джерелом розширення можливостей і рушієм трансформацій. Плани дій розглядалися як динамічні документи, які за потреби коригували.

Хоча фінансова підтримка в межах ІІЗ дала партнерам змогу наймати спеціалізованих працівників, саме нефінансову підтримку партнери неодноразово називали як головну перевагу. Ця нефінансова підтримка мала форму індивідуалізованого супроводу, побудованого на партнерських взаєминах. Вона включала двосторонні обговорення, виконання ролі конструктивного партнера, що висловлює критичні зауваження, під час перегляду грантових заявок, а також наставництво й коучинг замість стандартних навчальних програм. Важливу роль у підтриманні цієї динаміки відігравали щоквартальні зустрічі для обговорення прогресу. Їх розглядають не як формальні заходи з перевірки дотримання вимог, а як спільні сесії з рефлексії, зосереджені на

на навчанні й плануванні подальших кроків. На момент проведення цього огляду, приблизно через шість місяців повноцінної реалізації, ІІЗ посприяла диверсифікації джерел фінансування і партнерських відносин організацій-партнерів.

Нефінансову підтримку, розроблену в межах ІІЗ, можна впровадити системніше – як ключовий елемент партнерського підходу до реагування від самого початку. Створення ІІЗ зайняло тривалий час, і тепер ініціатива стикається з певними обмеженнями через брак часу, що залишився до завершення діяльності Оксфам в Україні. У 2022 році, на піку гуманітарного реагування, можна було б надавати більше ситуативної підтримки там, де вона була необхідною для реалізації програм, з поступовим переходом до більш структурованих планів інституційного зміцнення, визначених самими партнерами, а згодом – до глибших оцінок прогалин у спроможностях. Водночас, хоча партнерські організації повинні самі визначати свої пріоритети, більш спільний підхід до оцінювання прогалин у спроможності й потреб в інституційному зміцненні міг би стати додатковим підґрунтям для розроблення відповідних планів розвитку.

Висновок 4. Збереження результатів і впливу програм у центрі підходів, орієнтованих на партнерство

Партнерський підхід до реагування забезпечив кращі результати для людей, які постраждали від повномасштабного вторгнення в Україну. Він ґрунтувався на принципах, забезпечував підзвітність і відповідав потребам, своєчасно адаптуючись до змін. Партнерський підхід до реагування також дозволив охопити важкодоступні й більш маргіналізовані групи населення. Крім того, цей підхід підтримував ініціативи, які інші донори не були готові фінансувати, і заповнював прогалини в ширшій системі гуманітарного реагування. Значною мірою це стало можливим завдяки спроможності партнерських організацій, їхнім зв'язкам із громадами, близькості до них і розумінню місцевого контексту.

Водночас, попри продуманий і цілеспрямований підхід Оксфам до партнерського підходу до реагування, менше уваги приділяли результатам і впливу програм. Огляд показав, що видимість результатів і впливу програм залишалися обмеженими. У певні моменти Оксфам було складно передати партнерам свій технічний досвід і так сприяти підвищенню якості програм. Побоювання нав'язувати партнерам підходи й стандарти Оксфам у реалізації програм призвело до того, що організація не повною мірою використала можливість доповнювати роботу партнерів і надавати підтримку, коли було доречно. Оксфам могла б більш цілеспрямовано працювати з партнерами над визначенням того, що означає якість програм у межах партнерського підходу до реагування, спільно формуючи відповідний підхід, а не покладаючись на зовнішньо визначені стандарти і практики. Цьому міг би сприяти спільний підхід до моніторингу результатів і впливу програм, якого бракувало в межах партнерського підходу до реагування. Роль Оксфам у такій моделі реагування має ґрунтуватися на чіткому розумінні й визначенні того, у чому полягає її взаємодоповнюваність із партнерами, зокрема щодо досягнення результатів і впливу для людей, які постраждали від криз.

На думку співробітників Оксфам, партнерський підхід до реагування був дещо фрагментованим і недостатнім за масштабом. Оксфам могла б більше працювати з партнерськими організаціями, щоб забезпечити більшу узгодженість і більш стратегічний підхід до розроблення програм, водночас залишаючи провідну роль за партнерами. Організація також могла б виступати фасилітатором для підтримки більш узгоджених підходів як у межах окремих секторів, так і між ними. Проблема масштабу могла частково пояснюватися тим, що реагування значною мірою зосереджувалося на захисті, а програми у сфері захисту за своєю природою часто реалізуються в менших масштабах. Водночас акцент на масштабі як ключовому показнику результативності відображає загальну тенденцію в секторі, де масштаб часто ставлять вище за інші критерії успіху, зокрема інклюзивність, якість і вплив. У контексті України, тоді як інші організації забезпечували реагування у великих масштабах там, де це було необхідно, партнерський підхід до реагування зосередився на критичній прогаліні: наданні допомоги й послуг найбільш уразливим і маргіналізованим групам населення, які важко охопити програмами. Такий фокус виявився важливішим для доповнення ширшого гуманітарного реагування, ніж орієнтація виключно на масштаб. У ширшому сенсі гуманітарний сектор часто не спроможний забезпечити реагування, яке водночас є якісним, впливовим та інклюзивним, що підкреслює переваги партнерських підходів до реагування, які свідомо співпрацюють з організаціями, створеними представниками маргіналізованих груп і такими, що працюють для них.

Висновок 5. Урахування владних відносин сприяло впровадженню принципів партнерства і фемінізму

Партнерський підхід до реагування мав на меті впровадження принципів і зобов'язань ЛГЛ, партнерства й фемінізму. Огляд засвідчив, що ці принципи не лише були впроваджені, а й є взаємопов'язаними та взаємно підсилюють один одного. Реалізація принципів ЛГЛ і партнерства посилюється завдяки впровадженню принципів фемінізму, і навпаки. Це дозволило вибудувати високоякісні партнерські відносини: за результатами опитування в межах огляду 100 % партнерських організацій оцінили співпрацю з Оксфам як добру або відмінну.

Уважне ставлення до питань влади, її перерозподілу та спільного використання стало центральним елементом реалізації цих принципів. Співробітники Оксфам демонстрували високий рівень усвідомлення власної позиції та влади, що є необхідною передумовою для свідомого перерозподілу влади в партнерських відносинах. Водночас визнавалося, що владні повноваження між Оксфам і партнерами не можуть бути повністю рівними через особливості розподілу фінансових ресурсів.

Внутрішнє впровадження принципів фемінізму як складової управлінської культури (зокрема створення середовища, у якому безпечно помилятися) дало співробітникам Оксфам можливість випробувати інноваційні підходи до співпраці з партнерами. Хоча співробітники відчували підтримку у впровадженні цих принципів, застосовувати принципи фемінізму на практиці непросто. Їх реалізація значною мірою спирається на внутрішню рефлексію та відповідний спосіб мислення, формування якого потребує часу.

Необхідно також визнати, що ЛГЛ і принципи фемінізму можуть вступати в суперечність із певними посадами й функціями. Гнучкість відіграла ключову роль у практичному втіленні цих принципів. Якщо йдеться про посади й функції, успіх яких залежить від суворого дотримання правил, стандартів і процедур, то тут набагато складніше вирішувати внутрішні суперечності між культурною традицією посади і потребою в гнучкості. Ці суперечності необхідно визнати, а персоналу, що обіймає такі посади, слід надати відповідну підтримку.

Висновок 6. Наскрізнi чинники, що сприяли партнерському підходу до реагування

Відданість керівництва принципам ЛГЛ стала ключовим наскрізним чинником, що сприяв партнерському підходу до реагування. На різних рівнях конфедерації Оксфам, від афілійованих організацій до керівництва реагування в Україні, було досягнуто чіткої узгодженості щодо рівня прийнятого ризику та підтримки нових підходів до партнерства і роботи. Це дало змогу співробітникам Оксфам адаптувати свої підходи до роботи в межах наявних внутрішніх процесів. Навіть там, де внутрішні процедури виявлялися не зовсім придатними для цієї моделі, як у випадку внутрішнього аудиту Оксфам, відданість керівництва принципам ЛГЛ дозволила по-іншому інтерпретувати результати аудиту, визнавши невідповідність аудиторських процедур зобов'язанням Оксфам щодо ЛГЛ. Керівництво, що опікувалося реагуванням в Україні, застосовувало адаптивний та орієнтований на навчання підхід до управління і характеризувався як свідоме й рефлексивне – таке, що приділяє увагу не лише тому, що робить організація, а й тому, як саме вона це робить. Це створило необхідний простір для рефлексій, у якому співробітники могли опанувати нові підходи до роботи й партнерства. Такий підхід сприяв формуванню необхідних навичок і способу мислення для застосування гнучкості, потрібної для реалізації партнерського підходу до реагування, узгодженого з принципами ЛГЛ і партнерства.

Роль керівництва як чинника, що сприяв цьому підходу, додатково підсилювалася **міцною фінансовою основою**. Партнерський підхід до реагування в Україні став можливим завдяки фінансуванню через заклики надати гуманітарну допомогу (зокрема від КЕРНС), яке зазвичай має високий рівень гнучкості. Фінансова стабільність і гнучкість дозволили впродовж короткого часу кілька разів переглянути структуру команди Оксфам. Вони також дали змогу застосовувати більш гнучкі підходи до фінансового управління, процедур належної перевірки та звітності. Гнучкість у межах бюджету й між його статтями безпосередньо трансформувалася в здатність Оксфам надавати таку ж гнучкість своїм партнерам. Партнерські організації використовували її, щоб коригувати бюджети й відповідно змінювати фокус програм залежно від змін потреб і нових кризових ситуацій. Це дозволило партнерським організаціям повніше використати власну спроможність визначати зміну пріоритетів і потреб та реагувати на них доречно й адаптивно. Це також підтверджують відгуки учасників програм, які неодноразово підтверджували релевантність і адаптивний характер реагування.

Поєднання управлінського підходу Оксфам із фінансовою гнучкістю коштів гуманітарних апеляцій дозволило зробити гнучкість способом мислення і практичною навичкою в партнерському підході до реагування. За відсутності будь-якого з цих чинників досягти такого результату було б значно складніше.

Висновок 7. Нерозв'язані питання у впровадженні партнерського підходу до реагування

У спільному розумінні та інтеграції підходу до розподілу ризиків були прогалини. Хоча поняття розподілу ризиків дедалі частіше використовували у внутрішніх і зовнішніх обговореннях, його зміст залишався концептуально нечітким. Попри те що матриці ризиків системно розроблялися в межах кожної проєктної пропозиції, не було структурованого механізму для подальшого відстеження цих ризиків у межах партнерства або для їх винесення на розгляд за межами окремого проєкту. Відсутність усталених форматів для спільного обговорення ризиків із партнерами обмежувала можливості **аналізувати, як Оксфам і партнерські організації розподіляють ризики й управляють ними**, а також сприяти більш свідомому й збалансованому підходу до їх розподілу. Хоча підхід Оксфам до розподілу ризиків був реальним і свідомим, йому бракувало формалізованого документування та структури – саме тих елементів, які перетворюють цілеспрямовану практику на інституціоналізоване управління ризиками.

Оксфам поки що не визначила, яким має виглядати успіх партнерського підходу до реагування, заснованого на ЛГЛ і принципах фемінізму. Це частково призвело до того, що якість програм у партнерській моделі Оксфам залишалася менш помітною, а підхід до досягнення програмних результатів у межах партнерського підходу до реагування був менш цілеспрямованим. Хоча навчання було важливим елементом реагування і сприяло адаптації та інноваціям, бракувало більш структурованого й продуманого підходу до моніторингу, оцінювання, підзвітності та навчання (MEAL), що спирався б на чітке визначення критеріїв успіху. Це є критично важливим елементом, що дозволяє Оксфам розуміти, наскільки ефективно організація впроваджує власні зобов'язання та принципи, а також забезпечувати підзвітність перед постраждалим населенням. Більш розвинена система MEAL також могла б посилити адвокаційну діяльність Оксфам щодо ЛГЛ і принципів фемінізму, а також інформувати й стимулювати ширший гуманітарний сектор до просування підходів локалізації.

Оксфам зіткнулася з труднощами і досі перебуває в пошуку правильного підходу до передачі свого технічного досвіду. Частково це було зумовлено побоюванням нав'язати партнерам власні стандарти й підходи до роботи, через що організація утримувалася від більш спільної відповідальності за підвищення якості програм через обмін технічним досвідом. Партнерські організації визнають досвід і компетентність Оксфам та прагнуть користуватися ними в межах партнерства. Тому Оксфам необхідно визначити, як вона може діяти задля взаємодоповнюваності з партнерами, чітко окресливши свій внесок і роль у партнерстві з погляду якості програм і їхнього впливу, водночас дотримуючись ЛГЛ і принципів фемінізму. Ці принципи не знімають з Оксфам відповідальності за результати партнерського підходу до реагування, а радше визначають, у який спосіб цю відповідальність слід реалізовувати, щоб уникнути нав'язування.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Партнерський підхід до реагування в Україні став своєрідним експериментом із повного впровадження ЛГЛ і принципів фемінізму. Оксфам і ширший гуманітарний сектор мають використати цей досвід, щоб просунути реалізацію своїх зобов'язань щодо ЛГЛ. Україну часто розглядають як унікальний випадок. Хоча в цьому огляді визнається, що специфічні обставини реагування в Україні дали змогу Оксфам впровадити модель партнерського підходу до реагування, це не має ставити під сумнів можливість відтворення окремих елементів такого підходу в інших контекстах. Ми зробили важливі висновки з досвіду партнерського підходу до реагування в Україні, які можуть і повинні бути враховані в роботі Оксфам, місцевих і національних організацій, донорів та інших гуманітарних суб'єктів, що прагнуть підтримувати локальне гуманітарне лідерство. Наведені нижче рекомендації спрямовані на визначення того, як це можна зробити, зосереджуючись на відтворенні чинників, що сприяли успіху, й усуненні наявних бар'єрів.

Рекомендації для Оксфам

- **Активно взаємодіяти з донорами**, демонструючи, яких результатів Оксфам і партнери змогли досягти в Україні завдяки гнучкому фінансуванню, та закликати донорів застосовувати гнучкіші підходи до підтримки ЛГЛ.
- **Активно співпрацювати з іншими гуманітарними організаціями** в Україні та за її межами, просуваючи ефективніші практики партнерства.
- **Продовжувати детально документувати цей досвід** й інтегрувати його в ширші підходи Оксфам до роботи.
- **Переглянути практики внутрішнього аудиту Оксфам** і зробити їх більш придатними для партнерського підходу до реагування й узгодженими з ЛГЛ і принципами фемінізму.
- **Розглянути можливість надання партнерам багаторічного фінансування** в межах партнерського підходу до реагування, долати наявні бар'єри, зокрема шляхом діалогу з донорами щодо спільного розуміння прийнятної рівня ризику.
- **Створити структуровані, але достатньо гнучкі формати для відкритого обговорення ризиків із партнерськими організаціями**, визнаючи, що партнери є незалежними суб'єктами і мають право самостійно визначати рівень прийнятної для себе ризику та діяти відповідно до нього.
- **Провести подальший аналіз структури команди й моделі реагування** та задокументувати, якою має бути оптимальна організаційна структура, зокрема щодо спроможностей, необхідних для підтримки інституційного зміцнення, через фінансову й нефінансову підтримку, включно з необхідними технічними знаннями щодо програмної діяльності.

- Проаналізувати можливості для більш раннього інтегрування підходу ІІЗ паралельно з реалізацією програмних заходів.
- Задokumentувати управлінський підхід і стиль керівництва в межах партнерського підходу до реагування як ключовий висновок і чинник успіху.
- Приділити більше уваги якості програм і їхнім результатам у межах партнерського підходу до реагування.
- Переосмислити позиціонування Оксфам у партнерському підході до реагування не як донора, а як учасника партнерства, що діє на засадах взаємодоповнюваності, чітко визначивши, як організація може застосовувати свій досвід і знання, спираючись на принципи ЛГЛ і фемінізму.
- Усунути фрагментованість реагування, що виникає тоді, коли окремі партнери самостійно розробляють програми.
- Сформулювати визначення успіху відповідно до ЛГЛ і принципів фемінізму, й інтегрувати це визначення в структурований підхід до MEAL.
- Провести оцінювання або огляд засвоєних уроків після завершення діяльності, зосереджений на документуванні впливу ІІЗ на інституційну сталість партнерських організацій і реалізацію їхніх планів інституційного зміцнення. Таке оцінювання доцільно провести влітку 2027 р.

Рекомендації для організацій, що співпрацювали з Оксфам

- Ділитися своїм досвідом з іншими місцевими й державними організаціями, зокрема через Альянс українських організацій громадянського суспільства, і продемонструвати, що партнерства можуть працювати інакше і краще підтримувати місцеві й усеукраїнські організації.
- Осмислювати владні відносини та свою роль у партнерствах і розвивати внутрішні практики взаємодії з міжнародними партнерами, щоб забезпечувати лідерство, спільне розроблення рішень і можливість впливу. Зокрема, сприяти тому, щоб міжнародні організації, з якими ви співпрацюєте, переймали позитивні практики, які ви отримали в партнерстві з Оксфам.
- Критично проаналізувати свій шлях і роль у партнерстві з Оксфам, зокрема визначити, де могли бути втрачені можливості для посилення впливу на громади, яким ви прагнете допомогти.
- Співпрацювати з іншими місцевими й усеукраїнськими організаціями в Україні для подолання зростаючої конкуренції в секторі, демонструючи на практиці, що колективні дії та співробітництво можуть посилювати результати для людей, які постраждали від кризи.
- Впливати на системи координації й ухвалення рішень, зокрема виступаючи за операційні механізми, що використовують місцеві мови, враховують місцевий контекст і зменшують бар'єри для участі.

Рекомендації для донорів

- Вивчити досвід Оксфам в Україні, зокрема те, як організація продемонстрували низький рівень ризику в застосуванні контекстуалізованих і релевантних процедур належної перевірки та дотримання вимог, а також вирішальний вплив лідерства партнерських організацій на релевантність реагування та інклюзивність гуманітарних результатів.
- Врахувати ключові фінансові чинники, що сприяли партнерському підходу до реагування в Україні, зокрема здатність Оксфам погоджувати зміни в бюджетах і заходах партнерів у межах широких параметрів без попереднього погодження з донорами. Це стало важливим чинником реагування, яке було більш релевантним, адаптивним до змін потреб і здатним реагувати на нові надзвичайні ситуації.
- Переглянути вимоги до фінансування, щоб стимулювати якісні й рівноправні партнерства, зокрема переосмисливши підхід до цінності за вкладені кошти через включення більшої кількості якісних показників у межах системи MEAL, як-от довіра та інклюзивність.
- Спрямувати фінансування на інституційне зміцнення, зокрема підтримуючи кадрову спроможність посередницьких організацій для надання нефінансової підтримки, а також забезпечити і зробити обов'язковим відшкодування непрямих витрат (ВНВ).
- Вимагати спільного лідерства партнерів у розробленні проектних пропозицій і виділяти достатній бюджет для реальної підтримки лідерських ролей партнерів, зокрема в координаційних механізмах.
- Переосмислити використання масштабу як основного показника якості програм.
- Рекомендації для гуманітарних організацій, які прагнуть застосовувати партнерський підхід до реагування
- Розглянути, як відтворити у своїх організаціях чинники, що сприяють партнерському підходу до реагування.
- Забезпечити, щоб підходи до інституційного зміцнення поєднували цільову й індивідуально підібрану нефінансову підтримку з партнерськими планами інституційного зміцнення.

- Рекомендації для трансформації системи гуманітарної допомоги
- Спиратися на досвід партнерського підходу до реагування в Україні для переосмислення ролі міжнародних організацій, виходячи з принципів взаємодоповнюваності та поступового відходу з країни.
- **Забезпечити, щоб формування партнерств не зводилося лише до підтримки найбільших усеукраїнських і місцевих організацій, а свідомо враховувало потребу підтримувати різноманітних учасників реагування** для формування інклюзивної та взаємодоповнюваної екосистеми реагування на державному й місцевому рівнях.
- **Розглянути радикальніші підходи до гуманітарної координації, що відповідають місцевому контексту.**
- **Забезпечити, щоб нинішня надмірна пріоритизація не призводила до виключення маргіналізованих груп населення та до скорочення фінансування організацій, що їх представляють, зокрема ОПЖ, організацій людей з інвалідністю та ЛГБТКІА+ організацій.**

Рекомендації для гуманітарних організацій, які прагнуть застосовувати партнерський підхід до реагування

- **Розглянути, як відтворити** у своїх організаціях чинники, що сприяють партнерському підходу до реагування.
- **Забезпечити, щоб підходи до інституційного зміцнення** поєднували цільову й індивідуально підібрану нефінансову підтримку з партнерськими планами інституційного зміцнення.

Рекомендації для трансформації системи гуманітарної допомоги

- Спиратися на досвід партнерського підходу до реагування в Україні для переосмислення ролі міжнародних організацій, виходячи з принципів взаємодоповнюваності та поступового відходу з країни.
- **Забезпечити, щоб формування партнерств не зводилося лише до підтримки найбільших усеукраїнських і місцевих організацій, а свідомо враховувало потребу підтримувати різноманітних учасників реагування** для формування інклюзивної та взаємодоповнюваної екосистеми реагування на державному й місцевому рівнях.
- **Розглянути радикальніші підходи до гуманітарної координації, що відповідають місцевому контексту.**
- **Забезпечити, щоб нинішня надмірна пріоритизація не призводила до виключення маргіналізованих груп населення та до скорочення фінансування організацій, що їх представляють, зокрема ОПЖ, організацій людей з інвалідністю та ЛГБТКІА+ організацій.**

1. ВСТУП

1. ВСТУП

Повномасштабне вторгнення в Україну призвело до того, що 5,7 мільйона людей⁶ знайшли прихисток за межами країни, а 2,8 мільйона⁷ стали внутрішньо переміщеними особами. У 2025 р., за оцінками УКГП ООН, 12,7 мільйона людей потребують гуманітарної допомоги й послуг, з яких 9,9 мільйона – це люди, що постраждали від війни, але не є внутрішньо переміщеними особами (УКГП ООН, 2025 р.). Місцеві організації, зокрема організації громадянського суспільства (ОГС), волонтерські групи й органи місцевої влади, значною мірою очолили гуманітарне реагування, демонструючи швидкість, гнучкість і мужність в умовах дедалі більш зтяжної та складної кризи.

Як підписант Великої угоди (Grand Bargain) (Міжвідомчий постійний комітет, без дати), Хартії змін (Charter for Change) (б/д) і Зобов'язання заради змін (Pledge for Change) (б/д), Оксфам зобов'язалася сприяти трансформації системи гуманітарної допомоги шляхом передання більшої влади й ресурсів місцевим і національним організаціям. Відповідно до цих глобальних зобов'язань підхід Оксфам в Україні був спрямований на зміцнення локального гуманітарного лідерства (ЛГЛ) і розвиток справедливих партнерських підходів до реагування, які ставлять у центр права, потреби й думки людей, що найбільше постраждали від конфлікту.

1.1 ЦІЛІ Й ОБСЯГ ОГЛЯДУ ВИСНОВКІВ

Оксфам ініціювала цей огляд партнерського підходу до реагування в Україні, тому що прагнула задокументувати й узагальнити висновки, зроблені під час реалізації підходів до ЛГЛ, фемінізму й партнерства. Огляд має на меті визначити досягнення, виклики й організаційні зміни, що вплинули на підходи Оксфам до роботи, починаючи з 2024 р. Цей огляд зосереджується на другому етапі партнерського підходу до реагування (з початку 2024 р.), який характеризується новою стратегією, акцентом на інституційному зміцненні та співпрацею з сімома стратегічними партнерами. Перший огляд висновків був присвячений першому етапу партнерського підходу до реагування (від початку 2022 р. до кінця 2023 р.) (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам Інтернешнал, 2024 р.).

Від самого початку реагування Оксфам в Україні було задумане як реагування, орієнтоване на навчання. Цей огляд робить свій внесок у цей процес, зосереджуючись на чотирьох цілях (повний перелік питань огляду див. у Додатку 1):

1. Оцінити, якою мірою внутрішні структури, процеси й культура Оксфам сприяють або перешкоджають застосуванню її принципів партнерства і фемінізму.
2. Проаналізувати фінансову й нефінансову підтримку Оксфам і її позитивний та негативний вплив на розвиток локального гуманітарного лідерства.
3. Оцінити якість програм, зокрема їхній масштаб, своєчасність, ефективність, релевантність та інклюзивність.
4. Проаналізувати партнерський підхід Оксфам і те, наскільки він ґрунтується на принципах фемінізму.

1.2 МЕТОДОЛОГІЯ

Огляд висновків було проведено із застосуванням партисипативного й інклюзивного підходу, що ґрунтується на феміністичних принципах співтворення, взаємної підзвітності та розподілу влади. Підхід передбачав:

- інклюзивне спільне розроблення методів і ключових питань разом із партнерами⁸ й Оксфам;
- партисипативний аналіз через спільну інтерпретацію результатів і проведення кількох семінарів з їх валідації за участі партнерів і Оксфам;
- багатомовну взаємодію з українськими зацікавленими сторонами та учасниками програм з повагою до всіх сторін;
- фасилітацію дискусій та аналітики з урахуванням динаміки владних відносин;
- урахування різних поглядів, зокрема представників маргіналізованих груп;
- етичне використання результатів, що забезпечує прозорість, право власності й практичну цінність для партнерів.

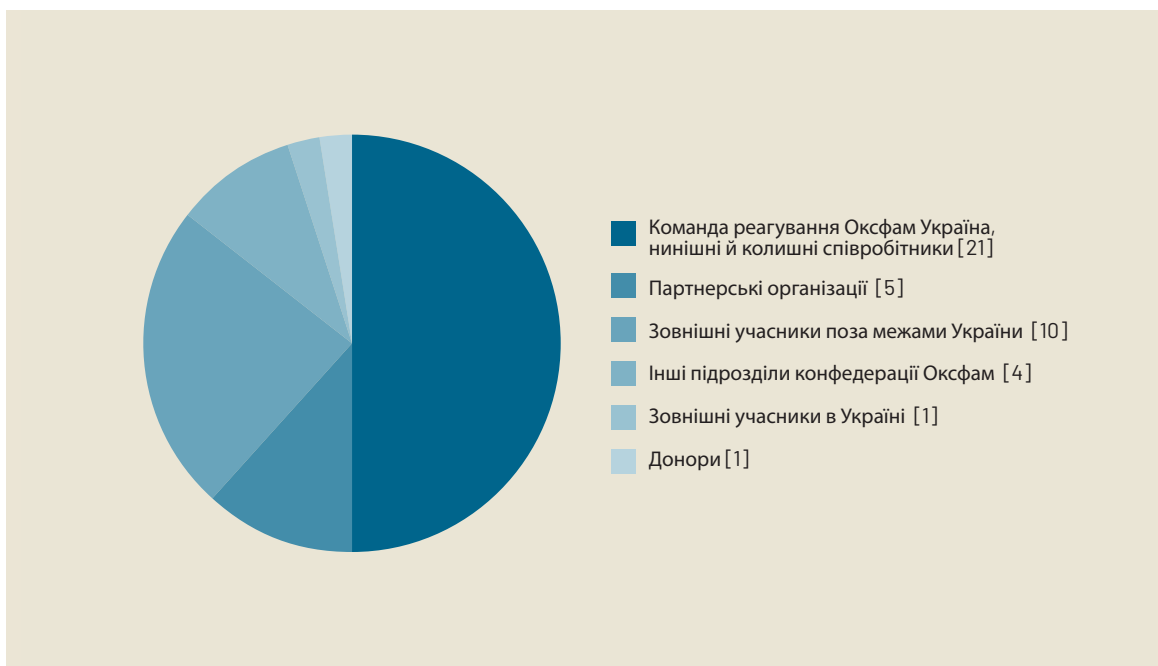
Процес супроводжувала Керівна група, до складу якої увійшли представники Оксфам в Україні, Оксфам Інтернешнал, організацій-партнерів Оксфам, а також інші українські й міжнародні зацікавлені сторони. Група здійснювала супровід процесу та надавала регулярні відгуки щодо підготовки документа, збору даних та їх аналізу.

Початковий етап був свідомо партисипативним і включав опитування співробітників Оксфам (команди реагування в Україні та працівників конфедерації загалом) і партнерських організацій для уточнення методології та збору попередніх даних щодо ключових питань огляду. Результати опитування спільно проаналізували команда огляду й представник однієї з партнерських організацій Оксфам, що забезпечило спільне тлумачення результатів і спільне відчуття відповідальності за сформовані висновки. Опитування також дало змогу перевірити, чи впливають різні змінні на відповіді. Огляд висновків показав, що чинники, як-от розмір партнерської організації, її бюджет, тривалість роботи, кількість донорів і партнерів чи обсяг внеску Оксфам у діяльність організації, не вплинули на досвід і відповіді респондентів.

Збір даних проводився в період з вересня по жовтень 2025 р. і поєднував якісні й кількісні методи:

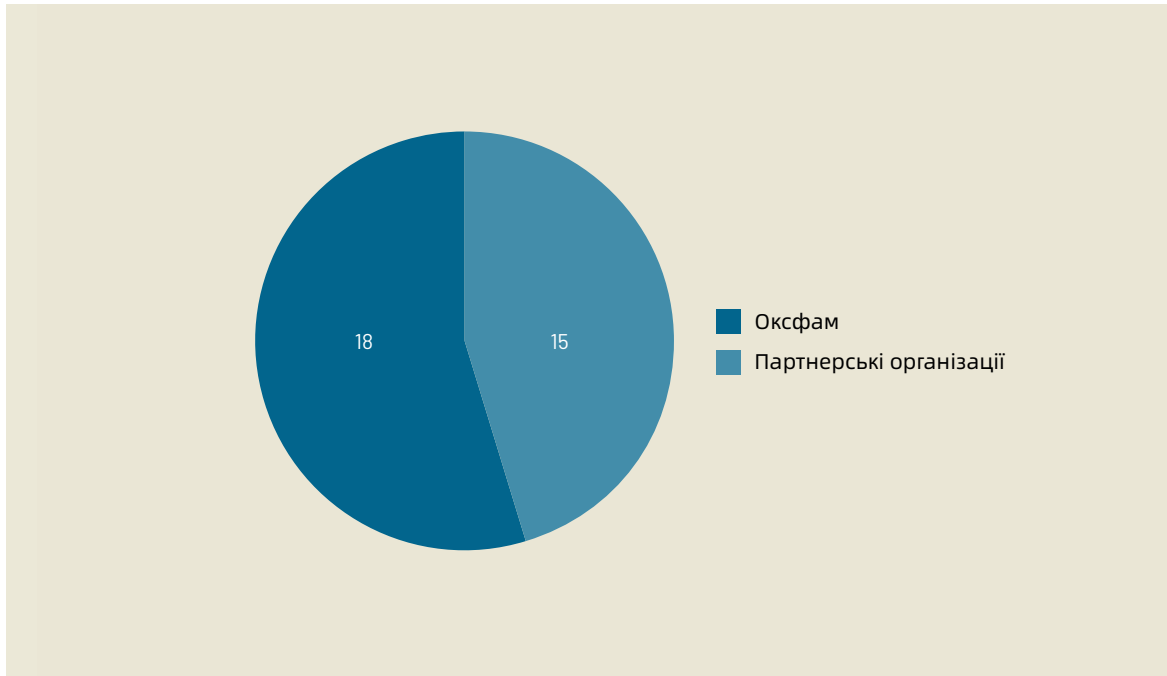
- 42 інтерв'ю з ключовими інформантами (КІ), до складу яких увійшли співробітники Оксфам, партнери, зовнішні зацікавлені сторони й донори / інвестори (див. рис. 1), як дистанційно, так і в Україні англійською та українською мовами.
- 11 обговорень у фокус-групах (ОФГ) за участю 98 учасників програм у п'яти містах (Київ, Чернігів, Харків, Миколаїв та Одеса). До них увійшли жінки, чоловіки, люди, які перебувають у місцях колективного проживання, представники спільноти ЛГБТКІА+, а також представники ромської громади.
- 33 респонденти опитування серед співробітників Оксфам та організацій-партнерів (див. рис. 2).

РИСУНОК 1. КІЛЬКІСТЬ КІ ЗА ТИПОМ РЕСПОНДЕНТІВ



Етап валідації був спрямований на посилення надійності аналізу й забезпечення спільної відповідальності за його результати. Процес розпочався з валідаційного семінару за участі Керівного комітету, після чого відбувся **очний семінар у Києві** (англійською та українською мовами) за участі співробітників команди реагування Оксфам Україна, представників інших підрозділів конфедерації Оксфам та організацій-партнерів Оксфам. Метою було ознайомити учасників із попередніми результатами, підтвердити правильність тлумачень, перевірити факти за ключовими тезами та спільно вдосконалити аналітичні висновки. Крім того, результати були представлені учасникам програм у дистанційному форматі для отримання зворотного зв'язку та гарантування того, що їхнє бачення відображено у фінальному аналізі.

РИСУНОК 2. РОЗПОДІЛ РЕСПОНДЕНТІВ ОПИТУВАННЯ



1.3 ОБМЕЖЕННЯ

Під час проведення огляду висновків виникла низка обмежень, що вплинули на глибину й обсяг аналізу:

- Розмежувати першу і другу фази реагування іноді було складно, зокрема через плінність кадрів та пов'язані з цим труднощі у відстеженні того, як підходи змінювалися з часом.
- **Дані щодо якості програм були обмеженими**, а іноді в цьому питанні з'являлися **суперечливі погляди**. Також спостерігався **брак документальних підтверджень щодо систем MEAL** (зокрема тих, що вимірюють результативність феміністичних підходів і зусиль з локалізації), а також щодо **практик управління ризиками й розподілу ризиків**. Це обмежило можливість поглибленого аналізу цих аспектів.
- Стислі часові рамки, напевно, обмежили участь в опитуванні й зменшити кількість ОФГ, проведення яких додатково ускладнювали безпекові обмеження і повені в Одесі.
- На деяких ОФГ присутність представників партнерських організацій могла вплинути на готовність учасників відкрито висловлювати критичні зауваження. Загалом учасники програм висловлювали вдячність за отриману допомогу і, можливо, утримувалися від негативних відгуків через побоювання виглядати невдячними. Попри ці обмеження, зіставлення різних джерел даних і процеси валідації допомогли частково їх пом'якшити та забезпечити достовірність отриманих висновків.

2. ПАРТНЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО РЕАГУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ЕВОЛЮЦІЯ: ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ДО ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗМІЦНЕННЯ

2. ПАРТНЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО РЕАГУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ЕВОЛЮЦІЯ: ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ДО ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗМІЦНЕННЯ

Після ескалації війни в лютому 2022 р. Оксфам розпочала гуманітарне реагування в чотирьох країнах: Україні, Польщі, Румунії та Молдові. З огляду на те, що до цього в регіоні не було представництва Оксфам⁹, організація обрала партнерський підхід до реагування, визнаючи силу й лідерство місцевого громадянського суспільства, яке вже мобілізувалося для задоволення нагальних потреб постраждалих громад. Хоча реагування здебільшого здійснювали партнерські організації, Оксфам також реалізувала обмежену кількість програм безпосередньо, зокрема заходи у сфері водопостачання, санітарії та гігієни (ВСГ) в Україні для задоволення нагальних потреб у цих сферах у районах, які найбільше постраждали від конфлікту.

У міру зміни регіонального контексту Оксфам у середині 2023 р. припинила діяльність у Румунії і Молдові, а в жовтні 2024 р. завершила роботу в Польщі, зосередивши подальші зусилля виключно на Україні. Цей перехід був частиною запланованих заходів із **чітко визначеними термінами**, оскільки Оксфам планує повністю завершити свою діяльність в Україні до серпня 2026 р. На поточному етапі пріоритетна увага приділяється сталості партнерських організацій, відповідальному плануванню переходу й інвестиціям у місцеве лідерство, спираючись на досвід, отриманий під час попередніх завершень програм у сусідніх країнах.

В Україні Оксфам співпрацювала з різними місцевими й усеукраїнськими організаціями, надаючи допомогу в таких сферах: ВСГ, засоби до існування, запобігання гендерно зумовленому насильству та реагування на нього, захист, а також безпечна реалізація програм. У межах цих партнерств особлива увага приділялася включенню маргіналізованих і вразливих груп, зокрема жінок, представників ЛГБТКІА+ і ромських громад, а також зміцненню операційної спроможності партнерів і їхній довгостроковій стійкості.

Реагування в Україні відбувалося в умовах гуманітарного середовища з **винятково високим рівнем фінансування та значними ресурсами**¹⁰. Оксфам вирішила фінансувати свою діяльність виключно коштом об'єднаних фондів гуманітарної допомоги (зокрема від КЕРНС), а також власних публічних кампаній зі збору коштів. Цей стратегічний вибір став можливим завдяки потужній глобальній солідарності з Україною і забезпечив Оксфам вищий рівень гнучкості й оперативності, як порівняти з традиційними цільовими потоками фінансування.

Партнерський підхід до реагування в Україні ілюструє відхід від традиційних підходів до розроблення і реалізації гуманітарних програм. В Україні ініціативи Оксфам з реагування визначалися як орієнтовані на партнерство, оскільки місцеві партнери розробляли програму від самого початку, визначаючи пріоритети, методології, бюджети та стратегії реалізації на основі глибокого розуміння потреб громад і місцевого контексту. Натомість у партнерських підходах до реагування партнери переважно реалізують програми, розроблені Оксфам. Реагування в Україні не є унікальним для Оксфам: подібні підходи організація застосовувала в Колумбії, М'янмі, на Філіппінах і в Кенії. Проте в цих країнах Оксфам уже мала сталу присутність і наявні партнерства до переходу до моделей із локальним лідерством; в Україні ж **до 2022 р. організація не була присутня** і від самого початку реагування **обрала партнерський підхід**.

Партнерський підхід слід розглядати не як фіксований результат, а як постійний процес діалогу й розбудови відносин. Оксфам надає релевантну та ефективну підтримку, спираючись на потреби, визначені партнерами, і розвиває модель співпраці, засновану на взаєминах, що передбачає постійне навчання, гнучкість і переосмислення традиційної динаміки влади. Як зазначив один із працівників Оксфам:

«У межах реагування в Україні ми розглядали партнерство як точку зустрічі: ми узгоджуємо стратегії та цінності, й у межах цієї структури намагаємося децентралізувати ухвалення рішень і поступово передавати владу (ІКІ, співробітник Оксфам)».

Від самого початку гуманітарне реагування в Україні було сформоване як модель **адаптивного управління**. Метою було зробити реагування гнучким і здатним швидко реагувати на зміни в умовах стрімкого розвитку кризи, яка на початковому етапі супроводжувалася масштабним переміщенням населення.

2.1 СВІДОМЕ ПАРТНЕРСТВО: ОРГАНІЗАЦІЇ НА РІВНІ ГРОМАДИ, ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХИСТУ ПРАВ ЖІНОК І СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА

У реагуванні в Україні пріоритет свідомо надавався **партнерствам з організаціями, що діють на рівні громад, організаціям із захисту прав жінок (ОПЖ) й іншим групам, створеним представниками маргіналізованих спільнот і такими, що працюють для них**. У секторі ВСГ, зокрема щодо відновлення інфраструктури, Оксфам уклала тристоронні угоди з органами місцевого самоврядування та приватними підрядниками. Такий підхід дозволив поєднати технічний досвід та операційну роль муніципальної влади, виконавчу спроможність підрядників, а також функції Оксфам із забезпечення фінансування, нагляду й технічної підтримки.

Такий свідомий вибір партнерів відображав прагнення Оксфам підтримувати організації, які мають глибоке коріння в громадах і тісні зв'язки з людьми, які найбільше постраждали від конфлікту. Організації, що діють на рівні громад¹¹, – це часто невеликі групи, що діють переважно на волонтерських засадах і були створені у відповідь на кризу, зосереджуючись виключно на своїй громаді, її потребах і наданні негайної допомоги. Однак у міру розвитку реагування Оксфам дійшла висновку, що хоча організації, що діють на рівні громад, відігравали важливу роль у швидкому наданні допомоги, їм часто бракувало інституційної та стратегічної спроможності, необхідної для довгострокового місцевого лідерства. У результаті Оксфам поступово відмовилась від прямих партнерств із організаціями, що діють на рівні громад, і зосередилась на зміцненні стратегічних партнерських організацій, здатних підтримувати організації, що діють на рівні громад, і волонтерські ініціативи в межах більш сталої системи гуманітарної допомоги з локальним керівництвом. Тому на другому етапі партнерського підходу до реагування Оксфам співпрацювала з сімома стратегічними партнерами (див. блок 1).



БЛОК 1. СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРИ ДРУГОГО ЕТАПУ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ

ВГО «Гей-альянс Україна» (ГАУ) – одна з провідних українських громадських організацій, що працює над захистом прав ЛГБТКІА+ людей. Із 2009 р. ГАУ надає прями послуги підтримки, виступає за правові реформи й бореться зі стигматизацією через освітні та просвітницькі ініціативи.

БФ «Мирне Небо Харкова» (МНХ) – благодійний фонд, створений у травні 2022 р. у відповідь на війну в Україні. Відтоді фонд МНХ виріс до команди з 347 співробітників і 223 волонтерів, які надають життєво необхідну гуманітарну допомогу й реалізують важливі проєкти в Харкові, а також у прифронтових і прикордонних областях України.

Благодійний фонд «РОКАДА» працює в Україні з 2003 р. Спочатку організація надавала правову й соціальну допомогу біженцям і шукачам притулку, але з часом перетворилася на загальнонаціональну мережу, що надає комплексні послуги ВПО, біженцям, людям з інвалідністю, дітям, ветеранам та іншим уразливим групам. Фонд працює у 17 регіонах України за підтримки 300 волонтерів і реагує на потреби громад, поєднуючи гуманітарну допомогу з довгостроковими програмами.

БФ «Щедрик» – НУО, яка надає гуманітарну допомогу й підтримку у відновленні людям, які постраждали від війни в Україні. Від самого свого створення в липні 2022 р. організація відіграє важливу роль у реагуванні на кризу в прифронтових регіонах Миколаївської та Херсонської областей. У 2024 р. вона стала офіційним партнером Гуманітарного фонду для України (УНГ), що діє під координацією УКГП ООН.

ГО «Десяте квітня» (ДК) – це НУО з головним офісом в Одесі, діяльність якої присвячена захисту прав людини й наданню критично важливої підтримки найбільш вразливим верствам населення України, зокрема біженцям, шукачам притулку, ВПО та особам без громадянства. Вона була заснована у 2012 р. командою правозахисників та юристів, які спеціалізуються на правах біженців, а сьогодні налічує понад 1000 відданих своїй справі співробітників і працює в 11 областях України.

Об'єднання ромських жінок «Голос Ромні» – організація громадянського суспільства в Україні, що спрямовує свою діяльність на просування прав, безпеки й добробуту ромських громад, зокрема жінок і дітей. Вона була заснована у 2020 р. і є однією з небагатьох ромських феміністичних організацій в Україні, що працює на перетині гуманітарного реагування, соціальної справедливості та подолання системних бар'єрів, з якими стикаються ромські громади. ГР підтримує ініціативи, очолювані ромами, і привертає увагу до проблем дискримінації, переміщення та гендерно зумовленого насильства.

Об'єднання «Жіночий консорціум України» (ЖКУ) – це НУО, що просуває гендерну рівність і захист прав жінок і дітей в Україні. Вона була заснована у 2001 р. та об'єднує 35 організацій, очолюваних жінками (ООЖ), з різних регіонів країни. Організація прагне досягати довготривалих змін, водночас реагуючи на нагальні гуманітарні потреби.

Джерело: Оксфам Інтернешнал (2025а).

2.2 КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ, ЩО ЛЕЖАТЬ В ОСНОВІ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ

Окрім того, що партнерський підхід до реагування був побудований як процес навчання й адаптації, він ґрунтувався на зобов'язаннях Оксфам щодо ЛГЛ, а також принципах партнерства і фемінізму (див. розділ 7.1; див. Додаток 2). **Локальне гуманітарне лідерство** (ЛГЛ) визнає та підтримує лідерство тих, хто географічно й культурно найближчий до постраждалих громад. Воно виходить із того, що місцеві та національні організації й групи, а також державні інституції, найкраще спроможні готуватися до криз, реагувати на них і підтримувати відновлення громад після них. Роль Оксфам полягає в підтримці збоку, допомагаючи партнерам зміцнювати технічні й фінансові системи, мережі, політику у сфері гендерної рівності та підзвітності, щоб вони могли очолювати власні ініціативи, а не просто впроваджувати заходи, розроблені зовнішніми структурами. Цей підхід зосереджений не лише на спроможності надавати допомогу, а передусім на можливості очолювати процеси¹².

Феміністичні принципи Оксфам доповнюють цей підхід, просуваючи гуманітарну діяльність, що враховує владні відносини, є інтерсекційною та спрямованою на трансформаційні зміни (Оксфам ВБ, Б/Д). Вони наголошують на співтворенні, турботі, взаємній підзвітності й солідарності, прагнучи кидати виклик нерівним системам і посилювати лідерство жінок, маргіналізованих груп і громад, що постраждали від криз. Разом ці принципи формують бачення Оксфам щодо гуманітарного реагування з локальним лідерством і феміністичним підходом, де справедливість, суб'єктність та співпраця є рушійними силами як самих процесів, так і їхніх результатів.

2.3 ЕВОЛЮЦІЯ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ

Реагування в Україні з часом суттєво еволюціонувало, відображаючи перехід Оксфам від безпосереднього надання екстреної допомоги до зміцнення локального гуманітарного лідерства. Початковий етап (2022–2023 рр.) здійснювався на основі базової стратегії гуманітарного реагування, яку у вересні 2023 р. було переглянуто з метою консолідації поточних заходів і забезпечення узгодженості дій у межах регіональної операції, що охоплює кілька країн.

Значне стратегічне коригування відбулося в лютому – березні 2024 р., коли Оксфам деталізувала свою стратегію поетапного виходу та продовжила термін реагування з лютого 2025 р. до серпня 2026 р., щоб забезпечити відповідальне й плановане завершення діяльності в країні (див. рис. 1). Хоча формальне затвердження було отримано у червні-липні 2024 р., впровадження почалося вже у квітні 2024 р. Це стало якісним переломним моментом: фокус змістився з реалізації програм у межах партнерського підходу до реагування на зміцнення стійкості партнерів і досягнення результатів у сфері ЛПЛ. Стратегічні цілі зосереджувалися на:

- розширенні доступу партнерів до фінансових ресурсів;
- посиленні участі партнерів у процесах ухвалення рішень і координаційних механізмах, зокрема у сфері адвокатури та комунікацій;
- забезпеченні здатності партнерів самостійно підтримувати гуманітарну діяльність.

Цей стратегічний поворот призвів до переоцінки партнерств і скорочення портфеля з майже 20 організацій до семи стратегічних партнерів. Відбір стратегічних партнерів здійснювався з урахуванням того, де Оксфам може забезпечити найбільшу підтримку лідерства і сталості партнерів. Водночас до цього переліку не включалися великі усталені організації, а також організації, що діють на рівні громад; пріоритет надавався партнерам, які працюють із маргіналізованими спільнотами або діють у регіонах із найвищими гуманітарними потребами. Для підтримки організаційного розвитку партнерів було запроваджено **Ініціативу інституційного зміцнення (ІІЗ)**. Її запуск відбувався поетапно між лютим і травнем 2025 р., що відображало готовність партнерів остаточно визначити свої пріоритети та плани дій. Усі проекти в межах ІІЗ мають завершитися до червня 2026 р. Продовження термінів було свідомим кроком, щоб забезпечити умови для змістовних і довгострокових організаційних змін

У цей період з'явилися й додаткові ініціативи, зокрема **Фонд жіночого гуманітарного лідерства (WHLF)**. Робота над ним розпочалася з обговорень наприкінці 2022 р., а сам фонд було запущено у 2025 р. Перша фаза WHLF тривала з березня до серпня 2025 р., друга – запланована з листопада 2025 р. і спрямована на підтримку лідерства жінок та феміністичних підходів у гуманітарній діяльності¹³. WHLF створено за зразком фондів, які Оксфам уже реалізує в програмах розвитку¹⁴ для підтримки лідерства організацій із захисту прав жінок (ОПЖ) й організацій, очолюваних жінками (ООЖ). В Україні WHLF передбачає надання повністю гнучкого фінансування ОПЖ і ООЖ з метою дати цим організаціям можливість виконувати свою основну місію. Це пов'язано з тим, що в умовах конфлікту ОПЖ і ООЖ часто фінансують переважно для надання гуманітарної допомоги й послуг, що нерідко змушує їх відходити від основної діяльності.

Стратегія 2024 р. також спричинила внутрішню реорганізацію: після завершення діяльності в Польщі Оксфам перейшла від регіональної моделі управління до структури, зосередженої на одній країні. У період між липнем і жовтнем 2024 р. регіональні й національні структури було об'єднано в більш компактну конфігурацію, узгоджену зі стратегією реагування, сфокусованою на Україні.

РИСУНОК 1. ОКСФАМ УКРАЇНА ХРОНОЛОГІЯ ГУМАНІТАРНОГО РЕАГУВАННЯ



**3. АДАПТАЦІЯ
ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ
І СТРУКТУР ДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПАРТНЕРСЬКОГО
ПІДХОДУ ДО
РЕАГУВАННЯ**

3. АДАПТАЦІЯ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ І СТРУКТУР ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ

Оскільки Оксфам в Україні **не мала представництва**, операційну підтримку щодо реагування забезпечувала Оксфам Велика Британія (Оксфам ВБ), тож діяльність відбувалася в межах наявних систем і процедур Оксфам. Така модель була водночас необхідною і складною. З одного боку, вона забезпечувала дотримання вимог і безперервність процесів, з іншого – вимагала значної адаптації способів роботи, процедур і систем до контексту, де раніше не було структур Оксфам.

Основні внутрішні зміни стосувалися **процедур комплексної перевірки (КП), партнерських угод, фінансових механізмів і звітності**. Деякі сфери, зокрема **внутрішній аудит**, залишилися без змін. Результати опитування показали неоднозначну картину: як співробітники Оксфам, так і партнери назвали системи управління ризиками й дотримання вимог Оксфам третім за значущістю викликом і водночас третім за значущістю фактором успіху партнерського підходу до реагування. Ця на перший погляд суперечність відображає те, що від самого початку частину систем і процесів було адаптовано, тоді як інші зазнали змін значно пізніше. Це також може свідчити про те, що попри зусилля, спрямовані на зменшення навантаження, пов'язаного з процедурами КП, дотримання відповідних вимог усе одно забирали багато часу. У кількох випадках саме спосіб застосування систем і процесів, а не вони самі, дозволив досягти прогресу на шляху до справді партнерського підходу до реагування.

Для низки цих змін зворотний зв'язок від партнерів щодо того, як вони їх сприйняли чи відчули на собі, був обмеженим, оскільки частина коригувань стосувалася нових партнерів або ж партнери не завжди були обізнані з внутрішніми системами, які адаптовувалися. Загалом партнери послідовно характеризували співпрацю як таку, що проходила злагоджено й супроводжувалася підтримкою, а всі окреслені ними виклики відображено у відповідних розділах.

3.1 ВИСНОВКИ ЩОДО АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ

3.1.1 Оцінювання комплексної перевірки

Формальною основою співпраці з партнерами в Україні слугувала **рамкова система оцінювання партнерств Оксфам**, що поєднує перевірку відповідності вимогам, аналіз ризиків і оцінювання спроможності. Зазвичай цей процес передбачає комплексний інституційний аналіз, що охоплює управління, політику забезпечення безпеки, фінансові системи, логістику й механізми підзвітності, і насамперед призначений для довгострокових партнерств.

Однак в умовах кризи в Україні, що характеризується стрімким розвитком подій і великими обсягами роботи, з повністю новим портфелем партнерів, стандартна процедура КП виявилася надто громіздкою. Під тиском необхідності швидкого розподілу коштів і запуску партнерств команда реагування, разом із відповідними філіями Оксфам, спростила й адаптувала внутрішні інструменти та процедури. Було створено **інструмент КП, адаптований до умов України**, який зосереджувався на базових ризиках і критеріях відповідності, а не на повному інституційному аудиті. Це дозволило забезпечити мінімальні стандарти відповідності, водночас пришвидшивши процес формалізації партнерства й розподілу коштів. Для організацій, які приєдналися на початку реагування у 2022-2023 рр., проводилося лише первинне оцінювання, без повторних, щоб уникнути дублювання й адміністративних затримок. Хоча глобальна Система оцінювання спроможності та партнерства Оксфам¹⁵ ще перебуває на стадії розроблення, адаптований для України інструмент КП втілював ту ж філософію: пропорційний і гнучкий підхід до оцінювання партнерів. Як зазначив один із респондентів: *«Адаптований для України інструмент фактично передбачив цю філософію та був простішим і більш доречним, ніж попередня модель»* (ІК1, співробітник Оксфам).

Сам формат українського інструменту відображає **модель, яка скоріше побудована на діалозі й рефлексіях**, зміщуючи акцент з односторонньої перевірки відповідності вимогам на спільне осмислення актуальності партнерства й підзвітності. Він починався з питання: «Чи варто нам загалом працювати разом як партнерам?», спонукаючи Оксфам спершу оцінити власну стратегічну відповідність і потенційну користь від її діяльності й тільки після цього оцінювати партнера. Цей початковий розділ спрямовував Оксфам на внутрішнє осмислення за трьома напрямками:

- **Внесок Оксфам у партнерство**, зокрема досвід співпраці з партнерами у відповідній сфері, досвід роботи з подібними питаннями, культурну й ціннісну сумісність, а також те, чи справді Оксфам є найкращим джерелом спеціальних знань, фінансування або контактів для цього партнера.
- **Здатність до реалізації**: оцінка власних навичок і досвіду Оксфам для ефективної підтримки такого типу партнерства.
- **Підзвітність Оксфам перед партнером**: перевірка того, чи обізнаний партнер із політикою партнерства й механізмами розгляду скарг Оксфам, а також визначення того, які механізми існують для того, щоб партнер міг притягати Оксфам до відповідальності, бачити ширшу діяльність організації в країні та розв'язати проблеми в міру їх виникнення.

Лише після цього внутрішнього осмислення інструмент переходив до питань, безпосередньо пов'язаних із партнером: оцінювання стратегічної відповідності (місія, цілі, цінності, позиція щодо гендерної рівності й заходів захисту), залучення людей і громад, постраждалих від кризи, фінансові й правові системи, управління організацією, взаємодія з іншими суб'єктами, а також відомі досягнення та виклики. Така структура підсилювала принцип взаємної підзвітності, позиціонуючи Оксфам як активного учасника забезпечення якості партнерства, а не лише як сторону, що перевіряє дотримання вимог.

Покращена координація та спільна відповідальність за КП також стали важливою зміною. Спочатку КП здійснювали одна-дві особи в Оксфам Україна, що створювало певні прогалини і збільшувало навантаження на партнерів. Врахувавши цей досвід, Оксфам розширила коло внутрішніх учасників процесу: фахівці з питань партнерства, фінансів, заходів захисту, програмної діяльності та комунікацій тепер спільно розглядають документацію й узгоджують висновки перед тим, як взаємодіяти з партнерами. Такий міжфункціональний і краще підготовлений підхід підвищив якість та узгодженість оцінювань, водночас зменшивши кількість повторних запитів до партнерів і змістивши обговорення з формальних вимог на зміст.

Фонд жіночого гуманітарного лідерства (WHLF) став наочним прикладом того, як ця адаптована модель ефективно працювала для менших або менш формалізованих організацій. Партнери WHLF могли отримувати фінансування навіть за обмежених систем або кадрових ресурсів завдяки зваженій гнучкості, заснованій на довірі й постійному діалозі. Як пояснив один зі співробітників: «Щодо партнерів WHLF ми знову звернулися до Системи оцінювання спроможності та партнерства, проконсультувалися з радниками Оксфам і оновили шаблон комплексної перевірки. Наш підхід був легшим у тому сенсі, що значну частину підготовчої роботи ми виконували самі ще до того, як зверталися до партнера» (IKI, співробітник Оксфам).

Хоча механізми взаємного визнання результатів належної перевірки¹⁶ обговорювалися на рівні конфедерації, доказів їх системного застосування в Україні небагато. Однак досвід проведення КП в Україні як черпав натхнення в глобальному процесі Системи оцінювання спроможності та партнерства, так і збагачував його, ставши живим прикладом того, як реалізувати принцип пропорційної КП на практиці.

3.1.2 Партнерські угоди й фінансова гнучкість

Оксфам використовувала свій **стандартний шаблон партнерських угод для всіх типів партнерів в Україні**, зокрема для стратегічних партнерів, партнерів WHLF та організацій, що діють на рівні громад. Основну структуру угоди було збережено, однак її застосування стало більш спрощеним і гнучким та залежало від типу й спроможності кожного партнера.

«Ми використовуємо той самий шаблон угоди для всіх партнерів, зокрема для організацій, що діють на рівні громад, незалежно від розміру організації чи типу проекту. З часом ми трохи спростили шаблон, але його основна структура залишилася незмінною» (IKI, співробітник Оксфам).

Усі угоди укладалися англійською та українською мовами не лише для забезпечення доступності для партнерів, а й для дотримання вимог українського законодавства. Попри те, що це є юридичною вимогою, інші міжнародні неурядові організації часто надавали угоди лише англійською, й українським партнерам доводилося перекладати їх самостійно.

У вступній частині угоди визначалися переговори щодо підготовки, які мали відбуватися до її підписання, зокрема щодо чіткого розподілу ролей і відповідальності, спроможності реалізувати проєкт, спільного розуміння очікуваних результатів та узгодженої стратегії виходу після завершення проєкту. Кожна угода також містила стандартне етичне застереження, узгоджене з гуманітарними принципами, яке прямо забороняло використання будь-яких коштів Оксфам (включно з проєктними коштами та відшкодуванням непрямих витрат (ВНВ)) для військових цілей або на підтримку військових структур.

Графіки виплат і фінансові механізми залежали від типу угоди. У межах програмних угод та угод ІІЗ кошти надавалися трьома основними траншами. Натомість гранти WHLF передбачали виплату 90 % коштів наперед і 10 % після завершення проєкту. Згодом цю схему було змінено на 100 % попередню виплату, щоб полегшити проблему ліквідності для невеликих ООЖ. Щоб зменшити адміністративні затримки, Оксфам запровадила більшу гнучкість. Правило використання 80 % бюджету залишалось для стратегічних партнерів, але наприкінці проєктів застосовувалося більш гнучко. Партнери також могли перерозподіляти до 10 % бюджету шляхом простого повідомлення, без внесення формальних змін до угоди. Для партнерів WHLF зміни до бюджету мали лише відповідати узгодженим принципам; про них достатньо було просто повідомити Оксфам. Таку гнучкість уможливив характер фінансування, що його отримувала Оксфам.

Паралельно команда реагування в Україні розробила **спрощені й зручні для партнерів фінансові інструменти**¹⁷, щоб підвищити доступність і контроль. До них входили взаємопов'язані шаблони бюджету та звітності про витрати, доповнені стандартними операційними процедурами й чіткими інструкціями. Інструменти адаптовувалися до рівня спроможності партнерів: досвідчені організації користувалися більш складними форматами, тоді як меншим або новим партнерам надавали спрощені таблиці й більш інтенсивний супровід.

3.1.3 Звітність

Системи звітності поступово змінювалися впродовж реагування, відображаючи поступовий перехід від контролю, зосередженого на дотриманні вимог, до більш **спільних і пропорційних механізмів підзвітності**. На початковому етапі партнери були зобов'язані подавати щомісячні описові та фінансові звіти. Це створювало значне адміністративне навантаження, про яке зазначали всі партнерські організації, залучені до цього огляду, а також до першого огляду засвоєних уроків (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам, 2024 р.). З часом графік звітності поступово оптимізувався і спростився: упродовж останніх шести місяців реалізації більшість стратегічних партнерів подавали звіти щоквартально. Щомісячна фінансова звітність здійснювалася за спрощеним інструментом, який передбачав лише основну документацію, тоді як проміжний оповідний звіт зосереджувався на прогресі в досягненні визначених самими партнерами цілей, цінності гнучкості, перших результатах і висновках щодо партнерства. Для стратегічних партнерів на завершальному етапі реалізації також було запроваджено онлайн-систему звітності на платформі Vox, що дозволило Оксфам і партнерам надавати коментарі, проводити перегляд і вносити оновлення в режимі реального часу.

Паралельно з цим Оксфам запровадила формати звітності, розроблені спільно з партнерами на засадах участі, зокрема в межах портфелів проєктів ІІЗ та WHLF. Наприклад, у процесі підготовки фінальних звітів WHLF Оксфам відмовилась від традиційних письмових звітів на користь більш доступного й колаборативного підходу. Команда проводила онлайн-зустрічі з партнерами, фіксувала основні тези під час обговорень, готувала проєкти звітів на основі цих розмов, а потім надсилала їх партнерам для перегляду й погодження. Ці обговорення доповнювалися виїздами на місця, а також використанням підсумкових документів для обговорення, у яких спільно фіксувалися ключові досягнення і висновки. Такий підхід допоміг партнерам подолати мовні труднощі й виклики, пов'язані зі звітністю, водночас зміцнюючи взаєморозуміння.

3.2 ЩО СПРАЦЮВАЛО

3.2.1 Лідерство, що створило сприятливі умови

Визначальним чинником, який забезпечив адаптивний і партнерський підхід Оксфам в Україні, стала **узгодженість і довіра, що передавалися від найвищих рівнів керівництва**: від Оксфам Інтернешнал та Оксфам ВБ до підрозділу управління програмами (ПУП) і представництв у країні. Реагування здійснювалося на основі спільного зобов'язання на всіх рівнях керівництва діяти рішуче, іти на виважені ризики й надавати пріоритет ЛГЛ і принципам фемінізму, а не жорсткому дотриманню процедур. Керівництво забезпечило чіткий і послідовний мандат на гнучкість, задавши тон культурі реагування, що ґрунтувалася на довірі й партнерстві. Як згадував один із керівників: *«Тоді керівництво дало чітко зрозуміти: якщо в центрі не стоїть партнерство, якщо це не відповідає принципам фемінізму і якщо це небезпечно – ми цього не робитимемо»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Ці стратегічні вказівки вищого керівництва надали командам у країні впевненості для швидкої адаптації систем і сприяли спрощенню процедур КП й інших внутрішніх процесів. Це дозволило вчасно залучати партнерів до співпраці й оперативно виділяти фінансування. Чітка підтримка також створила атмосферу психологічної безпеки та організаційне підґрунтя, які дозволяли командам діяти прагматично й творчо, закріплюючи підхід «Навчаємося в процесі» в межах визначених параметрів ризику. Замість того, щоб чекати на вичерпну інформацію, персонал заохочували йти на пропорційні ризики, швидко ухвалювати рішення і вносити корективи в міру отримання нового досвіду.

3.2.2 Високий рівень гнучкого фінансування в поєднанні з готовністю керівництва йти на ризики

Водночас деякі співробітники висловили критичну думку, що така відкритість **не була контекстуально нейтральною**. Працівники Оксфам визнали, що Україні сприяла політична підтримка з боку європейських країн, що призвело до винятково високого рівня доступного й гнучкого фінансування. Саме це значною мірою дозволило Оксфам реалізувати партнерський підхід. Важливу роль відіграла й готовність керівництва приймати ризики: співробітники зазначали, що було свідомо ухвалено рішення віддавати перевагу більш гнучким джерелам фінансування. Такий внутрішній вибір також створив для керівництва простір і впевненість у можливості йти на вищий рівень ризику та впроваджувати модель, яка більше орієнтована на партнерство. Деякі співробітники Оксфам також вважали, що європейський контекст сприяв іншому ставленню до ризиків у межах організації на різних рівнях керівництва (міжнародному й на рівні країни), а також більшій довірі до експериментів з новими підходами до партнерства.

Готовність керівництва Оксфам до ризику в поєднанні з **винятковим рівнем доступного й гнучкого фінансування** створили простір для креативності, експериментів і розроблення партнерських підходів, що рідко є можливим в умовах суворіших ресурсних обмежень.

Спираючись на це, команда випробувала нові моделі фінансування та звітності. Зокрема, через WHLF Оксфам співпрацювала з КЕРНС у межах спільної ініціативи. Ця модель запровадила гранти у формі одноразових виплат і спрощену звітність, орієнтовану на результат, на основі фактичних витрат після завершення проєкту. Це стало прикладом того, що довіра й підзвітність можуть співіснувати, якщо пріоритетом є навчання, а не суворе дотримання формальностей.

3.2.3 Гнучкість та оперативність у межах наявних процесів

Найефективнішим чинником партнерського підходу до реагування, стало **адаптивне використання наявних систем і процедур Оксфам**. Це було досягнуто не шляхом їх заміни, а завдяки їх застосуванню з більшою гнучкістю, пропорційністю і довірою. У сферах управління партнерствами, звітності та дотримання вимог співробітники й партнери відзначали помітний перехід до практик, орієнтованих на пошук рішень і зручність для користувачів, що забезпечило оперативність реагування без шкоди для підзвітності. Результати опитування підтвердили ці спостереження: як працівники, так і партнери назвали гнучкість й оперативність у розв'язанні питань, пов'язаних із процесами та шаблонами, одним із ключових чинників успіху.

Процедури КП було переосмислено як процес діалогу, а не адміністративну перепону. Удосконалення підготовчої роботи Оксфам перед проведенням КП підвищило якість взаємодії: *«Ми більше не надсилаємо партнерам 40 запитань; ми приходимо з десятьма добре сформульованими і проводимо змістовну розмову»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Подальші очні обговорення зосереджувалися на перевірці й уточненні інформації з урахуванням контексту. Збереження невеликого та збалансованого складу команди Оксфам на таких зустрічах також сприяло відвертому діалогу. Це перетворило перевірку на відповідність вимогам на простір для налагодження стосунків – на живу розмову, а не просто на роботу за контрольним списком.

Що стосується партнерських угод, Оксфам зберегла стандартні шаблони, але застосовувала їх на практиці більш гнучко. Перерозподіл бюджету та зміни в діяльності погоджувалися швидко, що дозволяло партнерам адаптуватися до швидкозмінних операційних умов. Реалізацію заходів часто дозволяли продовжувати навіть тоді, коли формальні зміни до угод ще перебували на етапі погодження. У деяких випадках партнерам також дозволяли використовувати власні формати фінансової чи звітної документації, якщо це було обґрунтовано. Гнучкість полягала не в зниженні стандартів, а в чіткому визначенні очікувань:

«Іноді йдеться просто про адаптацію, яка не знижує стандартів, але робить процес простішим, наприклад, використання зрозумілої та доступної мови, щоб партнерам було зручніше працювати. Ми й самі мали труднощі з вимогами донорів, але коли зрозуміли їх, змогли пояснити їх партнерам» (ІКІ, співробітник Оксфам).

Така гнучкість була критично важливою для реагування в динамічному й непередбачуваному середовищі. Як зазначив один із партнерів: *«Якщо нам щось було потрібно, наприклад під час блекауту, і виникла потреба перерозподілити кошти й купити електростанцію для офісу, Оксфам погоджував це дуже швидко. Для нас як партнера, що працює на місцях, це було надзвичайно корисно»* (ІКІ, партнер). Партнери послідовно описували внутрішні системи Оксфам як складні, але зрозумілі й чутливі до потреб, що сприяло безперешкодній співпраці та швидшому розв'язанню проблем. «Така оперативність зміцнила довіру та відчуття комфорту. Як співробітники, так і партнери неодноразово визнавали її однією з найсильніших порівняльних переваг Оксфам.

3.3 ВИКЛИКИ Й ОБМЕЖЕННЯ В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ

3.3.1 Деякі внутрішні системи досі не відповідають вимогам партнерського підходу до реагування

Між намірами й інструментами все ще зберігалася певна системна невідповідність. Команди неодноразово зазначали, що внутрішні системи адаптувалися недостатньо швидко, щоб відповідати амбітним цілям реагування в Україні: *«Ми насправді недостатньо критично переосмислили, чому існують певні етапи процесів і як цей досвід виглядає для партнерів»* (ІКІ, співробітник Оксфам). У підсумку структура реагування краще підходила для залучення великих НУО, ніж організацій, що діють на рівні громад. Спроби адаптувати процедури КП для менших партнерів залишалися в межах наявних рамок і не привели до створення справді адаптованої моделі.

Фінансове планування і структура фінансування були недостатньо адаптовані. Хоча Оксфам мала доступ до багаторічного донорського фінансування, його не передавали партнерам. Натомість більшість партнерів отримували низку короткострокових угод і часті додаткові виплати, що фрагментувало фінансове планування й обмежувало їх здатність інвестувати стратегічно або підтримувати довготривалий ефект. Така модель була частково зумовлена обмеженою видимістю доступних коштів усередині Оксфам, а також структурою зовнішніх механізмів, зокрема фонду КЕРНС, який в Україні надавав фінансування вісьмома окремими додатковими траншами замість стандартних чотирьох¹⁸. Так Оксфам управляла фінансовими ризиками й урахувала обмежену спроможність деяких партнерів швидко освоювати кошти. У результаті партнерам доводилося працювати з численними змінами до контрактів і постійними змінами часових рамок. Іноді партнерам просто *«надсилали додаткове екстрене фінансування»* (ІКІ, співробітник Оксфам), що знижувало передбачуваність і збільшувало адміністративне навантаження. Кілька партнерів зазначили, що якби вони від самого початку знали про довгострокову перспективу фінансування або отримали багаторічні угоди, це дозволило б їм розробити абсолютно інші, більш стратегічні проекти.

Однак питання передання партнерам багаторічного фінансування взагалі не обговорювалося, що відображає внутрішню логіку організації, яка була сформована насамперед міркуваннями управління ризиками. Крім того, хоча команда Оксфам в Україні прагнула планувати діяльність і бюджет на 18-місячний операційний цикл, щоб узгодити його з фінальною фазою реагування, системи Оксфам залишалися прив'язаними до річного фінансового планування. Це змушувало команду створювати обхідні шляхи й паралельні інструменти відстеження, що лише додавало адміністративної складності.

Механізми внутрішнього аудиту залишаються структурною перешкодою. Внутрішній аудит послідовно описували як такий, що не відповідає партнерській моделі, оскільки він відображає застарілу культуру дотримання вимог, що базується на принципах прямої реалізації проєктів. Аудиторські команди й надалі застосовували шаблони та критерії, зосереджені на системах внутрішнього контролю Оксфам, а не на якості партнерської взаємодії, використовуючи показники відповідності, які, за словами співробітників, *«не мають сенсу в умовах партнерського підходу до реагування»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Ця стара логіка відповідності вимогам, заснована на *«застарілих шаблонах і жорстких критеріях»* (ІКІ, співробітник Оксфам), не відображала гнучкості (зокрема фінансової) і контекстуальної адаптації, які притаманні реагуванню в Україні. Наприклад, зауваження щодо управління програмами описували як *«повністю несумісні з партнерським підходом... вони вимагають дотримання певного критерію, який не є показником якості»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

Попри ці суперечності, команда в Україні зрештою успішно пройшла внутрішній аудит, довівши, що гнучкість і дотримання вимог можуть співіснувати. Керівники свідомо брали на себе певні ризики, вирішуючи не *«запроваджувати процеси лише для того, щоб відповідати вимогам аудиту, які суперечать тому, що ми намагаємося зробити»* (ІКІ, співробітник Оксфам), і послідовно відстоювали партнерський підхід. Цей досвід засвідчив як **стійкість підтримки з боку керівництва**, так і необхідність системних реформ. Фактично працівники постійно балансували між тим, що вимірює система (інструменти й застарілі системи Оксфам), і тим, чого прагне досягти партнерська модель.

3.3.2 Комфортність процесів і нерівномірна адаптація

Попри чітку вказівку керівництва щодо впровадження гнучкості й адаптивного навчання, культурне зрушення до справді спрощених та адаптивних методів роботи відбувалося поступово і нерівномірно. Багато співробітників визнали, що хоча керівництво і створило простір для сміливих дій, зміна давніх звичок контролю та надмірного обґрунтування потребувала постійних зусиль: *«Мене досі дивує, скільки процесів вимагають зміни: ми дві години обговорюємо, як спростити одну форму»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

Люди на посадах, традиційно пов'язаних з контролем дотримання вимог і процедур, особливо гостро відчували складність поєднання гнучкості з необхідністю діяти за правилами: *«Важко ставити партнерів на перше місце, коли твоя функція – захищати Оксфам і відповідати перед внутрішнім аудитом. Ніхто не дорікатиме тобі за обережність»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Збереження аудиторських механізмів, не адаптованих до контексту реагування, ставило частину працівників у складне становище, коли вимоги комплаєнсу часто йшли врозріз із прагненням до гнучкого партнерського підходу. Ця своєрідна тінь внутрішнього аудиту створювала відчуття напруження та сприяла самоцензурі, особливо під час щоденних операційних рішень.

Тенденція до втечі в процедури як способу гарантування безпеки, що часто спостерігалось щоразу, коли виникала потреба в адаптації, призводила до самоцензури й вагань щодо впровадження нових підходів. Команди описували це ставлення як *«це все одно не погодять»* (ІКІ, співробітник Оксфам), що іноді стримувало експерименти й уповільнювало адаптацію. Така установка контрастувала із закличками керівництва з реагування до більшої відкритості до експериментів і навчання. Як зазначив один зі співробітників Оксфам: *«Нам потрібно бути сміливішими – більш вразливими. Спробуймо щось, подивімося, куди це приведе, і за потреби переглянемо. Є різниця між оцінюванням ризиків і складанням списку всіх причин, чому не варто виходити із зони комфорту»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

Такі моделі поведінки свідчили не так про опір змінам, як про глибоко вкорінену культуру процедурної обережності, де дотримання встановлених кроків ототожнювалося з підзвітністю. Як пояснив один із працівників:

«Ми постійно намагалися вивести людей із зони комфорту. Проте завжди зберігається тенденція повертатися до звичних процесів, оскільки це дає відчуття безпеки. Але справжнє питання полягає в іншому: чи справді цей процес дав вам те, що було потрібно? Це цілком залежить від того, як саме ви його використовували» (ІКІ, співробітник Оксфам).

Навіть щирі спроби спростити внутрішні процедури й механізми часто загрузали у тривалих внутрішніх дискусіях і нескінченних циклах обґрунтувань. Наприклад, перехід до щоквартальної звітності відбувся лише в останні шість місяців реалізації, хоча самі працівники визнавали, що щомісячну звітність можна було скасувати значно раніше. Партнери також стикалися з практичними й мовними бар'єрами: *«Звітувати англійською було складно... Спочатку мій чоловік допомагав як перекладач»* (ІКІ, партнер). Оксфам адаптувала підхід, щоб зменшити ці бар'єри: українську мову дозволили використовувати у звітності та заявках WHLF. Під час реалізації програми більшість звітів за результатами моніторингу після розподілу допомоги подавали українською мовою, а Оксфам забезпечувала внутрішній переклад. Зустрічі з моніторингу ІІЗ також проводили з урахуванням мовних уподобань партнерів.

3.3.3 Навчання гнучкості як практична навичка

Як співробітники, так і партнери зазначили, що гнучкості також потрібно навчатися – це практика, яка формується з часом, а не природна риса способу роботи Оксфам чи її партнерів. Як зауважив один зі співробітників Оксфам: *«Гнучкості потрібно вчитися. Вона не виникає сама собою»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

Цей процес навчання показав, що гнучкість має функціонувати на двох рівнях – **як спосіб мислення і як набір навичок**. Як спосіб мислення вона передбачає довіру, допитливість і впевненість діяти в умовах невизначеності. Як набір навичок вона вимагає вміння втілювати цю довіру в конкретні дії: адаптовувати системи, спрощувати процеси й ухвалювати пропорційні рішення. Хоча багато співробітників і партнерів концептуально підтримували ідею гнучкості, її застосування на практиці часто виявлялося складнішим через звичку покладатися на усталені процедури й письмові підтвердження.

Попри впровадження спрощених і більш партисипативних підходів, деякі партнери все ж віддавали перевагу формальнішим процедурам. Наприклад, коли їм запропонували можливість подавати звітність усно, лише два з семи партнерів скористалися цим варіантом; решта продовжили подавати письмові звіти, вважаючи їх важливим інструментом для відстеження власного прогресу. Інші зазначали, що їхні внутрішні системи управління потребують формальних погоджень або письмових документів, тому повністю неформальні процеси є для них непридатними. В одному випадку партнер надсилав на погодження донору перелік запланованих заходів і відповідних витрат, як того вимагали його внутрішні правила. Відповідь Оксфам (*«Чому ви запитуєте нас, робіть так, як вважаєте за потрібне»*) мала на меті продемонструвати довіру й гнучкість, а натомість спричинила дискомфорт. Через відсутність офіційного документального підтвердження партнер почувався вразливим у межах власної організації, що призводило до постійних узгоджень та затримок.

Гнучкість не означає відсутність структури; радше вона передбачає здатність адаптуватися до систем партнерів, їхнього рівня комфорту й процедур ухвалення рішень. Ефективна гнучкість підтримує автономію на місцевому рівні, дозволяючи партнерам упевнено реалізовувати лідерство як у межах власних структур, так і в межах системи Оксфам. Співробітники також зазначали, що гнучкість без належної підтримки може бути контрпродуктивною, і вважали, що наставництво та запевнення допомагають зміцнювати впевненість в ухваленні рішень. Ключовий висновок полягає в тому, що гнучкість і дотримання вимог не суперечать одне одному. Водночас справжня гнучкість потребує змін як у способі мислення, так і в навичках. Без глибинного перегляду систем та культурної адаптації гнучкість залишається вразливою і залежною від міжособистісних стосунків та підтримки керівництва, а не стає невід'ємною інституційною звичкою.

3.3.4 Управління власними ризиками Оксфам у межах партнерського підходу до реагування

Реагування Оксфам в Україні мало **специфічний профіль ризиків**, зумовлений партнерською моделлю роботи без постійної присутності в країні, а також високою увагою до української кризи з боку громадськості, донорів і медіа. Партнерський підхід до реагування часто сприймають як такий, що потребує більшої толерантності до ризику, ніж традиційні моделі реалізації програм безпосередньо Оксфам, особливо в частині фінансових ризиків і дотримання процедур. На практиці, однак, таке сприйняття не обов'язково означає більшу вразливість до ризиків; радше йдеться про зміну того, як ризики розподіляють, контролюють і документують. У цьому контексті українська команда намагалася поєднати гнучкість із підзвітністю, свідомо адаптуючи механізми контролю дотримання вимог і приймаючи вищий рівень прийнятого ризику, щоб забезпечити швидке надання допомоги та реальне лідерство партнерів:

«Ми справді розширювали межі в пошуку балансу між спрощенням систем і тими ризиками, які ми на себе беремо. Адже щоразу, коли спрощуєш вимоги щодо дотримання процедур чи комплексної перевірки, на папері ризик ніби зростає. Але по суті він не збільшується» (ІКІ, співробітник Оксфам).

Використання джерел фінансування з високим рівнем гнучкості, зокрема коштів гуманітарних апеляцій КЕРНС і нецільових ресурсів, дозволило Оксфам застосовувати прагматичний підхід до фінансових і документальних вимог. Такий підхід надавав перевагу пропорційності та врахуванню контексту, а не однаковому застосуванню процедур, створюючи простір для адаптивного управління і водночас зберігаючи належний рівень контролю.

Оксфам запровадила ризикоорієнтований підхід до фінансового менеджменту, використовуючи оцінку спроможності партнерів для виявлення потенційних прогалин і відповідного налаштування підтримки. Це включало цільові навчання, спільний перегляд фінансової документації та тісну підтримку з боку фінансових команд. Інвестуючи в зміцнення механізмів внутрішнього контролю партнерів, Оксфам мінімізувала фінансові й операційні ризики, водночас посилюючи відповідальність самих партнерів за власні фінансові системи.

Однією з найчутливіших сфер і **постійним викликом стала** відповідність вимогам закупівель. Партнерам часто було складно тлумачити або застосовувати стандарти закупівель Оксфам. У відповідь Оксфам запровадила заходи адаптивного супроводу, залучаючи фахівців із фінансів або логістики до участі в зустрічах щодо закупівель не для погодження чи контролю, а для надання консультацій. Ця система мала радше ситуативний характер, оскільки виникала у відповідь на окремі запити, а не в межах системної спільної роботи з партнерами над створенням відповідних процедур або структур.

Водночас були втрачені можливості для більш раннього й системного залучення. Декілька співробітників зазначили, що робота з фінансовими питаннями й питаннями закупівель часто починалася запізно, уже після появи проблем. Політики надавали партнерам під час підписання угод про партнерство, проте обговоренню їхньої мети чи практичного застосування приділялося замало часу. Як зазначив один із членів команди, необхідно було «систи поруч і допомогти їм подолати цю перешкоду» (ІКІ, співробітник Оксфам), тобто надавати практичну підтримку від самого початку, а не реагувати на проблеми вже після їх виникнення.

Декілька співробітників зазначали, що на папері **партнерський підхід до реагування виглядає більш ризикованим**, особливо з погляду дотримання вимог і фінансового контролю. Дехто також відзначав, що в окремих випадках ризики невідповідності вимогам могли б реалізуватися, якби реагування перебувало під жорсткішим контролем інституційних донорів. Водночас це було пов'язано передусім з недосконалістю документального оформлення, а не з нецільовим використанням коштів чи неетичною поведінкою. На практиці жодних суттєвих фінансових або операційних ризиків не виникло. Це упередження було остаточно спростоване внутрішнім аудитом діяльності Оксфам в Україні, який виставив середню оцінку, підтвердивши загальну відповідність процедурам та ефективність механізмів внутрішнього контролю. Такий результат свідчить, що попри уявлення про підвищений рівень ризику партнерський підхід до реагування може відповідати організаційним стандартам за умови належного адаптивного нагляду. У ширшому сенсі дані з усього сектору свідчать, що уявлення про ризики, особливо серед донорів і МНУО, часто перебільшують фінансові й репутаційні ризики, водночас

недооцінюючи спроможність місцевих організацій зменшувати інші види ризиків, зокрема щодо доступу, розуміння контексту чи оперативності реагування.

Досвід України показав, що врахування контексту й адаптація систем і процесів не лише не підвищують ризики самі собою, а й можуть сприяти їх зменшенню. Це відбувається завдяки тому, що механізми контролю стають більш пропорційними й зрозумілими та послідовно застосовуються. Це також підкреслило необхідність переосмислення того, як інституційний ризик розуміють і контролюють у межах партнерської моделі, включно з розмежуванням між передачею ризику, спільним управлінням ризиком та відповідальністю за ризик. Хоча в огляді за 2023 р. рекомендували створити формалізований процес управління ризиками та реєстр ризиків на рівні реагування (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам, 2024 р.), цей огляд не виявив свідчень того, що ці рекомендації було реалізовано. Хоча на практиці під час реагування застосовувався більш виважений ризикоорієнтований підхід, він не був закріплено у формалізованому процесі управління ризиками або в загальному реєстрі ризиків. Як зазначено в Стратегії гуманітарного реагування Оксфам в Україні (етап 2), заходи, що реалізуються під керівництвом місцевих організацій, потребують цілеспрямованої та чітко розробленої моделі розподілу ризиків між Оксфам і її партнерами. Така модель передбачає перехід від одностороннього контролю до більш збалансованої, спільної підзвітності.

3.3.5 Усунення ризиків для партнерів

Партнери послідовно визначали три основні групи ризиків:

- добробут персоналу й вигорання, включно з психосоціальною і фізичною безпекою співробітників, які працюють поблизу лінії фронту;
- безпекові ризики, зокрема пов'язані з пересуванням і операційною діяльністю;
- фінансова сталість, частково через залежність від фінансування Оксфам.

Деякі партнерів описували ризики радше як особистий досвід, ніж як організаційне питання: *«Наша команда дуже багато працювала, щоб досягти результатів, і якось ми забули про саму команду... про сталу й системну турботу про людей. Це не зовсім організаційний ризик, радше мій особистий біль»* (IKI, партнер). Один із партнерів зазначив, що, хоча Оксфам, імовірно, поставилася б до цього з розумінням, «ми впоралися з цим самі» (IKI, партнер). Це свідчить про відсутність просторів для відкритого обговорення ризиків, які могли б допомогти раніше виявити таку вразливість. У питаннях добробуту персоналу партнери мають самі визначати стратегії мінімізації ризиків, тоді як Оксфам може підтримувати їх у межах ширшої моделі спільного управління ризиками, наприклад, через спільне проектування заходів і можливість закладати в бюджет витрати на підтримку персоналу.

Кілька партнерів також звернули увагу на недостатню інституційну розвиненість практик управління ризиками серед українських ОГС:

«Багато українських ОГС поки не мають перевіреного практичного чи наукового підходу до мінімізації ризиків. Навіть за наявності значних загроз, як-от безпекових питань, процесам їх формалізації або розробці офіційного плану реагування не приділяється належна увага» (IKI, партнер).

Партнери часто описували управління ризиками як щоденне пристосування до обставин і практичне розв'язання проблем, а не як формалізовану організаційну функцію.

Партнери й Оксфам також діють у **межах різних парадигм ризику**, сформованих різними мандатами, умовами діяльності й організаційним досвідом. Оксфам схильна розглядати ризики крізь призму інституційної відповідності вимогам (зокрема фінансових і репутаційних ризиків та зобов'язання щодо дотримання інтересів), то багато партнерів, особливо правозахисні й активістські організації, мають вищий рівень готовності до ризиків, сприймаючи їх як невіддільну частину своєї діяльності на передовій та адвокаційної роботи. Такі відмінності впливають не лише на те, як ризики сприймають і контролюють, а й на те, наскільки відкрито їх обговорюють.

Також були прогалини в спільному розумінні й інтеграції підходів до розподілу ризиків. Хоча поняття розподілу ризиків часто з'являлося у внутрішніх і зовнішніх обговореннях, його зміст залишався концептуально нечітким:

«Ми ще не на цьому етапі. Нам потрібно чіткіше визначити, що саме ми маємо на увазі, коли говоримо про розподіл ризиків і їх передачу. Ми обговорюємо це загальними фразами, не розбираючи конкретні програмні, безпекові, адміністративні, фінансові та юридичні наслідки» (ІКІ, співробітник Оксфам).

Більшість опитаних співробітників насамперед говорили про ризики для Оксфам, а не про ризики для партнерів. Це свідчить про те, що інституційні рамки дотримання вимог і відповідний спосіб мислення й надалі значною мірою формують сприйняття ризиків. Така ситуація обмежувала розвиток узгоджених практик між різними підрозділами та стримувала відкриті обговорення ризиків.

Хоча **матриці ризиків** систематично розробляли в межах кожної проектною пропозиції, вони очікувано фокусувалися на діяльності в межах конкретного проекту, а не на ширших організаційних ризиках чи ризиках самого партнерства.

Наприклад, деякі матриці дійсно містили застереження щодо безпеки персоналу, добробуту працівників, заходів захисту тощо. Водночас не було структурованого механізму для подальшого відстеження цих ризиків у межах партнерства або їх винесення на вищий рівень за межі конкретного проекту. Крім того, у матрицях відсутня окрема графа чи процедура для визначення того, як саме Оксфам може підтримати партнерів у мінімізації цих ризиків. Це обмежує їхню корисність як інструментів для спільного аналізу та взаємної підзвітності.

Хоча ризики охоплюють кілька сфер (зокрема безпеку, добробут, фінансові, репутаційні й операційні аспекти), не було єдиної інституційної структури для їхньої інтеграції в систему управління партнерством. Відсутність **усталених просторів для спільного обговорення ризиків** із партнерами обмежувала можливості для осмислення того, як саме Оксфам і партнерські організації розподіляють між собою ризики та працюють із ними, а також стримувала формування більш усвідомленого і збалансованого підходу до їх спільного управління.



Наприклад, управління безпековими ризиками було відокремленим від процесів партнерства. Історично склалося так, що безпекові підрозділи Оксфам зосереджувалися на захисті власного персоналу, мінімально взаємодіючи з партнерськими організаціями. Через таке розмежування безпекові міркування системно не враховували під час процедур КП, а спільні оцінки ризиків між Оксфам і її партнерами не проводилися. Ситуацію погіршувало те, що посадові обов'язки та структура представництва в країні не зазнали змін, необхідних для інституціалізації підтримки партнерів у сфері безпеки. Партнери лише на пізніших етапах реагування почали отримувати пряму допомогу, як-от знайомство з Міжнародною неурядовою організацією з безпеки, доступ до шаблонів документів з безпеки та стандартних операційних процедур, підтримка в підготовці до аудиту безпеки тощо. Однак така підтримка охоплювала лише кількох найбільше залучених партнерів і не стала стандартною складовою супроводу партнерств. Співробітники Оксфам також зауважили, що деякі партнери не зверталися активно за підтримкою у сфері безпеки. Це може бути наслідком як відмінного сприйняття безпекових ризиків, так і відсутності налагоджених каналів діалогу з цього питання¹⁹.

Під час детального обговорення цього питання з персоналом стало зрозуміло, що в межах реагування в Україні розподіл ризиків певною мірою здійснювався свідомо²⁰, але не був належно задокументований. Управління ризиками та їх розподіл часто були інтегровані в інші процеси, а не розглядалися як окрема тема для обговорення: *«Те, як ми говоримо про управління ризиками, зазвичай вплетене в інші дискусії; якщо виділяти це в окрему тему, стає важко сформулювати щодо неї чіткі думки»* (співробітник Оксфам, семінар із валідації, Київ). Така інтеграція дозволяла тримати дискусії в практичній площині, але водночас обмежувала можливості для спільного осмислення й системного навчання щодо розподілу ризиків. У результаті, хоча підхід Оксфам до розподілу ризиків був реальним і свідомим, йому бракувало формальної документації та структури – саме тих елементів, які перетворюють намір на інституційно закріплену систему управління ризиками²¹.

Починаючи з 2024 р., низка змін засвідчила більш виражений і чіткий підхід до розподілу ризиків, навіть якщо він ще не був підкріплений спеціалізованими системами чи документацією. Запровадження у 2024 р. механізму відшкодування непрямих витрат стало структурним, хоча й запізним²² кроком до подолання дисбалансів у фінансуванні в межах партнерських відносин. Це надало партнерам гнучкі ресурси, які вони могли використовувати для зменшення власних ризиків і зміцнення внутрішніх систем. У межах ІІЗ партнери отримали ресурси для подолання психосоціальних та організаційних вразливостей, зокрема для оплати психологічних консультацій, проведення виїзних зустрічей команд, присвячених добробуту й безпеці персоналу, або навчань із надання першої допомоги. Високий попит на такі заходи показав, наскільки значними були ці потреби, однак повноцінно задовольняти їх удалось лише після запуску ІІЗ у 2025 р. Це водночас підкреслює важливість наявності гнучких, спеціально передбачених ресурсів для управління ризиками і свідчить про потенційно втрачену можливість підтримати партнерів у цих питаннях на більш ранньому етапі реагування.

З часом партнери зазначали, що обговорення ризиків поступово ставали більш відкритими і дедалі частіше відбувалися під час регулярних партнерських зустрічей. У міру впровадження цієї практики відкритий підхід Оксфам, побудований на діалозі, також допоміг виявити й спільно вирішити, наприклад, юридичні та фінансові ризики: *«Разом ми ідентифікували правові ризики, зокрема питання податків на гуманітарну допомогу, і впровадили заходи для їх мінімізації. Ми відчували, що відповідальність за ці ризики розділена, а не покладена лише на нас»* (ІКІ, партнер).

Окрім цих цільових механізмів, ширший партнерський підхід Оксфам і притаманна йому гнучкість фактично виконували функцію механізмів розподілу ризиків. Це передбачало: провідну роль партнерів у розробленні програм та ухваленні рішень, що дозволило узгодити їх із власним рівнем сприйняття ризику та включити до бюджету витрати на заходи з їх мінімізації; впровадження гнучкого фінансування й адаптивного підходу для коригування бюджетів і діяльності за потреби; інвестування у відносини та діалог на основі довіри, що стимулює спільне розв'язання проблем замість карального нагляду й сприяє організаційній стійкості; а також застосування адаптованих підходів до дотримання вимог, що не створювали для партнерів додаткових адміністративних або операційних ризиків. Разом ці практики демонструють, що розподіл ризиків має охоплювати всі аспекти партнерських відносин і весь управлінський цикл. У партнерському підході до реагування це означає перегляд усього циклу крізь призму розподілу ризиків. Це має гарантувати, що такий підхід буде закріплений не лише в інструментах, процесах і моделях фінансування, а й у повсякденній взаємодії та моделях поведінки.

4. СТРУКТУРА КОМАНДИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й НАВИЧКИ

4.1 РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ КОМАНДИ

4.1.1 Партнерство й ЛГЛ у центрі організаційної моделі

Реструктуризація 2024 р. поставила ЛГЛ і партнерства в центр структури Оксфам в Україні. Це стало свідомим переходом від моделі, за якої окремі функції підтримували реалізацію програм партнерами, до підходу, у якому вся команда **надає послуги партнерам**. Для цього ролі в межах реагування – від операційної діяльності до MEAL, адвокації та фандрейзингу – було переорієнтовано так, щоб вони безпосередньо підтримували системи партнерів, їхнє лідерство й організаційну сталість. Майже всі посадові інструкції було оновлено, щоб включити обов'язки, пов'язані з ЛГЛ та інституційним зміцненням партнерів.

Крім того, створили нові керівні посади, щоб забезпечити узгодженість й інституційне закріплення ЛГЛ у всій системі реагування. **На рівні вищого керівництва запровадили посаду менеджера з ЛГЛ та програм**, відповідального за те, щоб партнерський підхід визначав програмні рішення, стратегічне планування й міжфункціональну координацію.

На операційному рівні **посаду координатора з ЛГЛ та партнерств** запровадили замість попередньої посади радника з партнерств у підрозділі управління програмами (ПУП), поєднавши стратегічні функції з технічними. Ця посада визначає напрям роботи щодо принципів партнерства, відповідає за ключові відносини з партнерами й координує узгодженість підтримки між різними підрозділами. Це гарантує, що кожен підрозділ діє як частина єдиної системи супроводу, а не ізольовано. Фахівці з партнерств і надалі відповідали за щоденну взаємодію з партнерами та моніторинг, працюючи за матричною системою підпорядкування центральному відділу з питань партнерства.

4.1.2 Переформатування функції залучення фінансування

Реструктуризація 2024 р. також переосмислила функцію залучення фінансування, змістивши її з переважно операційної ролі, зосередженої на адмініструванні грантів, до стратегічної, орієнтованої на супровід партнерів і розвиток ЛГЛ. Попередню посаду координатора з фінансування було переосмислено й перейменовано на **менеджера з розвитку діяльності у сфері ЛГЛ (МРД)**. Це відображає новий фокус на підтримці партнерів у мобілізації ресурсів, організаційному розвитку та взаємодії з донорами. Така трансформація визначила роль МРД у сфері ЛГЛ як стратегічного чинника підтримки й посередника в процесах навчання. Ця посада пов'язує практичний досвід партнерів з очікуваннями донорів і гарантує, що процеси фінансування підкріплюють, а не обмежують цілі ЛГЛ.

Також було створено посаду фахівця з управління грантами, який перебрав на себе операційні аспекти адміністрування грантів. Це дало змогу МРД зосередитися на розбудові ресурсного потенціалу партнерів і впровадженні механізмів адаптивного фінансування. Хоча на початку ці дві посади входили до програмного підрозділу відповідно до нової структури, згодом їх підпорядкували директору представництва в країні, а МРД у сфері ЛГЛ став членом вищого керівництва.

4.1.3 Зміна підходу до адвокації, кампаній і взаємодії

Реструктуризація 2024 р. також переосмислила посади Оксфам у сфері адвокації та комунікацій, повністю узгодивши їх із партнерським баченням. Замість того, щоб просувати комунікаційні меседжі Оксфам, фахівці з адвокації та комунікацій тепер зосереджуються на підсиленні голосів партнерів і допомагають місцевим організаціям самостійно формувати й представляти свої позиції. Як пояснив один із членів команди, вони дедалі більше «розглядаємо [свою] роль як підсилення голосів наших партнерів, а не просування власного адвокаційного порядку денного... частіше мовчимо і відступаємо на другий план» (ІКІ, співробітник Оксфам). Тож посади у сфері адвокації та комунікацій були збережені, але з чітким завданням представляти позиції та пріоритети партнерів, а не Оксфам. У результаті переорієнтації основний акцент змістився на адвокацію та комунікації, зосереджені на партнерах. Співробітники безпосередньо підтримують партнерів у розробленні адвокаційних стратегій, зміцненні їхнього лідерства в Україні й розвитку комунікаційних спроможностей, пов'язаних із фандрейзингом та організаційним зростанням. Це передбачає сприяння доступу та змістовній участі партнерів у національних адвокаційних платформах, що є центральним компонентом стратегії відповідального виходу Оксфам з країни (команда реагування Оксфам Україна, 2024 р.).

Паралельно команда Оксфам з питань адвокації, кампаній і залучення (команда АКЗ) продовжує здійснювати вплив на системному рівні. Вона використовує досвід реагування в Україні для формування глобальної гуманітарної політики й участі в дискусіях щодо локалізації та захисту. Команда АКЗ відіграє в цьому ключову роль: співпрацює з координаторами з адвокації та політики в межах конфедерації, конвертує операційний досвід у політичний вплив (там само). На практиці команда АКЗ тепер тісно співпрацює з колегами, які займаються партнерствами й розвитком бізнесу, інтегруючи комунікації в систему підтримки партнерів для залучення коштів, підвищення їхньої впізнаваності та розбудови мереж контактів. Їхні обов'язки тепер полягають не стільки в представництві, скільки в партнерському супроводі. Вони допомагають партнерам чітко формувати й доносити власну позицію, отримувати доступ до відповідних платформ і впевнено взаємодіяти з донорами й особами, що ухвалюють рішення.

4.1.4 Міжфункціональна взаємодія та зміна організаційної культури

Реструктуризація 2024 р. також започаткувала глибшу культурну трансформацію, закріпивши в **роботі команди модель співпраці, побудовану на взаєминах**. Співробітників Оксфам заохочували безпосередньо взаємодіяти зі своїми колегами в партнерських організаціях (наприклад, МРД у сфері ЛГЛ працює безпосередньо з фахівцями партнерів із фандрейзингу), водночас зберігаючи узгодженість і підзвітність через функцію партнерств. Цей підхід мав на меті максимізувати обмін технічним досвідом і швидкість реагування, водночас не створюючи бюрократичних перепон і не переважуючи партнерів.

Під час добору персоналу в межах нової структури поряд із технічними знаннями однаково увагу приділяли міжособистісним навичкам, комунікації та відповідності цінностям ЛГЛ (команда реагування Оксфам Україна, 2025 р.). Співробітники часто говорили про «справжню зміну культури й підходів», що проявлялася в тіснішій координації, співпраці та більшій відкритості між командами.

4.2 ЩО СПРАЦЮВАЛО

Стратегічний перехід 2024 р. до моделі послуг для партнерів, збігся в часі з періодом більшої стабільності та зменшенням плинності кадрів і, ймовірно, сприяв цьому. Це допомогло подолати одну з основних проблем, виявлених на першому етапі реагування (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам Інтернешнал, 2024 р.). Така стабільність дала змогу Оксфам більш цілеспрямовано впроваджувати нову стратегію: усі співробітники ознайомилися з оновленими посадовими обов'язками, а новий підхід відобразили в планах роботи команд і в індивідуальних цілях. Як підсумував один із членів команди: *«Ми більше не виконавці – ми ті, хто створює можливості для інших»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

Оксфам також прагнула максимально зберегти інституційні знання, заохочуючи персонал залишатися в організації під час перехідного періоду й підтримуючи співробітників в освоєнні нових напрямів роботи й взяття на себе більшої відповідальності. Реструктуризація також допомогла зняти напруження, яке раніше виникало між регіональним підрозділом ПУП й офісами в окремих країнах. Реагування перейшло від моделі чотирьох окремих країн до єдиної узгодженої структури, що сприяло кращій міжфункціональній координації та дало технічним радникам можливість відігравати більш стратегічну роль.

4.2.1 Чіткі очікування, правильні люди й правильне ставлення

Стратегія 2024 р. прямо визначила роботу з партнерами як ключову компетенцію для всіх співробітників. Оновлені посадові інструкції, чіткіші очікування й адаптовані процеси введення в посаду забезпечили переорієнтацію всіх функцій (від програм до операційної діяльності) на забезпечення потреб партнерів, а не на контроль за реалізацією програм. Процес реструктуризації також дозволив привести профілі співробітників у повну відповідність до вимог партнерської моделі. Команди свідомо формували з людей із відповідним підходом до роботи, розвиненими навичками взаємодії та допитливістю, необхідними для практичного втілення цієї моделі. Співробітники і партнери зазначали, що нинішня команда *«добре відповідає своїм посадам і дуже добре розуміє концепцію партнерства»*

(ІКІ, партнер). Партнери постійно наголошували на емпатії співробітників Оксфам та повазі до місцевого досвіду і знань: *«Для нас було дуже важливо відчувати, що вони прагнуть зрозуміти нашу ситуацію і визнають, що саме ми, як місцеві гравці, є експертами»* (ІКІ, партнер).

Реструктуризація також дозволила подолати ізольованість підрозділів і посилити горизонтальну координацію всередині команди. Напрями, що раніше діяли паралельно, зокрема фінансування, адвокація, комунікації та операційна підтримка, почали системніше співпрацювати, орієнтуючись на потреби партнерів. Співробітники описували перехід від фрагментованої підтримки до спільного планування й колективного розв'язання проблем, що відображало більш узгоджений і партнерський спосіб роботи. **Розміщення команд в одному офісі** в Києві додатково прискорило цей процес, знявши функціональні бар'єри, які раніше обмежували взаємодію між командами.

Важливо, що нова структура дала змогу всім співробітникам, а не лише окремим координаторам, вибудовувати прямі відносини з партнерами. Членів команди заохочували до прямої взаємодії там, де це було доречно, тоді як служба партнерства здійснювала загальний нагляд, щоб забезпечити злагодженість дій і не допустити перевантаження партнерів. Такий підхід допоміг сформувати розуміння того, що партнерство – це не окрема функція, а спільний спосіб роботи, інтегрований у діяльність усієї команди.

Прихід нового координатора з питань партнерств у 2024 р. багато хто описував як переломний момент. Це додало команді структурованості, злагодженості й більш стратегічного, орієнтованого на рішення підходу до роботи. Співробітники описували цю службу як представника партнерів, який забезпечує врахування їхніх поглядів і потреб у внутрішніх процесах ухвалення рішень.

4.2.2 Людиноорієнтований підхід і роль особистих відносин

Партнери зазначали, що успішна співпраця залежить не лише від спроможностей Оксфам, а й від того, кого саме призначають відповідальним за розвиток партнерств. Довіра до співробітників Оксфам ґрунтувалася не тільки на їхніх знаннях і досвіді, а й на вмінні вибудовувати взаємини та на послідовному втіленні принципів партнерства в щоденній роботі. Досвід реагування в Україні чітко продемонстрував, що справжню партнерську модель забезпечують не нові процеси, інструменти чи шаблони, а зміна мислення: перехід від контролю до співпраці, від формальної звітності до діалогу. Вирішальним було не те, що передбачали процедури, а як відбувалася взаємодія: ставлення, поведінка й побудова взаємин.

Під час інтерв'ю співробітники Оксфам описували свідоме прагнення перейти до більш людського, побудованого на взаєминах способу роботи з партнерами, який заснований на емпатії, скромності й послідовності. Комунікацію навмисно робили м'якшою й більш персоналізованою. Кілька співробітників зауважили, що навіть дрібниці, як-от зміна тону електронного листа чи початок розмови зі щирого зацікавлення справами партнера, допомагали перетворювати взаємодію з формальною на співпрацю. Як пояснив один із співробітників, перед тим як надіслати будь-яке повідомлення, він зупинявся і запитував себе, чи *«воно звучить як інструкція, чи як розмова на рівних»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Ця проста, але потужна установка допомагала по-іншому будувати взаємини.

Багато співробітників із різних підрозділів також підкреслювали формування культури супроводу, а не контролю: *«Ми не сваримо партнерів, коли трапляються помилки у звітності. Ми обговорюємо це й виправляємо разом»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Таке мислення відображало загальний перехід від культури жорсткого контролю до культури співпраці, де помилки розглядалися як можливості для спільного навчання, а не як привід для дисциплінарних заходів. Ті самі процедури застосовувалися й надалі, але з більшою гнучкістю й емпатією, з урахуванням спроможностей, досвіду та рівня готовності кожного партнера.

Співробітники різних команд Оксфам поступово розвинули те, що описували як виняткові міжособистісні навички співпраці. Вони дедалі більш усвідомлено підходили до взаємодії з партнерами, приділяючи особливу увагу тону, часу й стилю комунікації, а за потреби зверталися до команди партнерств по поради, щоб взаємодія будувалася на підтримці, а не на вказівках. Партнери постійно

описували Оксфам як *«найкомфортнішого і найбільш підтримуючого партнера»* (ІКІ, партнер), зазначаючи, що контактні особи були відкритими до спілкування, терплячими й ніколи не висловлювали осуду.

Неформальність також свідомо використовували, щоб зменшити ієрархічну дистанцію. Використання більш прямих і доступних каналів комунікації, як-от WhatsApp, а також підтримання відкритого, розмовного тону розглядали як спосіб подолати неявні бар'єри між експертом з міжнародної організації та партнерськими організаціями. Співробітники підкреслювали, що відкритість і готовність показувати власну вразливість, замість демонстрації технічної переваги, створювали простір для взаємної щирості. Визнання власних обмежень з боку Оксфам допомагало партнерам відкритіше говорити про свої, перетворюючи взаємодію на діалог рівних і зміцнюючи взаємну довіру. Як зазначив один зі співробітників, такі невеликі людські жести суттєво змінювали робочі взаємини:

«Коли телефонуєш і починаєш з кількох запитань про як справи – вони напередодні, у них могла бути важка ніч – їм стає легше... Ти виходиш за межі посади й зосереджуєшся на побудові взаємин, і тоді відбувається певна магія. Справи вирішуються легше й швидше, тому що людина по той бік відчуває полегшення і відсутність напруги» (KI, співробітник Оксфам).

Партнери також поділяли цю думку, описуючи співпрацю як партнерство «за духом, а не лише на словах» (KI, партнер).

Партнери підкреслювали прозорість Оксфам, як-от відкритий обмін стратегіями, планами виходу й обмеженнями під час процедур КП і партнерських обговорень. Це, на їхню думку, сприяло взаємній відкритості й зміцнювало спільну відповідальність. Нарешті, важливими елементами в побудові взаємин виявилися видимість і фізична присутність. Співробітники спеціально відвідували партнерів особисто, особливо у важкі моменти або для делікатної розмови. Вони прагнули висловити визнання їхньої роботи й виділяли час, щоб «*побачити кухню їхньої щоденної роботи*» (KI, співробітник Оксфам). Такі зустрічі цінували не лише через їхній символічний зміст (визнання, повага і солідарність), а й через те, що вони зміцнювали емоційний зв'язок і згуртованість партнерів. Загалом саме **якість взаємин** і спосіб, у який співробітники взаємодіяли з партнерами, виявилися більш визначальними для формування рівноправних партнерств, ніж будь-які формальні процедурні інновації²³.

4.2.3 Переосмислення допоміжної функції Оксфам

Перехід у фінальній фазі реагування до моделі, повністю орієнтованої на підтримку партнерів, поглибив зміни, які розпочалися ще на самому початку. Цей етап вимагав ще більшого відходу від функції управління проектами чи виконавця до ролі, зосередженої на фасилітації, супроводі та створенні умов для лідерства партнерів. Співробітники зазначали, що така еволюція передбачала вміння поступитися, вислухати й визначити, де саме Оксфам може справді бути корисною, не замінюючи собою партнерів.

Співробітники Оксфам також розповідали, що мали нагоду випробувувати нові підходи, помилятися й удосконалювати способи роботи без страху зазнати невдачі. З часом цей ітеративний процес навчання допоміг зміцнити впевненість у ролі організації як тієї, що надає підтримку – ролі, зосередженої на змістовному, індивідуально підбраному супроводі, а не на технічному нагляді чи контролі за дотриманням вимог: «*Цей досвід навчив мене, що наше завдання – не намагатися охопити все, а зосереджуватися на значущій підтримці, адаптованій до контексту партнерів*» (KI, співробітник Оксфам).

4.2.4 Фахові знання і користь

Довіра партнерів до Оксфам також ґрунтувалася на якості технічної підтримки. Під час інтерв'ю партнери постійно називали фахові знання Оксфам, зокрема у сферах MEAL, забезпечення безпеки, захисту на рівні громад, фандрейзингу й адвокації, одним із найкорисніших елементів

партнерства. Як зазначив один із партнерів, покращення методів моніторингу та звітності стало прямим результатом поетапного супроводу з боку Оксфам і «*терпіння, з яким вони до нас ставилися*» (KI, партнер). Партнери також підкреслювали роль фахівців Оксфам з адвокації та залучення ресурсів у підвищенні їхньої помітності та створенні нових стратегічних можливостей. Одна з організацій описала підтримку Оксфам у цій сфері просто як «*відмінну, просто блискучу*» (KI, партнер).

Характерною рисою технічного підходу Оксфам був її **пропозиційний, але не директивний характер**. Співробітники навчилися пропонувати варіанти й ідеї, не нав'язуючи їх. Це була маленька, але важлива зміна в практиці, що відображала справжню повагу до автономії партнерів. Як зазначив один зі

співробітників, пропонувати означає дбати про те, щоб партнери знали про можливі варіанти дій, але не ухвалювати рішень замість них. Якщо партнери не знають, що певна можливість існує, вони не можуть про неї попросити. Цей баланс між ініціативністю і скромністю багато хто описував як сутність партнерського супроводу. Ідеться про розуміння того, коли діяти, коли запропонувати ідею, а коли просто слухати й дати партнерам самим вести процес. Партнери сприймали такий підхід як щирий:

«З Оксфам ніколи не було так, щоб нам казали, що робити; завжди була справжня комунікація... Їхні коментарі та поради – цінні, конструктивні й ґрунтуються на реальному розумінні. Навіть коли вони не погоджувалися з нашим підходом, їхній зворотний зв'язок завжди був для нас корисним: він допомагав нам навчатися, бачити прогалини й ставати кращими» (ІКІ, партнер).

4.2.5 Послідовна й адаптивна управлінська культура

Сталість керівництва й адаптивна культура, орієнтована на навчання, неодноразово називали ключовими чинниками, що сприяли впровадженню партнерського підходу. Стиль керівництва Оксфам також описували як усвідомлений: керівництво брало до уваги не лише те, що робить організація, а й те, як саме вона це робить. Такий рефлексивний підхід іноді уповільнював ухвалення рішень, але натомість забезпечував узгодженість із принципами ЛГЛ і партнерства (див. розділ 7). У межах команди цей стиль управління сприяв формуванню справжнього середовища для навчання. Керівники заохочували рефлексію, взаємне навчання і горизонтальний обмін між різними напрямками роботи, допомагаючи співробітникам упевненіше освоювати нові ролі. Підхід до підзвітності також змінився: основну увагу почали приділяти результатам, а не самим процесам.

Ця культура сформувалася не сама собою: її становлення стало можливим завдяки надзвичайно **міцній фінансовій базі**, сформованій завдяки коштам із гуманітарного апеляційного збору та КЕРНС, і це також підживлювало її. Як зазначив один зі співробітників, це створило для реагування *«фінансову подушку, безпрецедентну для такого контексту... на нас не тиснули фінансові обмеження, і ми могли дозволити собі підтримувати достатню спроможність команди й за потреби змінювати структуру»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Така стабільність і гнучкість дали змогу провести кілька етапів реструктуризації за відносно короткий час.

Ця внутрішня культура безпосередньо впливала й на зовнішню взаємодію Оксфам. Партнери зазначали, що почувалися впевненішими, більш цінними й здатними відстоювати власні позиції, зауважуючи, що співпраця:

«показала спроможність самих партнерів, і тепер ми можемо сміливіше взаємодіяти з іншими партнерами... Раніше ми не вірили, що наша думка чи наші пропозиції мають значення, але завдяки Оксфам, через хорошу комунікацію та співпрацю, ми тепер почувасямося сміливішими» (ІКІ, партнер).

4.3 ВИКЛИКИ Й ОБМЕЖЕННЯ

4.3.1 Кадрове забезпечення й утримання персоналу в умовах конкурентного ринку

Залучення й утримання співробітників з відповідним рівнем кваліфікації для фінального, партнерського етапу реагування залишалося серйозним викликом до березня 2025 р. Тоді кадрова ситуація стабілізувалася²⁴. Український ринок праці є дуже конкурентним, і короткострокові контракти Оксфам, зумовлені запланованим завершенням діяльності, могли бути одним із чинників, що ускладнювали набір і утримання персоналу. Свою роль могла відігравати й невизначеність, пов'язана з реструктуризацією: деякі співробітники залишали організацію раніше або вагалися щодо прийняття посад. У результаті порушувалася безперервність роботи, а команди регулярно стикалися з кадровими прогалинами саме в той момент, коли модель підтримки партнерів потребувала глибшої і довготривалої взаємодії.

Спроби розширити участь українців на посадах мали добрі наміри, але дали неоднозначні результати. Оксфам прагнула посилити національне лідерство й краще враховувати місцевий контекст. Однак на практиці поєднання різних чинників, зокрема згаданих вище, іноді призводило до ситуацій, коли *«люди звільнялися швидше, ніж їх встигали замінити»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Така плінність кадрів також ускладнювала закріплення партнерського підходу Оксфам: хоча нові співробітники проходили систематичний інструктаж і отримували необхідні вказівки, *«можна дати їм короткі рекомендації щодо партнерства і політику... але це саме собою не забезпечує впровадження підходу на рівні повсякденної практики»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Обмежена кількість українських фахівців на окремих технічних посадах (MEAL, фінанси, ВСГ тощо) негативно впливала на мовні можливості й глибину розуміння контексту. У низці випадків це, за наявною інформацією, ускладнювало комунікацію і здатність Оксфам надавати партнерам своєчасну й індивідуально підібрану підтримку.

4.3.2 Спроможність супроводжувати партнерів

У міру того як роль Оксфам повністю зміщувалася в бік супроводу, співробітники часто зазначали, що їхніх **ресурсів бракує, як порівняти з партнерськими організаціями**. Частково це було пов'язано з необхідністю опановувати новий підхід до підтримки партнерів у межах ІІЗ, одночасно розпочинаючи реалізацію WHLF. Як зазначали кілька співробітників Оксфам, команда просто мала надто багато організацій, щоб забезпечити кожній належну й поглиблену підтримку: *«У нас 18 партнерів між WHLF та ІІЗ... ми просто не спроможні якісно підтримувати кожного»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Ситуацію ускладнювало також уявлення, що співробітники Оксфам мають надавати приблизно однаковий рівень підтримки як партнерам WHLF, так і стратегічним партнерам. У короткостроковій перспективі це обмежувало можливість забезпечити індивідуалізовану й послідовну підтримку, якої потребує така модель роботи. Водночас можна очікувати, що з часом, коли підходи до роботи усталяться, кадрової спроможності Оксфам буде достатньо для надання партнерам належної підтримки.

Скорочення програмних посад відбулося відносно швидко²⁵. Хоча не всі співробітники вважали це проблемою, кілька з них зазначали, що це послабило спроможність Оксфам надавати фаховий або тематичний супровід у критичний перехідний період. На той момент деякі програми, зокрема у сфері ВСГ, ще перебували на стадії реалізації, а їх завершення вимагало збереження фахового нагляду для забезпечення якості й безперервності навчання. Подібну думку висловлювали й інші співрозмовники, які розглядали раннє згорання технічних функцій, особливо у сферах захисту і ВСГ, як втрачену можливість. Водночас це рішення було свідомим і мало на меті переорієнтувати ресурси з власної технічної спроможності Оксфам на інституційне зміцнення партнерів (команда реагування Оксфам Україна, 2025 р.).

4.3.3 Навички і фахові знання для підтримки партнерств, заснованих на правах

Хоча команди Оксфам продемонстрували значну відданість принципам інклюзії та підтримці ООЖ і організацій, очолюваних представниками маргіналізованих груп, кілька співрозмовників зазначили, що розуміння специфіки роботи правозахисних організацій іноді є недостатнім. Співпраця з організаціями, діяльність яких ґрунтується на адвокації або прагненні до соціальної справедливості, потребує інших підходів до супроводу, ніж традиційні гуманітарні партнерства. Як зауважив один зі респондентів, співробітники Оксфам не завжди повною мірою розуміли, *«як працюють такі організації і скільки часу потребує правозахисна програмна діяльність»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Партнери пояснювали, що такі місцеві організації й організації, очолювані жінками, «не є неурядовими організаціями в класичному розумінні» (ІКІ, партнер). Їхня робота часто має повільніший темп і значною мірою зосереджена на процесах. Вона спрямована передусім на вплив, розширення можливостей, а не лише на надання послуг. Це потребує терпіння, гнучкості й партнерського підходу, у якому прогрес оцінюється насамперед за впливом, а не швидкістю виконання заходів. Деякі співробітники Оксфам зазначали, що перехід до такого способу мислення ще триває. Кілька з них розповідали, що колеги іноді все ще повертаються до «режиму управління проектами», зосереджуючись на строках і запланованих результатах замість адаптивного супроводу партнерів. Проте з набуттям досвіду в такому форматі роботи ця звичка поступово змінюється. Для співробітників із багаторічним досвідом у гуманітарній сфері цей перехід виявився особливо складним. Як пояснив один із керівників, багато хто з них десятиліттями працював у системі прямої реалізації програм, а тепер їх просять *«зупинитися і переосмислити звичні способи роботи, і це непросто»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Водночас із часом цілеспрямована рефлексія, взаємне навчання і тісніша співпраця з місцевими організаціями допомогли сформуванню глибше розуміння динаміки партнерств, заснованих на правах людини, а також темпу змін, необхідного для досягнення сталих результатів.

4.3.4 Нерівномірна функціональна адаптація до партнерської підтримки

Підрозділи підтримки адаптували свої внутрішні підходи до роботи, щоб інші команди могли ефективно працювати через партнерства. Водночас для Оксфам виявилось складніше чітко визначити, як ці підрозділи можуть долучитися до ІІЗ, підтримувати партнерів і бути їм корисними. В Оксфам визнавали, що їм було непросто чітко окреслити, яку саме підтримку можуть надавати партнерам підрозділи підтримки, а також адаптувати ці функції до потреб організацій, орієнтованих на партнерство, які зміцнюють власну спроможність. Частково це пояснюється подвійною роллю таких підрозділів. З одного боку, вони й надалі відповідають за дотримання внутрішніх вимог щодо підзвітності та процедур. З іншого – від них очікується підтримка партнерів. Одна роль вимагає мислення за принципом роботи суворо за інструкцією, тоді як інша потребує значно розвиненіших навичок побудови стосунків і гнучкого підходу до роботи (див. розділ 7.4.4). Крім того, у планах дій партнерів було небагато запитів щодо підтримки з боку підрозділів, що відповідають за операційну діяльність, фінансове управління, адміністративну підтримку, безпеку, логістику й управління персоналом. Наприклад, хоча деякі партнери висловлювали інтерес до використання ресурсів ІІЗ для проведення аудитів або залучення працівників фінансової сфери, їхні потреби частіше стосувалися базових удосконалень систем, зокрема організації архівування, підготовки звітності або дотримання процедур. Так, хоча на папері ці підрозділи мали б поєднувати внутрішню роль із зовнішньою підтримкою партнерів, на практиці вони здебільшого були зосереджені на внутрішніх процесах.

5. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗМІЦНЕННЯ ПАРТНЕРІВ

5. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗМІЦНЕННЯ ПАРТНЕРІВ

5.1 ЩО ТАКЕ ІІЗ І ЯК ВОНА ПРАЦЮЄ

Ініціатива інституційного зміцнення (ІІЗ) була створена як один із ключових елементів відповідальної стратегії поступового завершення діяльності Оксфам в Україні. Її метою було відійти від короткострокового проєктного фінансування та натомість інвестувати в сталість і лідерство невеликої групи давніх партнерських організацій. Кожна партнерська організація отримала гнучкий грант у розмірі 80 000 євро, призначений для інституційного розвитку, а також інтенсивний технічний супровід за трьома основними напрямками:

- посилення видимості та залучення фінансування,
- адвокація і вплив,
- системи і процеси.

Замість того щоб запроваджувати стандартні оцінювання організаційної спроможності або визначати наперед встановлені результати, Оксфам свідомо застосувала модель, засновану на довірі й лідерстві партнерів. Партнерські організації самостійно визначали, що для їхніх організацій означає інституційне зміцнення, формулювали власні пріоритети й розробляли **індивідуальні плани дій**, у яких визначали, як саме вони будуть використовувати ресурси ІІЗ.

ТАБЛИЦЯ 1. ОГЛЯД ПЛАНІВ ДІЙ ІІЗ ЗА ТЕМАТИЧНИМИ НАПРЯМАМИ

Тематичний напрям	Приклади діяльності у партнерських організаціях	Партнери (анонімно)
Організаційний розвиток і стратегія	Розроблення або оновлення організаційних стратегій; перегляд політик; оновлення систем або програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства; розроблення правових основ для соціального підприємництва	Партнер 1, партнер 2, партнер 3, партнер 4, партнер 5
Фандрейзинг і фінансове управління	Аналіз потенційних донорів; навчання з фандрейзингу; підготовка проєктних заявок; зовнішні аудити; впровадження бухгалтерського програмного забезпечення	Партнер 1, партнер 6, партнер 2, партнер 3, партнер 7, партнер 5
Адвокація і вплив	Розроблення адвокаційної стратегії; наймання фахівців з адвокації; навчання; круглі столи; взаємодія з донорами й партнерами; відрядження	Партнер 1, партнер 6, партнер 4, партнер 5
MEAL і управління даними	Розроблення систем моніторингу й оцінювання; створення баз даних; розроблення інструментів і шаблонів; навчання персоналу	Партнер 1, партнер 6, партнер 2, партнер 5
Гендерна рівність, інклюзія та забезпечення безпеки й захист від зловживань	Гендерні аудити й політики; розроблення кодексу поведінки; безпечне програмування; визначення відповідальних осіб із заходів захисту	Партнер 1, партнер 6, партнер 2, партнер 4, партнер 5
Комунікації та видимість	Оновлення вебсайтів; інформаційні кампанії; брендинг; пошукова оптимізація; робота з медіа	Партнер 1, партнер 6, партнер 2, партнер 4, партнер 5
Кадровий потенціал та управління людськими ресурсами	Семінари й тренінги; найм ключових працівників; адаптація нових співробітників; управління ефективністю	Партнер 1, партнер 6, партнер 7, партнер 5
Безпека і захист	Аудити безпеки; навчання з надання першої допомоги; внутрішні політики; протоколи евакуації	Партнер 1, партнер 6, партнер 2, партнер 3, партнер 7, партнер 5
Добробут і психосоціальна підтримка	Командні виїзди; супервізія; психосоціальна підтримка; підтримка ментального здоров'я; тимбілдинг	Партнер 6, партнер 7, партнер 5

Плани дій ІІЗ демонструють виразний акцент на адвокації, залученні коштів та організаційному розвитку, що відображає прагнення партнерських організацій диверсифікувати джерела фінансування, підвищити свою публічну видимість і зміцнити інституційну ідентичність. Натомість обмежені інвестиції були спрямовані на якість програм і координацію (див. розділ б). ІІЗ навмисно не передбачала фінансування безпосередньої реалізації програм, натомість зосереджуючись на довгостроковому інституційному зміцненні організацій. Оксфам вирішила не запроваджувати формальних оцінювань організаційної спроможності, визнаючи, що багато партнерських організацій уже проходили подібні оцінювання для інших донорів, а вимога провести ще одне лише дублювала цю роботу і потенційно нав'язувала б зовнішні стандарти. Натомість партнерським організаціям було довірено самостійно визначати процеси, що привели до розроблення їхніх планів дій.

Розроблення ІІЗ спиралося на регулярні консультації з партнерами протягом 2024 р. Хоча партнери безпосередньо не брали участі в спільному проектуванні механізму, їхні відгуки вплинули на його структуру. Запуск ініціативи розпочався зі спільного семінару для всіх партнерів, після чого відбулися двосторонні зустрічі, під час яких Оксфам і кожна організація обговорювали амбіції, виклики й стратегічне бачення розвитку. Ці розмови стали основою для підготовки планів дій ІІЗ, які були остаточно сформовані між лютиєм і травнем 2025 р. Грант кожного партнера був гнучким як за змістом, так і за термінами: про незначні бюджетні зміни можна було просто повідомити без офіційного затвердження, а партнери самі контролювали графік виплат. Така гнучкість дозволяла узгоджувати інвестиції з реальними можливостями розвитку організацій у конкретний момент.

Реалізація ІІЗ координується через внутрішню структуру керування, яка об'єднує співробітників із напрямів фандрейзингу (МРД), АКЗ, MEAL, гендерної рівності й питань партнерств. Двотижневі координаційні зустрічі, які згодом були оптимізовані до роботи меншої основної групи, забезпечують узгодженість між функціональними напрямками.

5.2 УМОВИ, ЩО СПРИЯЛИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІІЗ, І ПІДХІД ДО ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

Від самого початку рішення щодо розроблення ІІЗ, які Оксфам ухвалила на користь автономії партнерів, а не на готових приписах, сформували в партнерів сильне почуття власної відповідальності щодо процесів. Плани дій не нав'язували ззовні, а розробляли під час очних рефлексивних обговорень, у межах яких партнери самостійно визначали свої пріоритети й прогалини в спроможностях. Команди Оксфам відвідували офіси кожної партнерської організації, проводили відкриті обговорення, що допомагало адаптувати підтримку до конкретного контексту кожної організації.

Для багатьох партнерів ІІЗ стала новим типом партнерських відносин – таким, що ґрунтується на довірі до їхньої здатності самостійно визначати напрям розвитку й ухвалювати стратегічні рішення. Партнери говорили про «справжнє відчуття впевненості [...] Ви справді впевнені, що ми можемо це робити? Що ми самі можемо вирішувати, як зміцнювати нашу організацію?» замість того, щоб просто виконувати вимоги на кшталт «поставити 100 наборів» (ІКІ, партнер). Це одночасно надавало більше повноважень і мало трансформаційний характер. Плани дій розглядалися як динамічні документи, які за потреби коригували. Така гнучкість дозволяла партнерам випробовувати нові ідеї, коригувати фокус діяльності й уточнювати пріоритети в процесі навчання, забезпечуючи актуальність і практичну цінність протягом тривалого часу.

Ключовими елементами підходу ІІЗ стали:

- **Індивідуалізований супровід, заснований на партнерських відносинах.** ІІЗ працює ефективно саме тому, що вона базується на глибокій побудові взаємовідносин. Співробітники Оксфам приділяють багато часу індивідуальному супроводу партнерських організацій: їздять до партнерів по всій Україні, проводять двосторонні зустрічі та пропонують наставництво й коучинг замість стандартних тренінгів. Така близькість і регулярні контакти сприяють формуванню довіри, забезпечують краще розуміння контексту та створюють умови для відкритого діалогу як про виклики, так і про досягнутий прогрес.
- **Щоквартальні зустрічі як інструмент рефлексії.** Щоквартальні зустрічі відіграють важливу роль у підтриманні цієї динаміки. Замість формальних процедур підзвітності вони розглядалися як спільні сесії рефлексії, зосереджені на навчанні й плануванні подальших кроків. Такі моменти *природного діалогу* допомагають партнерам оцінювати свій прогрес, переглядати пріоритети й визначати, де може знадобитися додаткова підтримка чи ресурси. Вони також покращили координацію між командами Оксфам, забезпечуючи узгодженість дій різних підрозділів, як-от MEAL, відділу комунікацій і відділу партнерства. Адаптивний характер цих взаємодій дозволяє обом сторонам залишатися гнучкими й реагувати на змінні потреби, підтримуючи навчально-орієнтований характер ІІЗ.

- **Адаптивна модель звітності.** Ще одним важливим чинником успіху стала адаптована модель звітності, у якій замість жорстких шаблонів було впроваджено інструменти для спільної роботи, як-от Документ для спільної рефлексії та моніторингу (Joint Reflection and Monitoring Document). Замість традиційних формальних звітів партнери й Оксфам спільно документують прогрес під час обговорень (щоквартальних зустрічей) або через письмові матеріали у форматах, які найкраще відповідають потребам кожної організації. Такий підхід, хоча й залишається вимогливим, у центрі процесу ставить рефлексію та посилює відчуття відповідальності партнерів за навчання і підзвітність. Можливість адаптувати формат взаємодії та пропонувати партнерам різні способи комунікації з Оксфам, зокрема через усні повідомлення, письмові підсумки або спільні нотатки, і співробітники Оксфам, і партнери послідовно відзначали як один із визначальних чинників успіху.

5.3 ПОЗИТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ ПАРТНЕРІВ

5.3.1 Фандрейзинг і диверсифікація ресурсів

Фандрейзинг і диверсифікація ресурсів стали найбільш очевидним та визнаним результатом підтримки в межах ІІЗ, а також, цілком логічно, найбільш затребуваним та пріоритетним напрямом для самих партнерів. Це дозволило задовольнити давню потребу українських ОГС – вийти за межі простої реалізації проєктів і розбудувати стійкіші й більш диверсифіковані джерела фінансування.

І співробітники Оксфам, і партнери послідовно характеризували підтримку з фандрейзингу як структуровану, релевантну й індивідуально підібрану до потреб партнерів. Замість того щоб обмежуватися аналізом донорів або переглядом проєктних заявок, Оксфам інвестувала в комплексний й адаптивний підхід, який поєднував технічну підтримку, наставництво та стратегічне позиціонування. Підтримка охоплювала повний цикл фандрейзингу, допомагаючи організаціям удосконалювати свої стратегії фандрейзингу та партнерств, аналізувати донорське середовище, посилювати внутрішні системи для дотримання вимог донорів і КП, а також готуватися до взаємодії з інституційними донорами. На практиці це включало індивідуальний коучинг з підготовки проєктних заявок і бюджетів, моделювання інтерв'ю з донорами та спільний перегляд концепцій і стратегій. Підтримка також включає цільові представлення партнерів, можливості для підвищення їхньої видимості й участь у міжнародних форумах, що допомагає їм позиціонувати себе як надійних і авторитетних учасників сектору.

Ці інвестиції дали **відчутні результати**. Кілька партнерів отримали нові можливості фінансування та розширили свої партнерські мережі. Хоча ці результати не можна повністю пояснити лише участю в ІІЗ, партнери зазначали, що вона суттєво сприяла появі цих можливостей і досягнутих результатів. Наприклад, МНХ використав кошти ІІЗ на поїздки для підготовки й подання двох нових проєктних заявок. БФ «Рокада» було представлено організації War Child для участі в консорціумі SHARP, а згодом вони, отримавши рекомендаційний лист від Оксфам, долучилися до ширшого партнерства з Міжнародним медичним корпусом. Завдяки фінансовій підтримці, що дозволила найняти профільного фандрейзера, організація «Голос Ромні» зміцнила свою спроможність системно працювати з донорами й керувати процесами підготовки грантових заявок. Наразі вони перебувають у процесі підготовки до ролі субпартнера Save the Children у межах запиту від Міністерства закордонних справ та розвитку Великої Британії (FCDO) за програмою SHARP, долучилися до нових консорціумів з питань гуманітарного доступу та прав жінок, а також успішно отримали грант від Посольства Канади. Як зазначив один із партнерів: *«Ми вже досягли дуже багато. Чесно кажучи, без ІІЗ ми б не змогли все це зробити»*. Об'єднання ЖКУ також здобуло фінансування національного рівня від Українського жіночого фонду, що стало прямим результатом використання інструментів фандрейзингу та коучингу, отриманих у межах програми ІІЗ.

Важливо, що ці успіхи в залученні фінансування були підкріплені посиленням внутрішніх систем і процедур. Кілька партнерів використали ресурси ІІЗ для вдосконалення своїх внутрішніх систем, забезпечивши **готовність до роботи з донорами й відповідність їхнім вимогам**. Наприклад, МНХ інвестував у системи захисту даних та управління інформацією, що дозволило фонду подати заявку на пряме фінансування від УНФ. ЖКУ зосередилося на приведенні у відповідність фінансових процедур і заходів безпеки, а взаємний обмін досвідом між партнерами сприяв спільному навчанню практикам проходження процедур КП та комплаєнсу. Як описала одна з партнерських організацій: *«Ми чітко налагодили низку процесів, переглянули процедури й стандарти роботи. Тепер можемо подаватися на інші гранти»*. Це демонструє, що інвестиції в ІІЗ не лише сприяли залученню фінансування, а й допомогли сформуванню інституційну основу, необхідну для її **сталого забезпечення**.

ІІЗ також суттєво сприяла підвищенню видимості й авторитетності партнерів. **Посередницька роль** Оксфам відкрила можливості для національного й міжнародного представлення партнерів, дозволивши їм брати участь у впливових платформах, які раніше були для них недоступними. Наприклад, МНХ представляв українське громадянське суспільство на Тижні гуманітарних мереж і партнерств у Женеві, Форумі з відбудови у Брюсселі, а також виступав на Міжнародній конференції з гуманітарної допомоги та розвитку в Дубаї 2025. Також участь «Голос Ромні» у Комісії ООН зі становища жінок сприяла проведенню зустрічей із великими донорами, як-от CARE і Федеральне міністерство закордонних справ Німеччини, і отриманню запрошення до Глобальної ініціативи Клінтона. Такий рівень міжнародної присутності зміцнив їхню репутацію серед донорів і мереж громадянського суспільства, підвищивши як рівень довіри до них, так і їхню довгострокову сталість.

Цей процес також підтвердив цінність супроводу, а не просто навчання, продемонструвавши, що коли технічна допомога й вибудовування відносин ідуть пліч-о-пліч, партнерські організації стають краще підготовленими до самостійного розвитку та лідерства в гуманітарній екосистемі та сфері розвитку.

5.3.2 Адвокація, комунікації та видимість

Ще одним важливим напрямом успіху в межах ІІЗ стало посилення ролі адвокації як ключової функції в партнерських організаціях. Для деяких партнерів це стало серйозним зрушенням у розумінні своєї місії та впливу на українське громадянське суспільство. Як зазначив один із партнерів: *«Фінансування важливе, але для мене це було значно більше, ніж гроші: ішлося про визнання адвокації центральною частиною нашої роботи»* (ІКІ, партнер). Завдяки інвестиціям у межах ІІЗ кілька партнерських організацій змогли перейти від епізодичних адвокаційних ініціатив до більш структурованої та стратегічної діяльності. Деякі організації розробили або оновили свої адвокаційні стратегії, тоді як інші створили нові посади або призначили відповідальних осіб для керівництва роботою у сфері політики й представництва. Наприклад, одна з організацій найняла координатора з адвокації в Києві, що вперше дозволило їй брати участь у національних координаційних механізмах і процесах ухвалення рішень: *«Раніше ми не могли змістовно брати участь або бути представленими в Києві... Тепер можемо»* (ІКІ, партнер).

Коллективна адвокація і розбудова мереж також набули популярності. Членство БФ «Рокада» в Альянсі українських організацій громадянського суспільства посилило його вплив через спільні звернення до національних органів влади щодо прав осіб з інвалідністю, а інші партнери почали активніше долучатися до галузевих і тематичних платформ. Як зазначив один зі співробітників Оксфам: *«Усі наші партнери тепер є членами платформи НУО, і багато з них почали активно долучатися до мереж і координаційних просторів так, як вони не робили цього раніше»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

Інвестиції ІІЗ у розбудову мереж та участь у національних і міжнародних форумах такожсилили видимість і авторитет партнерських організацій як учасників гуманітарного сектору, що представляють українське громадянське суспільство на національному й міжнародному рівнях. У цьому процесі вирішальну роль відіграла посередницька роль Оксфам. За допомогою власних мереж і репутації Оксфам відкривала для партнерів можливості доступу до майданчиків, до яких інакше їм було б складно дістатися. Як пояснив один із партнерів: *«Без таких зв'язків багато дверей залишаються зачиненими не через брак спроможності, а тому що ніхто не знає, як їх відкрити»* (ІКІ, партнер).

Паралельно партнери наголошували на значенні комунікаційної підтримки як наскрізного чинника, що посилює вплив адвокації та ефективність фандрейзингу. Оксфам розробила бібліотеку комунікаційних матеріалів і запропонувала набір навчальних та консультативних можливостей. Деякі партнери за підтримки Оксфам оновили свої вебсайти, посилили онлайн-присутність, запровадили більш етичні підходи до сторітелінгу та вивели свій публічний імідж на професійний рівень. Ці інвестиції допомогли забезпечити стратегічне позиціонування адвокаційних зусиль і їх відповідальне висвітлення.

5.3.3 Організаційне зміцнення, добробут і посилення спроможності персоналу

ІІЗ відіграє ключову роль у посиленні внутрішніх систем партнерських організацій, створенні простору для рефлексії та інвестуванні в людей і структури, що забезпечують організаційну стійкість. Окрім своєї фінансової цінності, партнери послідовно описували ІІЗ як каталізатор **трансформаційних змін** – перехід від реактивної реалізації проєктів до стратегічної консолідації, від режиму виживання до мислення, орієнтованого на сталість.

ІІЗ сприяє розвитку спроможності й організаційній трансформації. Фінансування в межах ІІЗ дало змогу залучити окремих співробітників або консультантів у сферах, які тривалий час залишалися недостатньо розвиненими через операційний тиск, зокрема у фандрейзингу, адвокації та MEAL. За словами однієї з партнерських організацій, наймання фахівця з фандрейзингу дало змогу систематизувати роботу з аналізу донорів, формування портфеля заявок і розвитку стратегій видимості – завдання, якими раніше безсистемно опікувався перевантажений директор. Інша організація розповіла, що новопризначена відповідальна особа з адвокації забезпечила послідовне представлення позиції організації в національних координаційних механізмах. Для інших партнерів залучення фахівців з MEAL заклало основу для систем збору даних, які тепер підтримують як підзвітність, так і фандрейзинг. Наявність такої спеціалізованої спроможності не лише посилила технічні функції організацій, а й сприяла зростанню організаційної впевненості та професійності.

Партнери неодноразово зазначали, що ІІЗ стала рідкісною можливістю відійти від режиму постійного реагування на надзвичайні потреби й інвестувати час в оцінку власних спроможностей, формування стратегічного бачення і внутрішні культурні зміни. Один із партнерів охарактеризував її як *«своєрідну трансформацію – переосмислення нашої роботи, того, ким ми є і де перебуваємо»* (IKI, партнер). Кілька партнерських організацій спрямували ресурси ІІЗ на оновлення або розроблення організаційних стратегій, уточнення пріоритетів управління та формулювання своєї довгострокової ціннісної пропозиції. Наприклад, одна з організацій зазначила, що ІІЗ *«сприяє формуванню більш відкритої, адаптивної та орієнтованої на навчання організаційної культури»*. Інша партнерська організація розповіла, що обговорення в межах ІІЗ допомогли керівництву замислитися над необхідністю *«ремонтувати саму машину, а не лише дорогу»* – метафора, що відображає потребу балансувати між терміновим виконанням завдань і довгостроковим плануванням. Такі моменти рефлексії змінили підхід партнерів до розуміння **сталості**: вона більше не обмежується фінансовим виживанням, а розглядається як здатність організації адаптуватися, піклуватися про своїх працівників і розвиватися як організація, що навчається: *«Ми справді глибоко занурюємося й здійснюємо організаційні зміни – не просто закриваємо прогалини, які бачимо на поверхні, а знаходимо справжні проблеми й працюємо над їх розв'язанням... вплив буде величезний»* (IKI, партнер).

Управління ризиками й добробут персоналу сприймаються як чинники стійкості. Помітною зміною в межах ІІЗ стало зростання уваги до добробуту персоналу, фізичної безпеки й безпекових ризиків, а також до управління ризиками як невід'ємних складових інституційної стійкості. Деякі партнерські організації включили психосоціальну підтримку й підготовку до ризиків у свої плани ІІЗ. Наприклад, один із партнерів організував виїзну нараду для 50 співробітників, яку описали як *«життєво важливу для стратегічного планування, зміцнення зв'язків, неформальної комунікації та підтримки добробуту персоналу»*. Інша організація провела власний ретрит, спеціально присвячений подоланню професійного вигорання. Треті інвестували в протоколи безпеки й психологічну підтримку для співробітників, які працюють поблизу лінії фронту, або у впровадження систем управління ризиками й відповідні тренінги. Такий підхід відображає розуміння того, що інституційна стійкість залежить не лише від систем, а й від людської стійкості, а також сприяє більш системному підходу до обов'язку дбати про персонал.

Навіть менш масштабні ініціативи, як-от фінансування курсів англійської мови, виявилися дуже корисними. В одній з організацій англійською мовою володіла лише директорка, тому їй доводилося брати участь у кожній зустрічі з донорами й вести всю зовнішню комунікацію. Завдяки мовній підготовці відповідальність розподіляється, що дозволить звільнити час керівництва для стратегічного управління.

Переосмислення балансу між фінансовою та нефінансовою підтримкою стало одним із ключових висновків ІІЗ. У всіх інтерв'ю партнери підкреслювали, що справжня цінність ІІЗ полягала не лише в гнучкому фінансуванні, а й у якості супроводу та співпраці, побудованій на довірі. Як зазначив один із партнерів: *«Фінанси важливі, але це навіть не найважливіше – багато речей, які потрібно зробити, потребують невеликого фінансування або взагалі не потребують його»* (IKI, партнер). Партнери наголошували, що саме збалансованість підходу робила ІІЗ особливою: відносно невеликі фінансові ресурси поєднувалися з тривалим супроводом, наставництвом і можливостями для рефлексивного діалогу. **Нефінансова підтримка**, якщо вона своєчасна й адаптована до потреб організацій, підсилює ефект фінансової допомоги та створює умови для більш сталих і змістовних організаційних змін.

Важливо й те, що кілька партнерських організацій уже почали посилалися на ІІЗ у взаємодії з іншими донорами як на приклад успішної практики у сфері локалізації та зміцнення спроможності. Як пояснив один із партнерів: *«Я часто наводжу ІІЗ як приклад, коли спілкуюся з іншими донорами. Кажу: «Подивіться, ось як Оксфам підтримує нас через інституційне фінансування і розвиток спроможності»* (IKI, партнер).

5.4 РЕЗУЛЬТАТИ ІІЗ ДЛЯ ОКСФАМ

Програма ІІЗ не лише зміцнює партнерські організації. Вона також стала простором навчання для співробітників Оксфам, поглиблюючи їхнє розуміння того, що означає ефективний супровід у контексті України. Співробітники описували цей процес як безперервне осмислення й адаптацію, визнаючи, що інституційне зміцнення потребує не меншої внутрішньої рефлексії від Оксфам, ніж від партнерських організацій. ІІЗ створила простір для **навчання за подвійним циклом**: персонал аналізував не лише те, що вони роблять, а й те, як і чому вони це роблять. Члени команди демонстрували високий рівень самоусвідомлення, часто ставлячи собі запитання про те, як знайти баланс між проактивною підтримкою та повагою до автономії партнерів: *«Бувають моменти, коли я відчуваю, що не можу повністю знайти підхід – можливо, вони не настільки відкриті до взаємодії або ще не готові до такої підтримки – і я зрозумів, що важливо не тиснути»*. Така рефлексивна позиція, коли команда запитує себе, чи була нефінансова підтримка, якою партнери не скористалися, просто не тією підтримкою або запропонованою не в той час, означала свідомий відхід від моделі, орієнтованої на пропозицію («у нас є інструменти та послуги, які ми можемо надати»), до підходу, що ґрунтується на потребах партнерів, терпінні, діалозі та їхній готовності до цієї підтримки.

Співробітники зрозуміли, що адаптація підходів – це передусім питання побудови відносин, а не лише технічне завдання. Визначення правильних пріоритетів для кожного партнера потребує тривалого діалогу, гнучкості та здатності читати між рядками: слухати не лише те, що партнери говорять, а й уважно слідкувати за тим, що їм потрібно на різних етапах розвитку. Такий підхід також вимагає тіснішої внутрішньої координації між підрозділами: узгодження роботи відділів розвитку бізнесу, адвокації, MEAL і партнерства, щоб пропозиції підтримки були цілісними й доповнювали одна одну. Наприклад, фандрейзинг став точкою входу, через яку команди MEAL, видимості, адвокації та комплаєнсу почали об'єднувати свої зусилля, що зрештою призвело до кращої інтеграції процесів.

Співробітники також визнали, що справжній прогрес у сфері інституційного зміцнення неможливо виміряти через лінійні етапи або заздалегідь визначені результати; це радше *«процес діалогу, а не те, що можна оцінити за контрольними показниками – це розбудова відносин, заснованих на довірі й обміні досвідом»* (IKI, співробітник Оксфам). Це зрушення ознаменувало перехід до роботи, орієнтованої на процес, де якість самого діалогу стає водночас і засобом досягнення мети, і мірилом успіху.



5.5 ЩО СПРАЦЮВАЛО НЕ ТАК ДОБРЕ І ЧОМУ

5.5.1 Обмеження ресурсів і часу

Хоча модель ІІЗ виявилася концептуально сильною, її впровадження зіткнулося з практичними обмеженнями, зумовленими **браком часу й ресурсу**. Співробітники зазначали, що надання змістовної індивідуалізованої підтримки потребує значного часу для побудови взаємин, подальшого супроводу й рефлексії – ресурсів, яких ставало дедалі менше в межах невеликої команди.

Інституційне зміцнення за своєю природою є довгостроковим процесом, тоді як **часові рамки ІІЗ є досить короткими**. Кілька респондентів підкреслювали, що і Оксфам, і партнерам потрібно більше часу, щоб перетворити плани дій на стійкі організаційні зміни: *«Поетапне завершення програми також є викликом через обмежений час. Є тиск виконати заплановане, але інституційне зміцнення – складний процес»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Окрім робочого навантаження, співробітникам Оксфам також був потрібен час для зміни власного способу мислення. Перехід до моделі, що ґрунтується на побудові взаємин і визнанні автономії партнерів, вимагає постійної рефлексії та діалогу. Співробітники навіть жартома описували проведення, як вони це називали, внутрішніх «терапевтичних» сесій, під час яких команда спільно осмислювала, що ІІЗ означає на практиці і як адаптувати до цього свої способи роботи.

Цю внутрішню трансформацію ускладнювала також відсутність чітких рекомендацій або подібних моделей у межах Оксфам. Реагування в Україні стало першим випадком планового згортання програми, а не виходу, зумовленого зовнішніми чинниками (наприклад, скороченням фінансування). Тобто команди не мали готових напрацювань, на які могли б спиратися. У результаті значна частина реалізації ІІЗ ґрунтувалася на експериментуванні й імпровізації, що було цінним з погляду навчання, але водночас вимагало значних часових і кадрових ресурсів.

5.5.2 Баланс між автономією, технічною глибиною і внутрішньою узгодженістю

Від самого початку Оксфам мала чітке бачення спектра нефінансової підтримки, яка може знадобитися партнерам. Це було відображено у внутрішній організаційній схемі, що охоплювала такі підрозділи, як фандрейзинг, АКЗ, MEAL, гендерна рівність та інклюзія, а також партнерства²⁶. Проте більшість партнерів ставили фандрейзинг понад усе, і лише організації, орієнтовані на адвокацію, виявляли більший інтерес до діяльності у сфері впливу. Такий сильний акцент на фандрейзингу іноді ставив команди Оксфам перед дилемою: наскільки активно просувати власну тематичну експертизу, а наскільки дозволяти партнерам самостійно визначати свої потреби, зберігаючи принцип партнерського лідерства й уникаючи нав'язування власних пріоритетів. У результаті команди Оксфам стикалися з певною напругою між повагою до автономії партнерів і необхідністю зберігати стратегічне бачення. Співробітники описували моменти внутрішньої рефлексії щодо того, як діяти в ролі друга, що критикує: бути тим, хто підтримує, але не вказує; бути гнучким, але водночас відповідальним.

Ця динаміка ускладнювалася **внутрішньою напруженістю в самій Оксфам**. Різні команди інтерпретували цілі ІІЗ крізь власну призму: програмну, операційну або з погляду розвитку бізнесу. Деякі співробітники сприймали цей процес як певною мірою перекошений: партнери реагували на порядок денний окремих команд Оксфам, а не в межах повністю інтегрованого діалогу. Інші говорили про відчуття професійної невпевненості: *«Іноді виникає такий людський страх, що якщо вони не зацікавляться моєю тематикою, то навіщо я тут?»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

Рішення не вимагати офіційної оцінки спроможності відповідало принципам ЛГЛ, які лежать в основі ІІЗ, але водночас частково було зумовлене обмеженими внутрішніми ресурсами самої Оксфам. Водночас відсутність структурованого діагностичного інструменту означала, що могли бути втрачені можливості пов'язати розвиток спроможності в таких сферах, як фандрейзинг або адвокація, з покращенням інших аспектів діяльності, зокрема якості програм. Свідомий підхід до спільного дослідження цих сфер цілком можливий без використання традиційних оцінювань, що нав'язуються міжнародними НУО²⁷. Такий підхід визнавав би, що посилення організаційної спроможності є складним процесом, і що як МНУО, так і партнерські організації можуть мати сліпі зони («ви не знаєте того, чого не знаєте»). Це могло б сприяти більш комплексному розумінню потреб і пріоритетів.

Недостатня увага до якості програм у межах ІІЗ також пов'язана зі втраченою можливістю розпочати пильнувати програмну якість ще на початку реагування (див. розділ 6). Від самого початку партнерського підходу до реагування Оксфам мала технічний потенціал, спрямований на підтримку партнерів у забезпеченні якості програм. Однак Оксфам не вдалося перетворити питання якості програм на спільну відповідальність між Оксфам і партнерами. Хоча в межах реагування існував технічний потенціал, Оксфам так і не сформувала цілеспрямованого й продуманого підходу до того, що означає підтримка якості програм і результатів у партнерській моделі реагування. У результаті обмін технічними знаннями та спільна робота над якістю програм і результатами на початковому етапі реагування відбувалися епізодично, а отже не були належно інтегровані в ІІЗ. Більш спільний і цілеспрямований підхід до забезпечення якості програм варто було б закласти ще на початку реагування. Це сприяло б більш органічному включенню питання програмної якості до ІІЗ. Нас застерігали: *«Нам потрібно переконатися, що якість результатів є високою, а не просто, що організація виживає»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

5.5.3 Виклики у внутрішній координації та процесах

Ранній етап впровадження ІІЗ супроводжувався викликами у внутрішній координації між командами Оксфам. Оскільки ініціатива передбачала співпрацю між багатьма підрозділами, зокрема фандрейзингом, адвокацією, гендерною рівністю, MEAL і партнерствами, узгодження підходів і очікувань виявилось непростим: *«виклики ІІЗ насправді пов'язані не з роботою з партнерами, а з тим, як ми працювали як команда»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Деякі колеги з Оксфам на початку були лише частково залучені до процесу ІІЗ і не до кінця розуміли його цілей. Це обмежувало раннє відчуття причетності й уповільнювало взаємодію між командами. З часом координація поступово покращувалася завдяки регулярним зустрічам і спеціальним внутрішнім обговоренням. Водночас кілька респондентів зазначали, що ці механізми були б значно ефективнішими, якби їх запровадили на більш ранньому етапі.

Співробітники також відзначали, що на початкових етапах щоквартальні зустрічі іноді поверталися до традиційної логіки моніторингу, зосереджуючись на перевірці виконання запланованих дій, а не на рефлексії й адаптації. Ця тенденція спочатку дзеркально відобразилася й у практиці партнерів: дехто з них сприймав свій план дій ІІЗ радше як шаблон для звітування, а не як динамічний стратегічний документ.

Гнучкий та адаптивний характер ІІЗ також ускладнював моніторинг і вимірювання впливу, особливо для команди MEAL. Кожен підрозділ Оксфам відстежував власний внесок окремо, що призводило до фрагментованості загальної картини прогресу. Через те що плани дій партнерів разом з пріоритетами й темпами реалізації постійно змінювалися, стандартні рамки моніторингу виявлялися неефективними. У результаті членам команди, зокрема співробітникам MEAL, було складно кількісно оцінювати прогрес або визначати внесок у результати у звичний спосіб. Як пояснив один зі співробітників: *«Ми все ще намагаємося розібратися з компонентом MEAL: як оцінювати власний внесок, особливо з урахуванням того, що значна частина моєї роботи пов'язана з обміном досвідом, гнучкою адаптацією та різними підходами до кожного партнера, і я поки що не маю хорошого способу ефективно це виміряти»* (ІКІ, співробітник Оксфам).

Гнучкість ІІЗ створювала і практичні виклики для партнерів, зокрема у сфері фінансової звітності. Фінансовим працівникам часто було складно відстежувати витрати або співвіднести діяльність із бюджетом ІІЗ, оскільки його структура суттєво відрізнялася від структури традиційних проєктів. Кілька партнерів повідомили, що вони «заплуталися в заходах», і неодноразово зверталися за роз'ясненнями до фінансового відділу Оксфам. Крім того, деякі партнерські організації висловлювали занепокоєння щодо того, як майбутні аудити або перевірки на відповідність можуть інтерпретувати їхні рішення. Як зазначив один із партнерів, гнучкість була бажаною, але *«іноді важливою є конкретика... завжди є побоювання, що пізніше виникнуть запитання просто тому, що ми щось не уточнили, а нам про це не сказали»* (ІКІ, партнер)

5.5.4 Часові рамки й послідовність підтримки в межах ІІЗ

ІІЗ була задумана як ключовий елемент стратегії поетапного завершення діяльності Оксфам в Україні, покликаний забезпечити, щоб ключові стратегічні партнери мали організаційну підтримку й ресурси для продовження діяльності та реалізації своєї місії після згорання програми Оксфам. Водночас позиціонування ІІЗ переважно як інструменту, пов'язаного зі згоранням діяльності, обмежило її потенціал для більш глибокого й поступового організаційного зміцнення. Озираючись назад, кілька співробітників розглядали це як втрачений шанс інтегрувати інституційне зміцнення в межах реагування раніше й більш стратегічно. Більш ранній запуск дав би партнерам змогу зміцнювати свої системи й методи роботи паралельно з реалізацією програм, а не після понад двох років роботи під операційним тиском. Зокрема, поступовий та ітеративний підхід, підкріплений спільним навчанням протягом тривалого часу, пішов би на користь ключовим напрямом, як-от фінансове управління, забезпечення безпеки, логістика, закупівлі і якість програм. Як зазначив один зі співробітників: *«ІІЗ на фінальному етапі в Україні можна було реалізувати швидше; ми мали внутрішні суперечки щодо планів і людей, які просували власне бачення»* (ІКІ, співробітник Оксфам). Деякі респонденти зазначали, що наявні процеси, зокрема комплексну перевірку партнерів, можна було використати значно раніше як точки входу для обговорення розвитку спроможності. Так би була змога своєчасно визначити пріоритети для зміцнення систем і процесів. Інтеграція організаційного розвитку на цьому етапі дозволила б партнерам проактивно усунути прогалини у сферах відповідності вимогам донорів, фінансового управління та заходам захисту, що, своєю чергою, посилювало б їхню готовність до залучення фінансування. Пізні терміни запуску також мимоволі підкріплюють сприйняття ІІЗ персоналом Оксфам радше як *«проєкту, який потрібно завершити перед виходом»*, ніж як стратегічної й інтегрованої ініціативи з розвитку спроможностей (ІКІ, співробітник Оксфам).

6. РЕЗУЛЬТАТИ ПРОГРАМ І ВПЛИВ

6. РЕЗУЛЬТАТИ ПРОГРАМ І ВПЛИВ

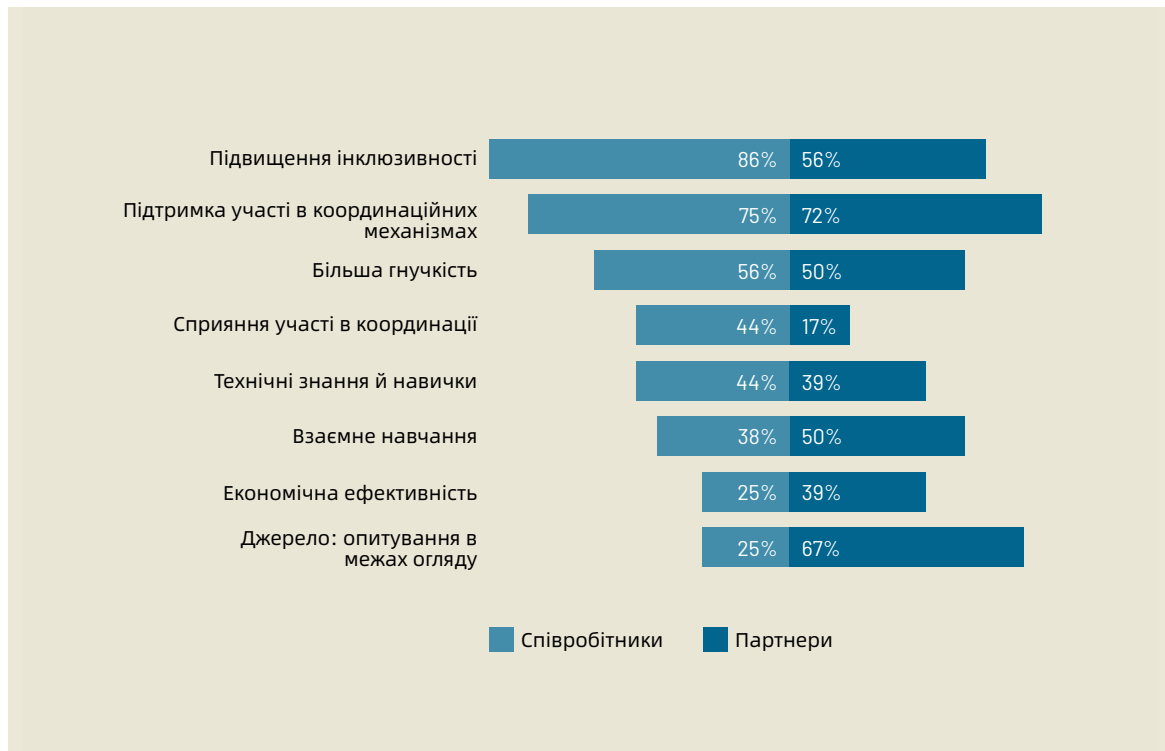
Цей огляд не передбачав оцінювання діяльності партнерів у розрізі реалізації програм, досягнутих результатів і впливу. Водночас його метою було певною мірою висвітлити, чого вдалося досягти в межах партнерського підходу до реагування з погляду реалізації програм, їхніх результатів і впливу. Також він мав на меті зрозуміти обмеження та виклики, пов'язані із застосуванням такого підходу для досягнення програмних результатів.

Цей розділ ґрунтується на думках учасників програм (людей, які отримали допомогу в межах заходів), партнерських організацій і співробітників Оксфам. Та, як зазначалося у вступі, огляд має певні обмеження. Партнерські організації та співробітники Оксфам переважно надавали загальні оцінки якості програм, і мало хто детально аналізував, наскільки програми відповідали чинним галузевим і секторальним стандартам.

6.1 КОРИСТЬ ВІД ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ ДЛЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І ВПЛИВУ

Результати опитування свідчать, що партнери і співробітники Оксфам визнають: партнерський підхід краще дозволяє відповідати на потреби громад, сприяє більшій інклюзивності маргіналізованих груп населення і тих, хто важко йде на контакт, а також забезпечує вищу гнучкість і здатність адаптуватися до змін контексту й потреб (див. рисунок 3). Водночас партнери вважали, що цей підхід дозволив досягти значних масштабів (його поставили на друге місце за вагомістю), співробітники Оксфам віддали масштабу одне з останніх місць серед досягнень і назвали його основним обмеженням. Це відображає відмінні погляди кожної групи зацікавлених сторін. Партнерські організації оцінюють масштаб через призму власної здатності відповідати на потреби в тих контекстах, де вони працюють. Їхні оцінки також відображають той факт, що багато з цих організацій суттєво зросли протягом останніх років. Натомість співробітники Оксфам протиставляють масштаб попереднім операціям, які проводилися під безпосереднім керівництвом організації.

РИСУНОК 3. ЧОГО ОКСФАМ І ПАРТНЕРАМ ВДАЛОСЯ ДОСЯГТИ ЗАВДЯКИ ПАРТНЕРСЬКОМУ ПІДХОДУ



Джерело: опитування в межах огляду

6.1.1 Відповідність потребам та адаптивність до змін

Партнерський підхід продемонстрував, що він забезпечує більш релевантне реагування. Партнерство, засноване на довірі, гнучкості й локальному лідерстві, дозволило реалізовувати програми, які відповідали пріоритетам громад, були гнучкими, оперативними та здатними адаптуватися до мінливих потреб і контексту. Зворотний зв'язок від ОФГ неодноразово це підтверджував. Такий підхід забезпечив реальне лідерство партнерів у розробленні програм, дозволяючи їм впроваджувати ті рішення, які, на їхню думку, найкраще відповідали потребам громад. Партнери відзначали краще розуміння потреб, визначення пріоритетів і забезпеченні релевантності інтервенцій. Як пояснив один із партнерів, знання місцевого контексту, культури й близькість до громад дозволяють їм значно краще розуміти потреби:

«Я думаю, що Оксфам було б складно працювати без нас, без людей на місцях, зокрема в областях, регіонах і громадах, взаємодіяти безпосередньо з громадами, знаходити підхід до керівників громад, говорити з ними чесно, відкрито, їхньою мовою і в їхньому стилі» (IKI, партнер).

Співробітник Оксфам навів інший приклад, де одна з партнерських організацій отримала визнання за адаптацію підтримки до конкретних потреб, ретельно зважуючи, який саме пакет заходів матиме найбільший вплив на учасників програми.

Хоча саме спроможності партнерів і їхній підхід зробили найбільший внесок у ці результати, гнучкість, індивідуалізація та здатність адаптуватися до конкретних і змінних потреб у межах партнерського підходу значною мірою забезпечувалися завдяки способам партнерства, які застосовувала Оксфам²⁸. Зокрема, підхід Оксфам, який дозволяв партнерам самостійно розробляти свої програми заходів, надав організаціям свободу створювати дійсно релевантні програми. Бюджетна гнучкість та гнучкість управління проєктами Оксфам також дозволяла партнерам змінювати фокус програм і відповідно коригувати бюджети.

Довіра, яку отримали партнери, також дала можливість деяким організаціям експериментувати, впроваджувати інновації та знаходити ефективніші способи реагування на потреби. Один із партнерів зазначив, що їм вдалося збільшити розмір грантів для громад з 2000 до 10 000 дол. США, що призвело до більшого впливу ініціатив, очолюваних громадами. Цей досвід згодом був використаний для того, щоб збільшити обсяг гранту для всіх напрямів партнерства цієї організації, а також спонукав інші організації наслідувати цей приклад. Створюючи простір для інновацій, партнерський підхід до реагування сприяв ширшому впливу, що виходить за межі Оксфам і її партнерів.

6.1.2 Своєчасність після налагодження й оперативність у реагуванні на нові надзвичайні ситуації й потреби

Учасники програм зазначали, що партнери надавали допомогу й послуги своєчасно, а також швидко реагували після інтенсивних обстрілів. Як приклад кілька співробітників Оксфам наводили реагування на підриг Каховської дамби, підкреслюючи, що партнери розпочали дії вже протягом 24 годин після катастрофи. Загалом партнерський підхід описували як гнучкий і оперативний, здатний швидко виявляти можливості, реагувати на них і досягати результатів. Партнери також підкреслювали, що цьому сприяли швидке ухвалення рішень і спрощені процедури з боку Оксфам, коли виникла потреба змінити фокус програм або перерозподілити бюджет. Вони могли повною мірою скористатися цим завдяки власній спроможності діяти швидко та операційній гнучкості. Як зазначив один із партнерів:

«Нам часто потрібно було повторно погоджувати витрати, коли виникала необхідність використати бюджет або залишки коштів до певної дати. Ми їздзвонювалися, обговорювали це, пропонували, куди перерозподілити кошти, підкріплювали це обґрунтуваннями, а потім використовували бюджет на ці нові цілі, навіть якщо це не було заплановано від початку. Вони завжди приймали наші пропозиції» (IKI, партнер).

Іншим прикладом є відновлення партнерською організацією занедбаного громадського центру. Роботи вдалося завершити приблизно за чотири місяці, що, за оцінками, значно швидше, ніж якби цей проєкт реалізовувала сама Оксфам. Це розглядалося як приклад того, як внутрішні процедури Оксфам можуть впливати на швидкість і гнучкість реагування, зокрема у сфері закупівель. З іншого боку, партнерські організації розробили внутрішні процеси, які були гнучкішими проти процесів Оксфам. Перший огляд висновків вказував на затримки на початковому етапі реагування через час, що знадобився для налагодження партнерських відносин (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам Інтернешнал, 2024 р.). Водночас після того, як партнерства були сформовані, партнерський підхід дозволив забезпечити швидке й гнучке реагування.

6.1.3 Охоплення віддалених груп населення та інклюзивність

Завдяки співпраці з правозахисними організаціями та структурами, якими керують і які очолюють представники маргіналізованих верств населення (наприклад, жіночі організації, організації ромської спільноти, організації ЛГБТКІА+), партнерський підхід забезпечив значно глибше розуміння того, хто є вразливим, хто може отримати доступ до загальної допомоги, а хто є ізольованим чи соціально маргіналізованим. Саме тому цей підхід до реагування зміг охопити саме тих людей, які цього потребували, у найбільш належний спосіб, а також надати допомогу найбільш вразливим верствам населення. Інклюзивне реагування потребує не лише спеціалізованих знань про роботу з різними спільнотами, а й наявності довіри та сталих взаємин, які Оксфам не могла б сформувати за короткий час.

Учасники програм із ромської спільноти зазначали, що партнерська організація є для них «своєю», підкреслюючи, що вони не звертаються до інших НУО через страх неприйняття. Учасники програми з-поміж ЛГБТКІА+ спільноти також наголошували, що отримання допомоги й послуг від профільної ЛГБТКІА+ організації, створює відчуття безпеки та довіри, тоді як організації, які не забезпечують інклюзивного середовища, часто є недружніми. Учасники програм як із ромської, так і з ЛГБТКІА+ спільнот ділилися негативним досвідом взаємодії з іншими організаціями, які не представляють їхні спільноти. Вони згадували про осуд, тиск, відмови та дискримінацію.

«Приємно отримувати допомогу від ромської організації. На початку війни ми часто чули від інших організацій: “Ця допомога лише для українців”, і ми перестали туди звертатися» (учасниця ОФГ).

Жінки, які отримали підтримку з розвитку бізнесу від ОПЖ, також зазначали, що почуваються безпечніше і комфортніше, отримуючи таку підтримку саме від ОПЖ, оскільки вона краще враховує специфіку ведення бізнесу жінками.

«Коли відвідуєш інших жінок [учасниць] і бачиш, що всі працюють, це дуже підтримує. Важливо, що ми жінки і що нам надають підтримку, і ти починаєш вірити, що ми досягнемо успіху» (учасниця ОФГ).

Партнерський підхід до реагування також дозволив охопити групи населення, до яких складно дістатися географічно через безпекові ризики або через те, що вони розташовані в сільській місцевості. Це також стосувалося територій із високими потребами, але недостатнім фінансуванням, зокрема населення на заході України. Як зазначив один зі співробітників Оксфам, реагування було зосереджене на:

«...особливо вразливих громадах і тих, що перебувають у дуже небезпечних умовах, де Оксфам не могла забезпечити власну присутність. Деякі з наших партнерів працювали в районах, які раніше перебували під окупацією російських військ. У таких умовах для Оксфам було надзвичайно складно працювати, оскільки ми не були присутні на місці [...] Без партнерів, здатних працювати в таких умовах, ці громади залишилися б сам на сам зі своїми проблемами» (КІ, співробітник Оксфам).

Партнери також спонукали Оксфам включати до програм категорії людей, які раніше залишалися поза увагою, зокрема іноземців без документів або іноземних студентів з простроченими візами. Гуманітарне реагування часто стикається з труднощами в забезпеченні інклюзивності й дотриманні принципу «нікого не залишити осторонь» (див. Lough та ін., 2022 р.). Надаючи партнерам провідну роль у розробленні програм, а також розширюючи розуміння вразливості й кола осіб, які мають отримувати допомогу та послуги, партнерський підхід відіграв хоч і обмежену за масштабом, проте значну роль у забезпеченні інклюзивності та охоплення. Як зазначив один зі співробітників Оксфам: *«Якби ми реалізували ці проекти самостійно... ми б не змогли охопити ті самі групи населення або виявити реальні потреби в цих громадах»* (IKI, співробітник Оксфам).

Гуманітарний сектор також стикається з труднощами в підходах до аналізу вразливості й визначення цільових груп (див., наприклад, Levine та ін., 2025 р.). Як зазначив один із партнерів, гуманітарні критерії вразливості часто не враховують ролі соціальної ізоляції у формуванні специфічних факторів вразливості. Це особливо критично для окремих груп населення, зокрема для представників спільноти ЛГБТКІА+. Партнерський підхід дозволив вийти за межі традиційних практик і, як наслідок, сприяв якіснішому аналізу вразливості та визначенню цільових груп. Наприклад, один із партнерів спонукав Оксфам змінити практику використання бінарного розподілу за статтю у звітності MEAL. Інший приклад: Оксфам підтримала партнера у застосуванні Короткого набору запитань Вашингтонської групи щодо функціонування²⁹ для допомоги людям з інвалідністю. У цьому прикладі партнер звернув увагу на те, що багато людей з інвалідністю не мають державного посвідчення про інвалідність. Під час визначення цільових груп такі документи зазвичай вимагають інші міжнародні організації, що призводить до виключення людей з інвалідністю, які не мають документів через складнощі з проходженням процедури встановлення інвалідності в Україні. Завдяки партнерському підходу й принципу спільного пошуку рішень Оксфам запропонувала альтернативу у вигляді використання запитань Вашингтонської групи, що, за оцінкою партнера, є більш ефективним способом забезпечити інклюзію для людей з інвалідністю. Цей приклад ще раз демонструє позитивний вплив на результати програм завдяки лідерству партнерів у розробленні й адаптації програм, а також підходу Оксфам до спільного розв'язання проблем.

Партнерський підхід поєднував у собі реалізацію інклюзивних програм з адвокаційною діяльністю, спрямованою на ширшу систему гуманітарного реагування. Аналітичні звіти, підготовлені Оксфам, висвітлювали труднощі, з якими стикаються окремі групи населення, намагаючись отримати доступ до послуг і допомоги, а також те, як потреби цих груп все ще залишаються поза увагою ширшої системи гуманітарного реагування (Greener, 2024; Padmini, 2023).

6.1.4 Можливість реалізації заходів, які інші не були готові фінансувати

Партнерський підхід до реагування сприяв значному посиленню уваги до програм захисту. Це відповідало потребам населення і стало можливим завдяки співпраці з низкою правозахисних організацій. Партнерський підхід також дозволив ефективніше впроваджувати програми захисту завдяки близькості партнерів до громад і окремих людей, а також завдяки сформованій довірі між ними.

Партнери зазначали, що Оксфам дала їм змогу продовжувати окремі напрями роботи, які жоден інший донор або організація не були готові фінансувати³⁰. У такий спосіб партнерський підхід дозволив організаціям реально формувати зміст реагування та заповнювати прогалини, що залишалися поза увагою ширшої гуманітарної системи. Одна з організацій підкреслила, що Оксфам підтримала їхню адвокаційну діяльність, коли інші донори не були готові цього робити. Інша організація зазначила, що змогла підтримати геріатричні відділення, оскільки *«Оксфам наважилася підтримати це, і ми зробили там ремонт та забезпечили їх [засобами для догляду за дорослими з нетриманням]»* (IKI, партнер). Ще один партнер навів приклад, коли за підтримки Оксфам було відремонтовано будівлю, яку згодом використовували як хаб для ВПО з Херсона.

6.2 КОМПРОМІСИ Й ОБМЕЖЕННЯ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТІВ І ВПЛИВУ ПРОГРАМ

6.2.1 Сприйняття підходу як занадто фрагментованого й обмеженого в масштабах

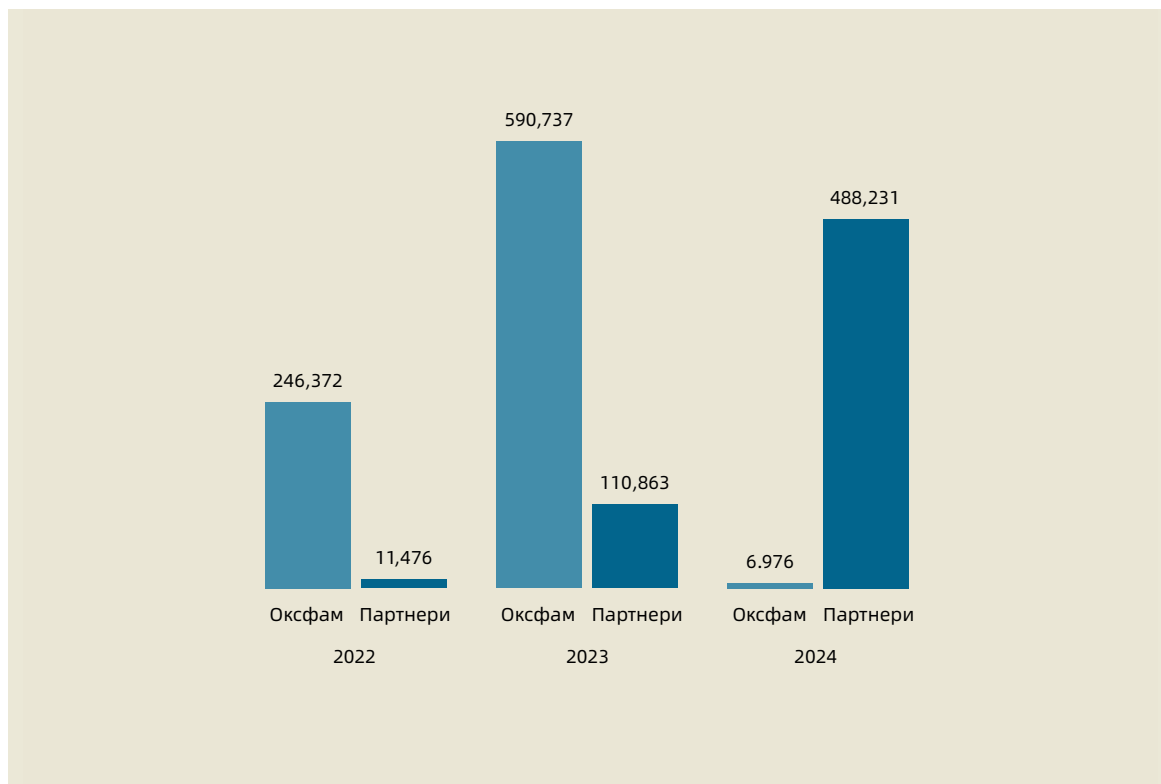
Багато респондентів зазначали, що не бачать суттєвих компромісів чи обмежень партнерського підходу щодо результатів і впливу програм. Та коли такі обмеження все ж називалися, основним серед них був обмежений масштаб реагування. На цьому особливо наголошували співробітники Оксфам, тоді як партнерські організації цього майже не відзначали (що також підтверджується результатами опитування). Проблема масштабу проявлялася у двох формах: фрагментованість реагування і кількість охоплених людей.

Деякі співробітники Оксфам описували партнерський підхід як фрагментований і такий, що складається з розрізнених програм. Оскільки партнери самостійно розробляли свої програми, партнерський підхід до реагування обмежувався лише сумою окремих компонентів, не створюючи чогось більшого: кожна партнерська програма та захід фактично існували ізольовано від інших. Це також розглядалося як виклик для адвокаційної роботи та стратегії Оксфам, яка в результаті була не орієнтованою на партнерство (оскільки це призвело б до ще більшої фрагментації), а радше враховувала позиції партнерів. Водночас незрозуміло, який саме вплив ця фрагментованість мала на результати для людей, постраждалих від повномасштабного вторгнення, оскільки ОФГ не надали відповідних даних.

Кількість охоплених людей була відносно нижчою, як порівняти з іншими заходами з реагування Оксфам, і не відповідала внутрішнім зобов'язанням та очікуванням організації (Оксфам Інтернешнал, 2025b)³¹. У 2024 р. партнерський підхід до реагування Оксфам в Україні охопив 0,5 млн осіб, що становить 3,5 % від загальної кількості людей, які потребують допомоги (за оцінкою, 14,6 млн осіб відповідно до Плану гуманітарних потреб і реагування на 2025 р. (УКГП ООН, 2025 р.)). У період із січня 2022 р. до вересня 2025 р., за оцінкою Оксфам, через пряму реалізацію програм вона охопила 844 085 осіб (54,70 % загального охоплення), тоді як партнерські організації охопили 699 118 осіб у межах співпраці з Оксфам (45,30 % загального охоплення). З часом частка прямої реалізації з боку Оксфам зменшувалася, тоді як партнери нарощували масштаби діяльності: від приблизно 10 000 осіб у 2022 р. до понад 100 000 у 2023 р. і майже 500 000 у 2024 р. (див. рисунок 4)³². Хоча це потребувало часу, партнерські організації змогли серйозно масштабувати допомогу. Як зазначив один зі співробітників Оксфам, партнерський підхід дозволив поєднати інклюзивність із достатнім рівнем охоплення:

«Попри це, партнерський підхід дозволив нам відповідати очікуванням, зберігаючи фокус на маргіналізованих групах. І хоча питання про те, чи відповідає це ширшим гуманітарним стандартам, може викликати дискусію, специфіка українського контексту довела: мережа місцевих організацій була достатньо потужною, щоб одночасно забезпечити як інклюзивність, так і належні масштаби охоплення» (ІКІ, співробітник Оксфам).

РИСУНОК 4. КІЛЬКІСТЬ НАСЕЛЕННЯ, ОХОПЛЕНОГО ДОПОМОГОЮ В МЕЖАХ ПАРТНЕРСЬКОГО ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ В УКРАЇНІ (З РОЗПОДІЛОМ ЗА РОКАМИ Й ЗА ВНЕСКОМ ОКСФАМ І ПАРТНЕРІВ)



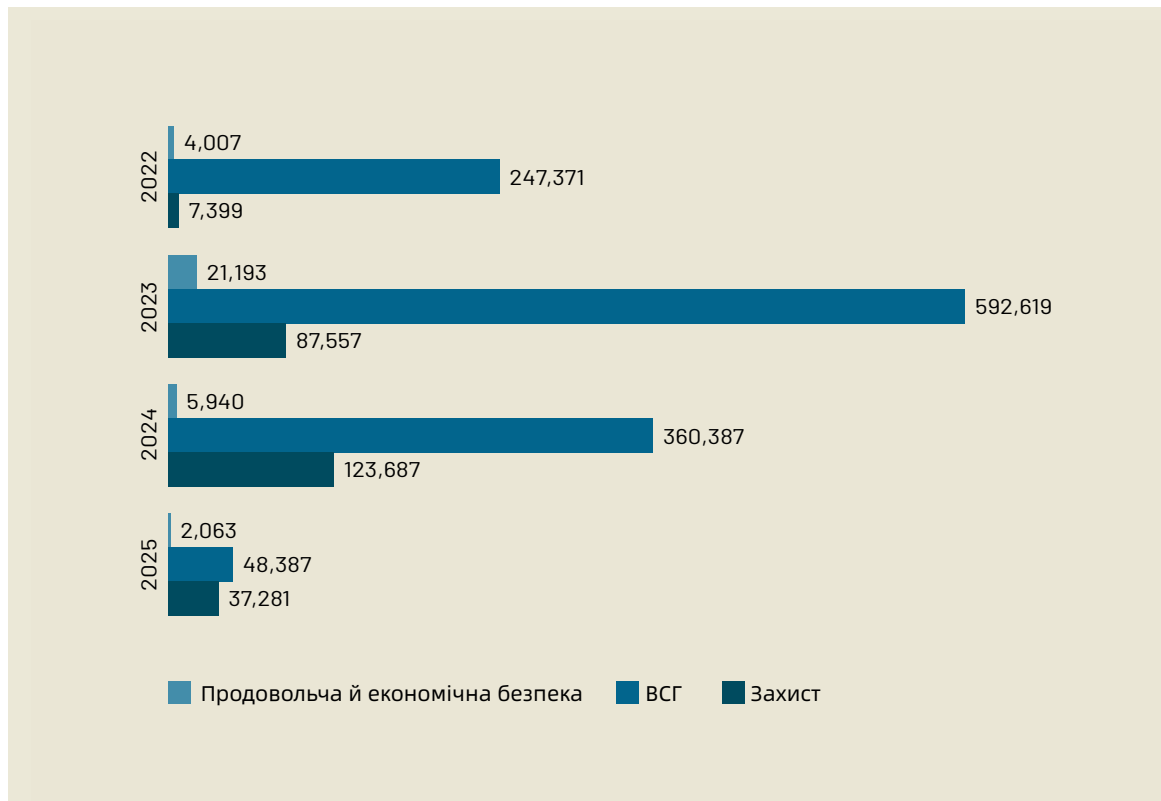
Джерело: панель моніторингу MEAL Оксфам

Співробітники Оксфам наголошували на критичній важливості масштабів і своєчасності допомоги, зокрема в програмах ВСГ, для запобігання ризику виникнення епідемій. Оксфам забезпечувала цей баланс, спочатку здійснюючи пряму реалізацію, водночас працюючи з партнерами в межах їхніх спроможностей, зокрема спроможності до освоєння ресурсів:

«Масштаб був меншим і не зовсім відповідав тому, як зазвичай реалізують такі заходи. У секторі ВСГ проекти були невеликими, тому нам доводилося адаптуватися до рівня, який партнери могли забезпечити та профінансувати [...] Спроможність партнерів до освоєння ресурсів була обмеженою, тому проекти навмисно не робили надто великими» (ІКІ, співробітник Оксфам).

Масштаб партнерського підходу також залежав від секторальної спрямованості реагування. Зазвичай більший масштаб досягається в таких напрямках, як ВСГ, грошова допомога або розподіл продовольства. Натомість партнерський підхід до реагування значною мірою зосереджувався на програмах захисту, а в останні роки – також на підтримці економічного відновлення (див. рисунок 9). Незалежно від того, чи здійснювалися такі програми під керівництвом Оксфам чи партнерами, вони за своєю природою зазвичай мають менше охоплення.

РИСУНОК 5. КІЛЬКІСТЬ ОХОПЛЕНИХ ОСІБ ЗА СЕКТОРАМИ



Джерело: панель моніторингу MEAL Оксфам

Питання масштабу як обмеження слід розглядати в ширшому контексті гуманітарного реагування. В Україні, де гуманітарне реагування є добре профінансованим і забезпеченим ресурсами, партнерський підхід, який робить акцент на якості, а не на кількості, і на охопленні найбільш вразливих груп, а не на максимальній кількості людей, працює в комплексі з іншими гуманітарними організаціями. Оксфам позиціонує себе як організацію, що підтримує реагування на специфічні питання та заповнює окремі прогалини в ширшому гуманітарному контексті, зосереджуючись на програмах захисту й співпраці з організаціями, якими керують представники маргіналізованих груп населення і які працюють у їхніх інтересах. Це також викликало дискусії серед співробітників Оксфам щодо того, як вимірювати якість і чи визначається вона масштабом чи глибиною впливу. Водночас співробітники Оксфам відзначали комплементарність такого підходу. Як пояснив один із них:

«Питання балансу між масштабом й інклюзивністю завжди залежить від контексту. Цінність партнерського підходу полягає не в універсальному максимізуванні показників, а у визначенні того, де саме знання і досвід, роль і ресурси Оксфам можуть доповнити зусилля інших, охоплюючи ті групи населення, які інакше могли б залишитися поза увагою. Саме тому в Україні цей баланс спрацював: великі організації забезпечували масштаб, тоді як менші партнери гарантували охоплення маргіналізованих груп»
(IKI, співробітник Оксфам).

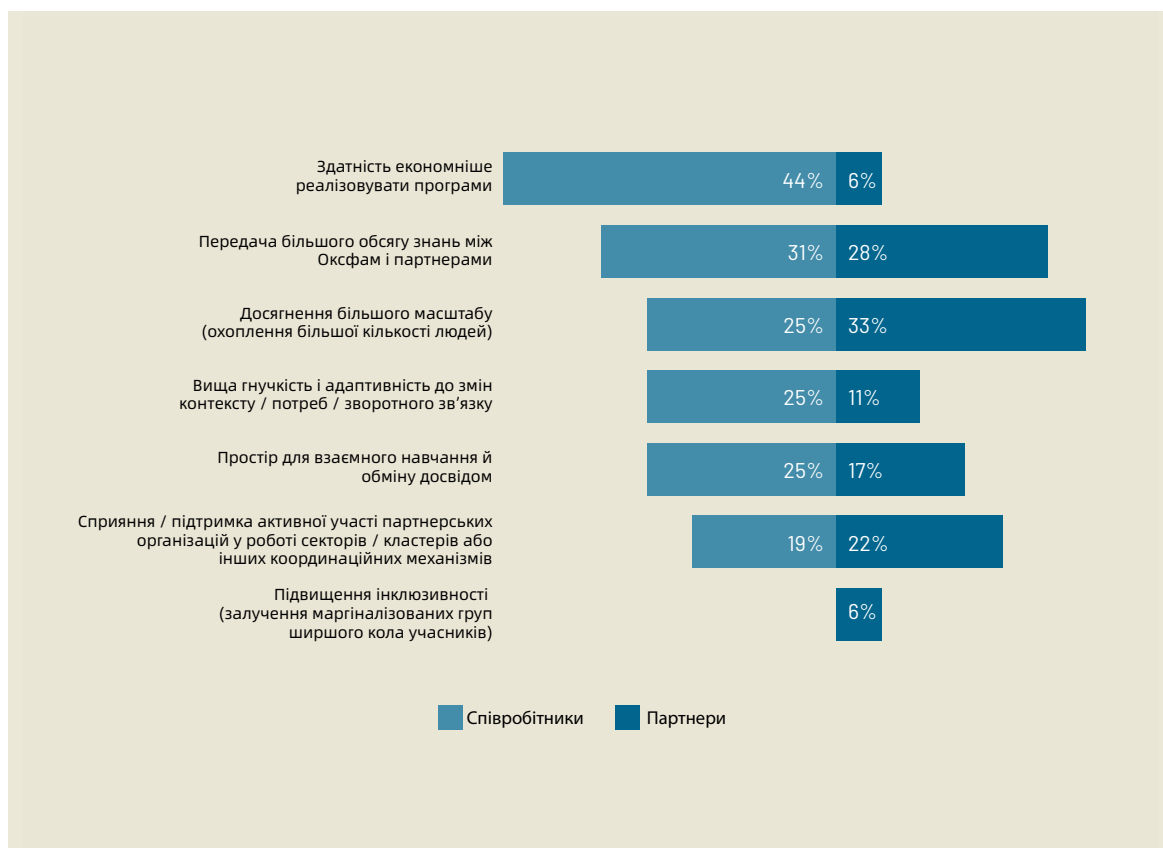
6.2.2 Обмежена видимість результатів і впливу програм

Огляд висновків не виявив суттєвих проблем із якістю програм, забезпеченням безпеки або підзвітністю перед постраждалим населенням. Здійснювалися заходи з моніторингу, як-от оповідні звіти від Оксфам і моніторингові візити співробітників організації. Водночас партнерські організації систематично проводили моніторинг після розподілу допомоги та впроваджували механізми зворотного зв'язку. Проте

огляд показав, що видимість результатів і впливу програм партнерів поза межами їхньої власної звітності є обмеженою. Хоча в межах огляду було опитано більше співробітників, не залучених безпосередньо до програмної діяльності, було відзначено, що їхнє розуміння якості програм є обмеженим. Деякі співробітники Оксфам також зазначали труднощі із залученням до питань якості програм і дотримання галузевих стандартів. Огляд отримав обмежену кількість відгуків щодо здатності партнерського підходу відповідати галузевим стандартам. Хоча не всі стандарти є доцільними в Україні (як і в будь-якому іншому контексті), це свідчило про недостатню цілеспрямованість у проактивній інтеграції елементів якості програм у загальну систему реагування та партнерський підхід.

Партнерський підхід також мав труднощі з передачею технічних знань і досвіду. За результатами опитування партнерів і співробітників Оксфам передача знань посіла друге місце серед результатів, яких не вдалося досягнути (див. рисунок 5).

РИСУНОК 6. ЧОГО НЕ ВДАЛОСЯ ДОСЯГТИ ЗАВДЯКИ ПАРТНЕРСЬКОМУ ПІДХОДУ ДО РЕАГУВАННЯ



Джерело: опитування в межах огляду

Оксфам зіткнулася з труднощами в забезпеченні того, щоб її знання і досвід передавалися в межах партнерства й у підсумку сприяли покращенню результатів для людей, постраждалих від повномасштабного вторгнення в Україні. Оксфам зауважила змарновані можливості для тіснішої співпраці з партнерами, зокрема в роботі із захисту на рівні громад, у проведенні аналізу захисту, а також у посиленні підходів до управління динамікою влади всередині громад і забезпеченні інклюзивної участі їхніх мешканців³³.

Як зазначив один зі співробітників Оксфам:

«Ми багато обговорювали всередині організації, як покращити ситуацію в цьому напрямі. Під час кожного щомісячного або квартального перегляду звітності технічні команди аналізували звіти, часто звертаючи увагу на сфери, де їм було складно надати належні рекомендації або де передача знань партнерам могла бути ефективнішою. Попри те, що ми випробували різні формати передачі технічних знань, на мою думку, нам іноді було важко знайти правильний підхід» (IKI, співробітник Оксфам).

Повністю пояснити чи зрозуміти причини цих втрачених можливостей виявилось складно. З одного боку, якість програм і їхні результати не були в центрі уваги партнерського підходу до реагування. Натомість Оксфам інвестувала в реалізацію своїх зобов'язань щодо ЛГЛ і зосереджувалася на підходах до партнерства, приділяючи менше уваги аналізу результатів і впливу.

Часом також **бракувало фахівців для надання технічної підтримки програм**, зокрема не вистачало місцевих співробітників. Наприклад, після реорганізації у 2024 р. Оксфам було важко знайти та втримати українського фахівця з питань ВГС, що вплинуло на можливість тісної співпраці з програмними командами партнерських організацій: *«Щодо технічних знань і досвіду, проблема полягала в забезпеченні достатньої кількості персоналу для підтримки партнерів. Наприклад, у секторі ВСГ у нас ніколи не було повноцінної команди... Висока плінність кадрів також була проблемою»* (IKI, співробітник Оксфам). Труднощі з наймом таких фахівців на конкурентному ринку праці можуть свідчити про те, що Оксфам не завжди є привабливим роботодавцем для технічних програмних спеціалістів через свій партнерський підхід. Для технічних експертів робота в організаціях із прямою реалізацією може бути привабливішою, оскільки це хороший рядок у резюме. У результаті співробітники Оксфам відзначали обмежену спроможність забезпечувати наставництво й супровід у програмній діяльності, що звужувало можливості для передачі знань і досвіду. На думку деяких співробітників Оксфам, частині програмних фахівців також було складно повністю змінити своє мислення: відійти від моделі прямої реалізації проєктів і перейти до ролі менторів, які підтримують партнерів у забезпеченні якості роботи на місцях. Водночас у сферах, як-от фінанси й дотримання вимог, така зміна підходу відбулася значно легше, що ставить питання, чому саме в програмній діяльності цей перехід виявився складнішим.

Деякі співробітники Оксфам наголошували на розриві у взаємодії між Оксфам і програмними командами партнерів. Хоча були приклади якісної співпраці, Оксфам рідше вдавалося безпосередньо працювати з програмними фахівцями в партнерських організаціях. Співробітники Оксфам з повагою ставилися до того, як партнерські організації вибудовували свою взаємодію з ними, проте зауважили, що відносини часто обмежувалися рівнем керівництва партнерських організацій і Оксфам. Це могло ускладнювати для Оксфам пошук точок входу й можливостей для підтримки технічних фахівців у забезпеченні якості програм.

Також спостерігалася **обмежена спроможність щодо моніторингу аспектів якості програмної діяльності**.

Хоча навчання було помітною складовою партнерського підходу, функції моніторингу й оцінювання в межах MEAL стали певною проблемою. Співробітники Оксфам зазначали, що їм було складно повною мірою оцінити, наскільки якісно задовольнялися потреби, чи вдалося охопити допомогою найбільш уразливі групи, а також чи належно функціонують механізми підзвітності перед постраждалим населенням (AAP). Як зазначив один із донорів: *«Моє єдине зауваження полягало в тому, що в підсумковому звіті ми хотіли б бачити ґрунтовніший аналіз у межах MEAL і дані моніторингу після розподілу допомоги, щоб мати краще підтвердження досягнутих результатів»* (IKI, донор).

Огляд виявив суперечність між прагненням дотримуватися принципів ЛГЛ у взаємодії з партнерами й ризиком надмірного втручання Оксфам у програмну діяльність через власні підходи та досвід. Співробітники Оксфам зазначали, що інколи стандарти й експертні знання нав'язувалися надмірно, а в інших випадках їх, навпаки, бракувало. Огляд вбачає в цьому змарновану можливість для Оксфам ретельно зважити та визначити

ту роль, яку організація прагне відігравати в партнерських відносинах. З одного боку, деякі співробітники Оксфам підкреслювали, що донори не здійснюють такого ж контролю якості програм, коли Оксфам реалізує їх безпосередньо, і тому вважали, що Оксфам не повинна робити цього й у співпраці з

партнерами. Водночас команда огляду наголошує, що роль Оксфам не слід прирівнювати до ролі донора, оскільки вона не є донором. На думку команди огляду, Оксфам не прагне виконувати донорську функцію в партнерствах і має розглядати свою роль ширше, зокрема в розрізі підтримки якості програмної діяльності і досягнення результатів.

Партнери не надавали розгорнутих коментарів щодо технічної підтримки, яку вони отримували від Оксфам. Основним викликом, який вони відзначали щодо Оксфам та інших міжнародних організацій, є те, що програмна підтримка часто недостатньо враховує контекст (наприклад, коли програмні заходи просто переносять з інших країн). Водночас партнери підкреслювали, що високо цінують досвід і знання Оксфам. Якщо Оксфам визначатиме свою роль лише як донорську, вона втратить можливість застосовувати власний досвід, посилювати результати й діяти у взаємодоповненні з партнерами. Оксфам уже напрацювала підходи до співпраці з партнерами у сферах фінансового управління, закупівель, звітності й комплаєнсу відповідно до своїх зобов'язань щодо ЛГЛ і принципів фемінізму; тепер Оксфам має знайти спосіб посилити програмні результати, не діючи всупереч цим зобов'язанням.

«Чому це спричиняє труднощі? Тому що, з одного боку, як технічний фахівець в Оксфам, ти маєш забезпечувати дотримання певних підходів і стандартів. З іншого – від тебе очікують, що ти відмовишся від частини контролю і підтримаєш партнера в забезпеченні якісного реагування, де саме поняття якості може трактуватися по-різному. Є базові стандарти, які не підлягають компромісу, як-от захист від насильства та зловживань або принцип “не нашкодь”, але в партнерів може бути інший погляд на якість» (IKI, співробітник Оксфам).

6.2.3 Участь у кластерній координації як неефективна й обтяжлива для партнерів

Як зовнішні суб'єкти, так і партнери вважають, що **Оксфам забезпечувала ефективну підтримку партнерам в участі, лідерстві й впливі в межах кластерної координації**. Оксфам допомагала партнерам розібратися з гуманітарною термінологією, зрозуміти принципи функціонування кластерної системи, ділилася практиками щодо планування витрат на участь у координації в межах проектного фінансування, а також підтримувала зміцнення систем MEAL для активного надання критично важливих даних у систему координації. Як пояснив один із партнерів:

«Мені було дуже складно з цією координаційною системою: усі ці кластери, нескінченні кластери, нескінченні зустрічі. Для мене це не мало сенсу. Здавалося, я просто марную час. У звітах я писав, що мені потрібна допомога Оксфам, щоб розібратися в цій кластерній системі, бо вона здавалася мені виснажливою... Ми обговорювали ці кластери та їхні недоліки протягом кількох зустрічей. Але вже у 2024 році і цього року відчулося, що ми нарешті почали використовувати цю систему як слід... Підтримка в розумінні кластерної системи була дуже важливою, бо протягом перших двох років це приносило сильні розчарування» (IKI, партнер).

Окрім безпосередньої підтримки партнерів, опитані зовнішні учасники відзначали, що Оксфам відіграла важливу адвокаційну роль у просуванні локального гуманітарного лідерства, зокрема ООЖ та ОПЖ. Попри обмежену участь у кластерній координації через невелику частку прямої реалізації програм Оксфам зберігала вплив, зокрема через участь у платформі НУО й у Робочій групі з гендерних аспектів у гуманітарній діяльності.

Оксфам використовувала цей вплив, щоб забезпечити участь місцевих організацій у цих платформах і за їх межами.

«Що стосується адвокації, ми просуваємо пріоритети партнерства й локалізації. Ми також виступаємо за ширшу інклюзивність громадянського суспільства: не лише тих “зручних і прийнятних” організацій, з якими зазвичай воліють працювати донори, а й ЛГБТКІА+ організацій, ромських спільнот та інших. Це включає адвокацію перед урядом України, а іноді й перед європейськими донорами. І саме в цьому Оксфам проявляє себе дуже сильно, просуваючи ці підходи від імені своїх партнерів» (ІКІ, зовнішній учасник).

Попри все це **партнерські організації зазначали, що їм усе ще важко дається кластерна координація.** У межах опитування партнери поставили підтримку участі в кластерній координації на останнє місце серед досягнень і на третє серед обмежень партнерського підходу. Водночас це, схоже, пов'язано не з браком підтримки з боку Оксфам, а з особливостями самої гуманітарної системи координації, яка є обтяжливою, потребує багато часу й часто не дає чіткого розуміння її цінності для багатьох місцевих і національних організацій³⁴. Як зазначили партнери:

«Участь у кластерних та інших зустрічах забирає більшу частину часу, і вони не завжди ефективні. Щоб отримати реальну користь від участі в кластерах, потрібно витратити багато часу. Я постійно стою перед вибором: витратити час на участь у кластерній зустрічі чи написати нову грантову заявку» (ІКІ, партнер).

Один із партнерів зазначив, що Робоча група з гендерних аспектів у гуманітарній діяльності є більш практичною та корисною, ніж кластерна координація. Загалом, як підкреслив один із партнерів, вплив і можливість ухвалювати рішення в системі гуманітарної координації значною мірою залежать від розміру бюджету організації та масштабу її операційної присутності. Це додатково ускладнює для менших і вузькоспеціалізованих місцевих і національних організацій вплив на рішення в межах кластерної системи.

Складний характер гуманітарної системи координації перебуває поза прямим впливом Оксфам, однак це підкреслює необхідність для неї й надалі виступати за зміни в системі та підтримувати більш радикальне переосмислення того, якою має бути координація, заснована на місцевому лідерстві й релевантна місцевому контексту.

6.3 ЩО ВИЯВИЛОСЯ ЕФЕКТИВНИМ У ПИТАННЯХ ЯКОСТІ ТА ВПЛИВУ ПРОГРАМ

6.3.1 Визначення червоних ліній і чесний діалог із партнерами забезпечують дотримання гуманітарних принципів.

Партнерський підхід дозволив забезпечити дотримання гуманітарних принципів. Оксфам досягла цього завдяки чіткому визначенню червоних ліній та ефективній комунікації з партнерами щодо них. Виникали труднощі щодо дотримання гуманітарних принципів, зокрема нейтральності, а також незалежності й, меншою мірою, неупередженості. Це вимагало свідомого підходу з боку Оксфам до інтеграції цих червоних ліній щодо гуманітарних принципів у партнерські угоди й ведення відкритого і чесного діалогу з партнерськими організаціями. Як зазначив один із зовнішніх гуманітарних учасників в Україні, дотримання гуманітарних принципів є складним питанням в Україні, і загалом бракує системних обговорень цієї проблеми з місцевими й національними організаціями, що інколи призводить до відхилення від принципового підходу в ширшому гуманітарному реагуванні.

Досвід Оксфам можуть перейняти інші донори й організації в Україні. Оксфам відкрито заявила про свої червоні лінії щодо гуманітарних принципів, зокрема наполягаючи на тому, що організація не співпрацюватиме з партнерами, які підтримують військових, незалежно від того, чи залучаються для цього кошти Оксфам. Унаслідок цього деякі партнерства були припинені. Оксфам також ініціювала обговорення того, як забезпечити дотримання принципу незалежності в реагуванні. Вона підкреслювала необхідність балансувати між узгодженням із пріоритетами уряду та збереженням незалежності й неупередженості. Спочатку не всі партнери розуміли важливість збереження такої незалежності від

уряду, тоді як іншим, навпаки, потрібно було підтвердження, що взаємодія і співпраця з місцевою владою є належною практикою. Оксфам працювала з партнерами над форматом їхньої взаємодії з місцевою владою, гарантуючи, що партнери здійснюють незалежну перевірку списків учасників програм і самостійно проводять їх відбір. Саме в цій площині були виявлені окремі проблеми з дотриманням принципу неупередженості й ужиті заходи для їх усунення.

Підхід Оксфам до роботи з гуманітарними принципами є показовим прикладом того, як організація може чітко визначати межі допустимого задля досягнення якісних гуманітарних результатів. Водночас це здійснювалося без відступу від ключових зобов'язань щодо локального гуманітарного лідерства й через постійний діалог з партнерами.

6.3.2 Налагодження зв'язків між партнерами для забезпечення можливості взаємного навчання

Партнерський підхід створив простір, у межах якого партнери могли обмінюватися досвідом і знаннями між собою. Оксфам сприяла взаємному навчанню між партнерами й підтримувала його, зокрема організовуючи спільні зустрічі. Як зазначив один із партнерів:

«Вони створили простір, де ми могли познайомитися з іншими організаціями, налагодити контакт, а згодом співпрацювати, підтримувати зв'язок і допомагати одне одному. Було дуже важливо не лише те, що Оксфам допомагала нам увійти в інші мережеві структури, а й те, що організація сама створювала такі простори. Це було справді цінно» (KI, партнер).

Один із партнерів зауважив, що співпрацю між партнерами можна було організувати більш цілеспрямовано. Зокрема, дуже корисним і затребуваним для партнерів був би обмін досвідом щодо залучення різних груп населення і розвиток міжсекторальних підходів до аналізу й заходів. Але огляд виявив обмежену кількість прикладів, коли знання й досвід передавалися від партнерів до Оксфам. Попередній огляд визначав досвід окремих партнерських організацій у сфері феміністичних підходів і гендерно трансформаційної роботи як можливість для навчання Оксфам. Однак у межах цього огляду не вдалося зафіксувати прикладів такої взаємної передачі знань.

6.3.3 Оксфам інвестувала в посилення механізму зворотного зв'язку та розгляду скарг (CFM), підзвітності перед постраждалим населенням (AAP) і захист від насильства й зловживань, хоча із запізненням

На початковому етапі підзвітність перед постраждалим населенням, участь і механізми заходів захисту не були належно інтегровані в системи й практику роботи партнерських організацій. Деякі співробітники Оксфам зазначали, що сам термін захист від насильства та зловживань (safeguarding) складно перекласти українською, а його зміст сприймався партнерами як незвичний для їхнього культурного контексту. Один із партнерів визнав відсутність у себе належних систем і практик у сфері заходів захисту. Це стало очевидним лише на пізньому етапі реагування, оскільки спочатку в Оксфам бракувало спроможності для роботи з партнерами в цій сфері. Партнер позитивно оцінив подальше посилення спроможності Оксфам у сфері захисту від насильства та зловживань і підкреслив її критичну важливість. Наприклад, в одному зі звітів для Оксфам партнерська організація подякувала за навчання із захисту від насильства та зловживань, зазначивши, що це допомогло систематизувати підходи до захисту отримувачів допомоги, а також сприяло розробленню відповідної політики та

зміцненню спроможності команди щодо заходів захисту. На початку деякі партнери скептично ставилися до необхідності таких підходів, вважаючи, що випадки насильства чи експлуатації з боку працівників гуманітарних організацій в Україні не є характерними. Це вимагало з боку Оксфам виваженого діалогу для пояснення ризиків і важливості запровадження належних систем захисту від насильства та зловживань.

Також і партнери, і Оксфам виходили з певних припущень щодо підзвітності перед постраждалим населенням. Партнери часто вважали, що фізичної близькості до громад і знання їхніх потреб достатньо для гарантування підзвітності; це контрастувало з підходом, що базується на цілеспрямованому забезпеченні підзвітності й участі учасників програм. Під час ОФГ учасники програм сприймали ідею участі, наприклад у розробленні програм, загалом позитивно, але водночас як доволі нова й

незвична. Партнери Оксфам і зовнішні учасники зазначали під час інтерв'ю, що підзвітність перед постраждалим населенням є викликом для всієї гуманітарної системи в Україні. Водночас Оксфам має значні напрацювання і досвід у підходах, орієнтованих на громади, зокрема у сфері захисту, де участь посідає центральне місце. Деякі співробітники Оксфам вважали, що партнерський підхід до реагування не повністю використав можливості для спільної роботи з партнерами над питаннями участі громад і підзвітності. Крім того, у 2024 р. Оксфам припинила використання власних механізмів розгляду скарг і зворотного зв'язку, що також стало втраченою можливістю для посилення підзвітності перед постраждалим населенням у межах партнерського підходу до реагування.

Опитані учасники програм зазначали, що є багато каналів для комунікації з партнерами й надання зворотного зв'язку, хоча не всі були обізнані про механізми розгляду скарг і зворотного зв'язку, які пропонують партнери. Деякі знали лише про публічні канали для зворотного зв'язку і не були впевнені, чи існують в організації анонімні або конфіденційні способи подання відгуків. У деяких випадках зміни в персоналі призводили до втрати прямого контакту з організацією. Частина учасників програм відзначала, що партнерські організації, які їх підтримували, активно збирали зворотний зв'язок щодо якості допомоги й підтримували постійний контакт. Інші повідомляли, що мали змогу надавати відгуки під час особистих зустрічей і вважали цей формат найефективнішим. Також учасники відзначали, що їхні відгуки враховувалися, і на їх основі вносилися зміни до програмних заходів, а також те, що партнерська організація активно залучала їх до розроблення цих заходів. Під час ОФГ у місцях колективного проживання з'ясувалося, що учасники не знали, як безпосередньо надавати зворотний зв'язок партнерським організаціям. Однак учасники програм у місцях колективного проживання підкреслювали, що їхню думку враховували, зокрема під час планування ремонтів санітарних приміщень з урахуванням потреб людей з обмеженою мобільністю.

**7. ВПРОВАДЖЕННЯ
ЛОКАЛЬНОГО
ГУМАНІТАРНОГО
ЛІДЕРСТВА І
ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ
В ПРАКТИКУ**

7. ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОКАЛЬНОГО ГУМАНІТАРНОГО ЛІДЕРСТВА І ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ В ПРАКТИКУ

Оксфам взяла на себе зобов'язання підтримувати локальне гуманітарне лідерство, зокрема через дотримання ключових принципів партнерства, що передбачають рівність, взаємну повагу та спільну відповідальність. Також Оксфам прагне працювати відповідно до принципів фемінізму (див. додаток 2). Хоча принципи партнерства й фемінізму в політиці та керівних документах Оксфам формально розмежовані, під час інтерв'ю співробітники часто розглядали їх у тісному взаємозв'язку. Один із респондентів описав підходи Оксфам як «ЛГЛ плюс», де принципи фемінізму підсилюють принципи партнерства та зобов'язання щодо ЛГЛ. В огляд дійшли висновку, що для Оксфам неможливо реалізувати ЛГЛ без принципів фемінізму так само, як і принципи фемінізму без ЛГЛ.

«Мені здається, що партнерський підхід і феміністичні підходи та принципи йдуть разом. Їх неможливо розділити. Вони тісно пов'язані між собою. Нам дуже пощастило, що тут це справді вдалося втілити на практиці на дуже високому рівні» (KI, співробітник Оксфам).

7.1 СТУПІНЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИХ ПРИНЦИПІВ У ПАРТНЕРСЬКОМУ ПІДХОДІ ДО РЕАГУВАННЯ

7.1.1 ЛГЛ і принципи фемінізму здебільшого були інтегровані в реагування...

Інтерв'ю зі співробітниками Оксфам, партнерами (а також окремими зовнішніми учасниками) показали, що ЛГЛ і принципи фемінізму були широко представлені в партнерському підході до реагування. Оксфам систематично й відкрито обговорювала ці зобов'язання як усередині команди, так і з партнерами й на зовнішніх майданчиках. Партнерам було про них відомо. Співробітники Оксфам також відзначали постійні внутрішні обговорення й рефлексії щодо того, наскільки партнерське реагування відповідає ЛГЛ і принципам фемінізму. У відповідь на запитання про те, як ці принципи втілювалися в щоденній роботі Оксфам, вони наводили низку прикладів, зокрема:

- спільне використання і надання партнерам доступу до впливових майданчиків, зокрема підтримка участі місцевих ООЖ та ОПЖ у регіональних і міжнародних форумах для впливу на глобальну політику;
- підтримка партнерів у реалізації їхніх власних планів з адвокації, зокрема підтримка організації «Голос Ромні» в діяльності на національному рівні щодо вирішення проблем ромської спільноти;
- просування видимості партнерів у британських ЗМІ, замість фокусування на видимості самої Оксфам;
- можливість партнерів ініціювати й отримувати підтримку від Оксфам як приклад взаємодоповнюваності;
- повага і спільна відповідальність через адаптацію процесів, зокрема спільне розроблення проєктних пропозицій і графіків виконання, надання менторської підтримки з питань MEAL, підтримання відкритої, конструктивної комунікації замість використання каральних механізмів зворотного зв'язку.

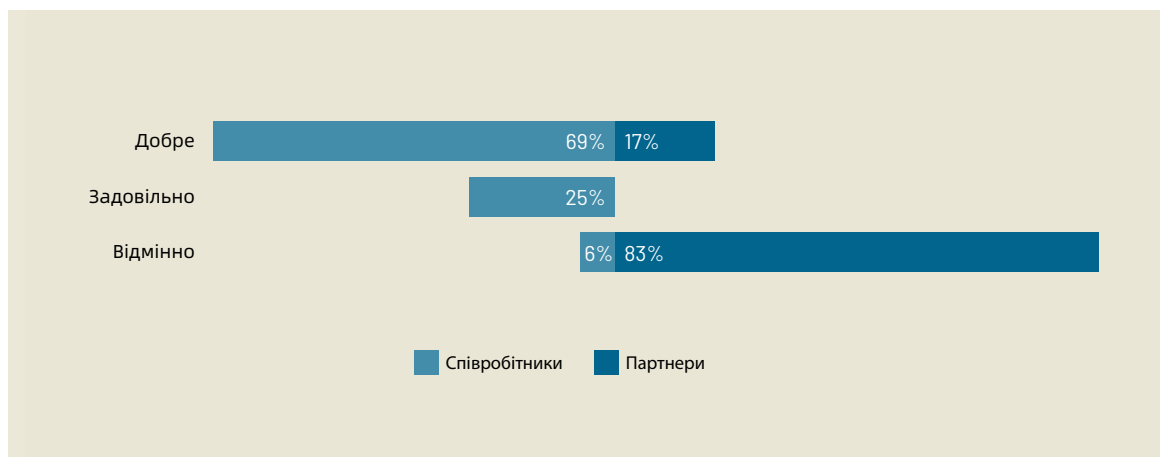
Співробітники Оксфам вважали, що одним із яскравих прикладів феміністичних принципів є підхід, за якого Оксфам прислухається до партнерів, а партнери – до своїх громад. Особливо це стосується врахування голосів жінок і жіночого лідерства. Те, що Оксфам надавала партнерам можливість змінювати й адаптувати програми відповідно до потреб, також розглядалося як прояв ЛГЛ і принципів фемінізму. Крім того, здатність партнерів відкрито надавати зворотний зв'язок Оксфам сприймалася як ще одне свідчення принципів фемінізму.

Загалом співробітники Оксфам зазначали, що ці принципи були закладені в саму основу партнерського підходу від початку реагування. Це проявлялося, зокрема, у рішенні зробити реагування орієнтованим на партнерство, надавати партнерам можливість самостійно розробляти свої заходи, а на другому етапі – також визначати власні плани інституційного зміцнення. Ініціатива WHLF також розглядалася як найбільш показовий приклад того, до чого мають прагнути ЛГЛ і принципи фемінізму. Це пов'язано не лише з її фокусом на ОПЖ, а й з тим, що вона надавала їм фінансування для реалізації тих напрямів діяльності, які самі організації визначають як найбільш критично важливі для захисту прав жінок, а не спрямовувала їх виключно на надання гуманітарних послуг.

Те, що Оксфам цілеспрямовано працювала з окремими типами організацій, зокрема ОПЖ, ООЖ й організаціями, які представляють інтереси маргіналізованих груп, є важливим прикладом поєднання ЛГЛ і принципів фемінізму. Як зазначив один із зовнішніх учасників, це особливо актуально й важливо, оскільки процеси локалізації в Україні в багатьох аспектах лише посилили наявну динаміку владних відносин. Застосування більш інтерсекційного підходу до ЛГЛ і принципів фемінізму розглядалося як спосіб кинути виклик національній динаміці владних відносин і гарантувати, що певні типи організацій не залишаться поза увагою. Адвокаційна діяльність Оксфам, разом з іншими організаціями, спрямована на забезпечення участі ОПЖ, ООЖ, ЛГБТКІА+ та ромських організацій у платформі НУО й інших координаційних механізмах, також була відзначена як критично важлива.

Усі партнери, які взяли участь в опитуванні, оцінили підхід Оксфам до партнерства як відмінний (83 %) або добрий (17 %) (див. рисунок 7). Співробітники Оксфам були дещо більш критичними: 25 % оцінили підхід як задовільний, а 69 % – як добрий. Водночас партнерам було складно назвати проблеми в співпраці з Оксфам, оскільки якість партнерства, за їхніми словами, була значно вищою проти інших міжнародних організацій. Один із зовнішніх учасників також окремо зазначив, що чув позитивні відгуки від організацій-партнерів Оксфам щодо якості співпраці.

РИСУНОК 7. ЯК ВИ ОЦІНЮЄТЕ ПІДХІД ОКСФАМ ДО ПАРТНЕРСТВА?



Джерело: опитування в межах огляду

Партнери й співробітники Оксфам неодноразово наголошували на тому, що принципи рівності та взаємної поваги були вбудовані в щоденну роботу і взаємодію організації з партнерами. Партнери відчували, що саме вони керують процесом, а Оксфам за допомогою механізмів гнучкого фінансування підсилювала їхні досягнення, уникаючи водночас мікроменеджменту.

Підхід Оксфам, за словами співробітників, ґрунтується на вмінні слухати, гнучкості й оперативному реагуванні на потреби.

«Від самого початку ми відчували, що можемо висловлювати свою думку і що наш досвід справді важливий у співпраці з Оксфам. Нам це не нав'язували. У нас не було відчуття, що Оксфам змушує нас щось робити чи щось змінювати. Усе відбувалося природно» (ІКІ, партнер).

Практичне втілення ЛГЛ і принципів фемінізму також пов'язували з важливістю перерозподілу влади й спільного ухвалення рішень. Співробітники Оксфам зазначали, що аналізували, хто має ухвалювати певні рішення і чітко усвідомлювали необхідність поступатися своїм місцем у процесах ухвалення рішень. Співробітники й партнери відзначали, що ухвалення рішень було орієнтованим на партнерство: Оксфам відігравала більш обмежену роль в обговореннях і визначенні пріоритетів і не нав'язувала свої погляди.

Партнери й співробітники вважали, що принципи фемінізму були впроваджені в межах партнерського підходу до реагування (див. рисунок 8). Партнери вище оцінили ті принципи фемінізму, що мали зовнішнє спрямування, зокрема участь, рівність і підтримку феміністичних організацій. Натомість співробітники Оксфам більше акцентували на внутрішніх принципах, як-от розподіл влади, рефлексія щодо упереджень, свобода висловлювання й безпека. Ці відмінності відображають різні підходи: партнери зосереджуються на результатах та участі, тоді як співробітники Оксфам – на внутрішніх практиках і організаційній культурі.

РИСУНОК 8. ЯКІ ПРИНЦИПИ ФЕМІНІЗМУ БУЛИ ЗАСТОСОВАНІ В ПАРТНЕРЬСЬКОМУ ПІДХОДІ ДО РЕАГУВАННЯ?



Джерело: опитування в межах огляду

Утім, ставлення партнерів до принципів фемінізму було неоднозначним. Один із партнерів висловив побажання щодо активнішого впровадження феміністичного підходу й закликав Оксфам розширити своє розуміння цієї концепції, не обмежуючись лише питаннями справедливості для жінок. Водночас інший партнер вважав, що Оксфам варто менш наполегливо просувати принципи фемінізму. Різниця в ставленні до принципів фемінізму може бути зумовлена наявними принципами й зобов'язаннями партнерських організацій. А правозахисні організації виявилися більш схильними до сприйняття цих підходів.

Співробітники Оксфам також рефлексували над тим, як принципи фемінізму застосовуються всередині організації. Хоча не всі співробітники Оксфам дотримувалися однакової думки (див. розділ нижче), багато хто відзначав, що в організації сформовано безпечне робоче середовище, де допустимо помилятися, рішення ухвалюються спільно, а в команді панує демократична культура. Серед прикладів спроб інтегрувати феміністичні принципи в організаційну культуру згадували робочу групу з питань

культури й представників персоналу. Наявність жінок на керівних посадах у складі вищого керівництва розглядали як приклад практичного втілення принципів фемінізму. Водночас деякі співробітники зауважили, що до складу вищого керівництва входили лише міжнародні співробітники, що посилювало динаміку владного дисбалансу між українським і міжнародним персоналом.

«Я ціную в Оксфам те, що керівництво справді дбає про працівників. Співробітники відкриті для діалогу, і можна самостійно пропонувати будь-які ідеї. Якщо ж почуваєшся некомфортно, завжди можна звернутися до представника персоналу. Вони намагалися відновити роботу групи з питань культури. Що стосується представника трудового колективу, то цей механізм працює справді ефективно» (ІКІ, співробітник Оксфам).

Співробітники Оксфам пов'язували внутрішню робочу культуру й застосування принципів фемінізму із власною спроможністю впроваджувати підходи ЛГЛ і принципи фемінізму у взаємодії з партнерами. Відчуття, що їх слухають і цінують, наявність простору для обговорень, а також безпечного середовища, де можна пробувати й помилятися, вважалися критично важливими. Це, своєю чергою, дозволяло співробітникам Оксфам діяти більш інноваційно, гнучко й відкрито у взаємодії з партнерами.

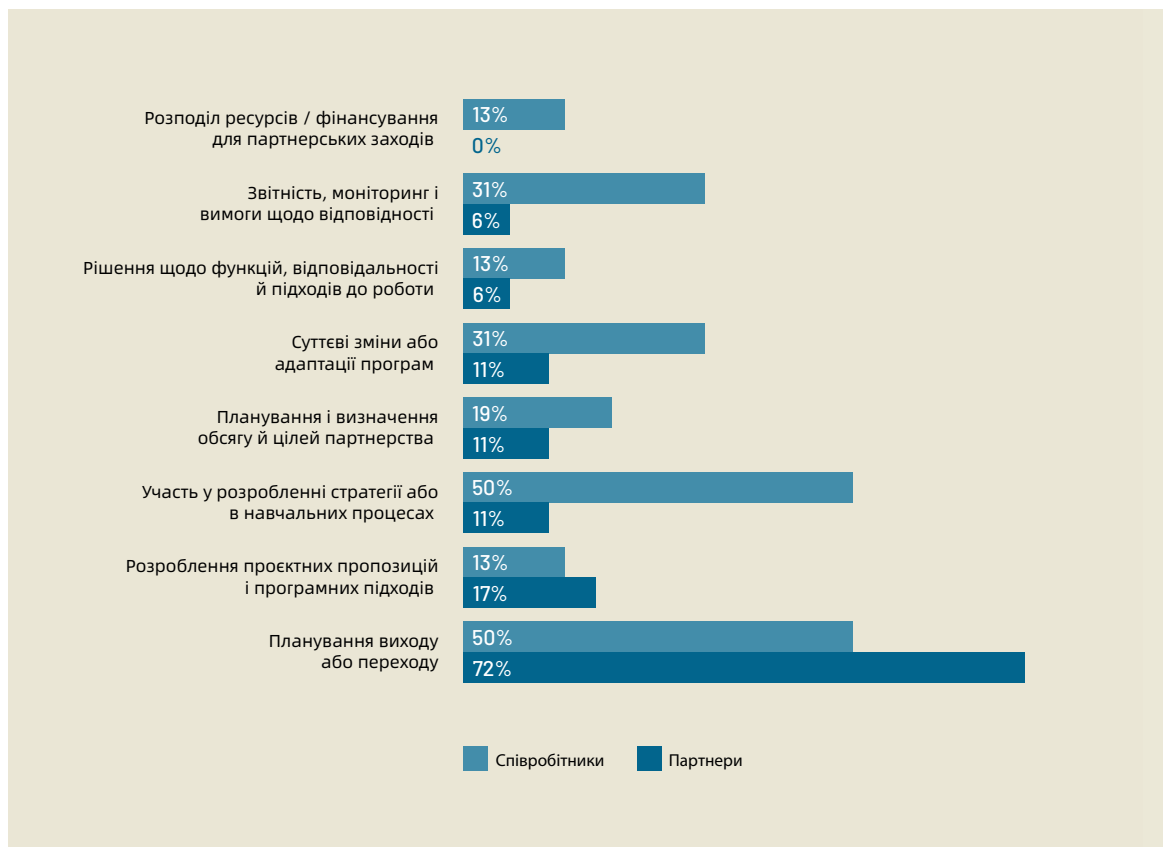
«Мені в моєму підрозділі було комфортно. І це також допомагало мені почуватися впевненіше у взаємодії з партнерами. Я не хвилююся, як мене сприймуть, тому можу дозволити собі більше гнучкості в розмовах із партнерами. Мені ніколи не казали, що це неправильно. Якщо це працює і покращує взаємини з партнерами – значить, це нормально, роби так, як вважаєш за потрібне. І це, своєю чергою, дає мені більше впевненості діяти так само у співпраці з партнерами» (ІКІ, співробітник Оксфам).



7.1.2 ...Меншою мірою це стосувалося стратегічних рішень

Водночас, як і зазначалося в першому огляді (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам Інтернешнал, 2024 р.), менш успішним було застосування ЛГЛ і принципів фемінізму в питаннях розподілу впливу й залучення партнерів до стратегічного ухвалення рішень. Стратегію другого етапу було розроблено й ухвалено без участі партнерів. Це викликало занепокоєння в частини співробітників Оксфам, які відверто говорили про дискомфорт через відсутність залучення партнерів до її формування. Партнери менш активно озвучували невдоволення тим, що їх не залучили до розроблення стратегії, однак зазначали, що діалог із Оксфам щодо рішення про вихід з України був недостатньо відкритим і прозорим. Багато хто підкреслював, що не до кінця розуміє це рішення. Однак результати опитування підтвердили, що партнери вважають свій вплив найменшим саме на формування стратегії другої фази, рішення Оксфам щодо виходу з України та процес завершення діяльності організації в країні (див. рисунок 9). В огляді висновків відзначається складність залучення партнерів до розроблення стратегії другого етапу, оскільки на той момент Оксфам ще не мала впевненості щодо того, хто саме з них отримає статус стратегічного партнера і, відповідно, буде залучений до цього другого етапу. Водночас це не скасовує того, що було втрачено можливість залучити партнерів до цього критично важливого стратегічного рішення.

РИСУНОК 9. У ЯКИХ СФЕРАХ ПАРТНЕРИ МАЮТЬ НАЙМЕНШИЙ ВПЛИВ?



Джерело: опитування в межах огляду

7.1.3 Викилики у визначенні й вимірюванні успіху щодо ЛГЛ і принципів фемінізму

У попередньому огляді зазначалося, що Оксфам досі не розробила підходу до вимірювання прогресу у впровадженні ЛГЛ і принципів фемінізму (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам Інтернешнал, 2024 р.). Це й надалі залишається втраченою можливістю для Оксфам забезпечити власну підзвітність щодо взятих на себе зобов'язань і принципів, які організація сповідує. Партнерська модель реагування в Україні могла б стати ідеальним майданчиком для того, щоб Оксфам глибше проаналізувала, як саме слід визначати успіх, яку роль відіграють партнери у формуванні критеріїв цього успіху, а також як пов'язати методи партнерства з результатами для людей, постраждалих від повномасштабного вторгнення.

Реагування було зосереджене на навчанні й передбачало інвестиції в спільне документування досвіду й висновки щодо партнерського підходу (див. блок 2). Аналітичні матеріали фіксують висновки щодо ІІЗ. WHLF організувала навчальний семінар для партнерів з метою підготовки другого етапу, а також провела окремий огляд навчальних результатів. Загалом, включно з цим документом, реагування супроводжувалося двома незалежними оглядами. Сприйняття та зворотний зв'язок щодо партнерства також були частиною шаблону звітності партнерів.

БЛОК 2. КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ЩОДО ВИСНОВКІВ ПРО ПАРТНЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО РЕАГУВАННЯ

- 1. Перерозподіл влади.** Чи працюємо ми в спосіб, що відповідає цінностям Оксфам: антирасизму, інтерсекційного фемінізму, деколонізації гуманітарного сектору й перерозподілу влади?
- 2. Партнерства.** Що партнерський підхід означає в межах регіонального реагування в Україні, і які висновки ми зробили щодо принципів партнерства загалом та операційної спроможності Оксфам реалізовувати такий підхід?
- 3. Модель реагування.** Які ключові висновки можна зробити щодо організації та реалізації реагування без постійної фізичної присутності (з акцентом на бізнес-підтримку, операційні системи й спроможність)?
- 4. Гуманітарні принципи.** Чи дотримуємося ми гуманітарних принципів у межах реагування?

Однак у межах реагування бракувало більш структурованого підходу до визначення та вимірювання того, як саме має виглядати успіх у межах партнерської моделі, заснованої на ЛГЛ і принципах фемінізму. Конфедерація Оксфам загалом працює над розробленням системи оцінювання щодо ЛГЛ і принципів фемінізму, проте таких параметрів для операцій з реагування ще немає. Та всередині Оксфам є певні концептуальні розбіжності. Це відобразилося і в ширших інтерв'ю Оксфам, де зазначалося, що частина співробітників розглядає ЛГЛ як самоціль (тобто з фокусом на самому процесі партнерства), тоді як інші – як засіб досягнення результатів (тобто з фокусом на результатах для постраждалого населення). Так само не завжди було зрозуміло, чи визначаються принципи фемінізму як спосіб роботи й партнерства чи як вплив Оксфам на трансформацію гендерних відносин. Ці концептуальні відмінності проявлялися й у партнерському підході до реагування, зокрема в питанні балансу між результатами програм і самим процесом партнерства.

«Це засіб чи самоціль? Хороше питання. Усередині Оксфам досі є багато різних поглядів. Тенденція така, що панує широке переконання: реагування під керівництвом місцевих громад є найбільш ефективним і доречним, тому це те саме. Але з огляду на наші цінності, принципи та взяті зобов'язання ми зробили саме локальне лідерство своїм обов'язком» (IKI, співробітник Оксфам).

Хоча ці підходи до визначення і вимірювання успіху не є взаємовиключними, вони потребують ретельного осмислення того, як саме їх збалансувати в межах єдиної системи вимірювання. Дослідження у сфері ЛГЛ також підкреслюють важливість врахування довгострокового впливу підтримки ЛГЛ під час гуманітарних криз на стійкість громад і суспільства, на врядування, а також на здатність цих громад і суспільств реагувати на майбутні гуманітарні кризи (див. Barbelet та ін., 2021 р.). Визначення успіху та вимірювання результатів у сфері ЛГЛ і феміністичних підходів також має здійснюватися у співпраці з партнерами й з урахуванням конкретного контексту кожної кризи.

Зовнішні організації, з якими проводили інтерв'ю, також стикаються з труднощами у вимірюванні впровадження ЛГЛ і принципів фемінізму. Один із зовнішніх учасників зазначив, що нещодавно їхня організація перейшла до ширшого використання якісних показників, зокрема відходячи від простого підрахунку кількості місцевих організацій у координаційних механізмах і натомість оцінюючи, який реальний вплив має їхня участь на фокус і результати ухвалених рішень. Хоча перехід до якісних показників виглядає логічним, це також створює нові виклики, оскільки в гуманітарному секторі спроможності MEAL часто не включають достатнього досвіду і навичок для збору й аналізу якісних даних, що визнавали й самі співробітники Оксфам.

7.2 ЩО СПРИЯЛО ВПРОВАДЖЕННЮ ЛГЛ І ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ

7.2.1 Керівництво, організаційна й управлінська культура

Керівництво партнерського підходу до реагування чітко задало тон щодо важливості ЛГЛ і принципів фемінізму. Співробітники Оксфам однозначно сприймали ці принципи як ключові, а також розуміли, що кожен несе відповідальність за їх впровадження у свою роботу. За словами співробітників Оксфам, стиль керівництва, заснований на підході адаптивного управління та навчання, також сприяв впровадженню ЛГЛ і принципів фемінізму. Адаптивне управління підтримує гнучкі підходи до роботи, заохочує саморефлексію, навчання на основі негативних результатів замість пошуку винних – тобто практики, які відповідають своїй меті й узгоджуються з ЛГЛ і принципами фемінізму. Управлінська культура, зокрема через створення просторів для обговорення, сприяла співпраці й рефлексії як на рівні окремих працівників, так і команд. Це давало змогу переглядати підходи до роботи та змінювати їх за потреби. Це вважалося критично важливим для персоналу Оксфам також і тому, що така позиція ставила вище керівництво в роль фасилітаторів, які вміють слухати. Кілька співробітників Оксфам підкреслили, що хоча вище керівництво місії не обов'язково було експертами з питань ЛГЛ і принципів фемінізму, їхня готовність обговорювати, слухати, вчитися в персоналу й діяти відповідно до почутого вважалася вирішальною для впровадження цих принципів. Загалом організаційна культура Оксфам, яка передбачає критичне осмислення того, як і чому здійснюється діяльність, також сприяла впровадженню цих підходів.

7.2.2 Підтримка персоналу

Співробітники Оксфам відчували належну підтримку у впровадженні ЛГЛ і принципів фемінізму. Є чіткість у політиці й керівних документах, зокрема щодо ЛГЛ, що допомагає працівникам Оксфам розуміти свої функції та обов'язки. Ці питання також включені до процесів введення в посаду, і співробітники зазначали, що отримують відповідну інформацію з самого початку роботи в Оксфам. Водночас настанови щодо принципів фемінізму були не так добре розроблені й містили обмежені практичні рекомендації щодо їх застосування (див. розділ нижче).

Окремі посади були надзвичайно важливими для підтримки персоналу у впровадженні ЛГЛ і принципів фемінізму в щоденній роботі. Зокрема, радник з гендерних питань незамінним для команди: він допомагав співробітникам краще зрозуміти принципи фемінізму й те, як застосовувати їх у роботі. З огляду на складність застосування принципів фемінізму й попри багаторічну роботу Оксфам над інституціоналізацією цього досвіду, наявність окремих фахівців із гендерних питань усе одно вважалася необхідною для впровадження принципів фемінізму в межах реагування. Важливою виявилась і наявність окремих фахівців із партнерств, які допомагали координувати взаємодію та комунікацію з партнерами, уникати їх перевантаження, а також – вибудовувати співпрацю та взаємодію з партнерами.

7.2.3 Усвідомлення власної ролі персоналом

Під час інтерв'ю співробітники Оксфам продемонстрували високий рівень усвідомлення власної посади та впливу. Вони добре розуміли, що партнери сприймали Оксфам як донора і як це впливає на взаємодію. Наприклад, один із респондентів зазначив, що якщо звернутися до співробітників партнерських організацій із проханням зустрітися, вони майже завжди погодяться, оскільки сприймають Оксфам як донора і прагнуть відповідати його очікуванням. І це незалежно від того, чи вважають вони таку взаємодію корисною для себе. У зв'язку з цим кілька співробітників Оксфам пояснювали, що намагалися дуже обережно будувати взаємодію з партнерами, щоб пом'якшити цей дисбаланс. Вони самостійно рефлексували, чи подано запит достатньо чітко як такий, що не зобов'язує й не примушує ні до чого, без будь-яких наслідків у разі відмови, а також чи приносить така взаємодія користь передусім партнерській організації, а не Оксфам. Один зі співробітників Оксфам також свідомо обрав відкритість і скромність як підхід у взаємодії з партнерами, прямо зазначаючи, коли не має відповіді або рішення. Це продемонструвало, що Оксфам не є єдиним експертом, і зменшило дисбаланс впливу. Усвідомлення власного впливу є критично важливим кроком до більш рівного розподілу впливу. Це чітко простежувалося в підходах і робочій культурі співробітників Оксфам, опитаних у межах цього огляду.



7.3 ВИКЛИКИ У ВПРОВАДЖЕННІ ЛГЛ І ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ

7.3.1 Між Оксфам і партнерами не може бути повної рівності

Попри зусилля Оксфам щодо зменшення та перерозподілу впливу, повної рівності між Оксфам і партнерами досягти неможливо через саму природу розподілу ресурсів. Як зазначалося вище, усвідомлення співробітниками Оксфам власної позиції та впливу сприяло пошуку проактивних способів пом'якшення цього притаманного системі владного дисбалансу. Водночас цей дисбаланс чітко проявлявся в тому, що Оксфам не допускала партнерів до ухвалення стратегічних рішень. Партнери не погоджувалися з рішенням Оксфам вийти з України, однак не мають жодного впливу на це рішення. Деякі співробітники Оксфам також зазначали, що саме собою бажання партнерів, щоб Оксфам залишилась, не може бути достатньою підставою для такого рішення і може призвести до перебування в країні з неправильних причин. Це варто визнати як обмеження в питанні розподілу впливу. Водночас для Оксфам важливо чітко визначати, які рішення залишаються в зоні її відповідальності, а також відкрито пояснювати партнерам причини таких рішень і фактори, що обмежують можливість більш спільного ухвалення рішень.

7.3.2 Недостатня контекстуалізація принципів фемінізму

Деякі партнери й співробітники Оксфам вважали, що те, як організація застосовувала принципи фемінізму, не завжди відповідало українському контексту. Частина респондентів зазначала, що жіноче лідерство не є суперечливим питанням в Україні, де жінки широко представлені в політиці й громадянському суспільстві. У зв'язку з цим дехто вважав, що принципи фемінізму не завжди узгоджуються з реаліями України, що інколи викликало спротив. У середині Оксфам ці принципи подекуди сприймалися як ярлики, а не як практика, що реально впроваджується, і не завжди вважалися релевантними. Також фіксувалися випадки критичного ставлення: під час одного з ретритів деякі співробітники зауважували, що Оксфам «занадто феміністична». Хоча частково це відображає різницю в ставленні до цих принципів і рівні їх прийняття, це також свідчить про недостатнє врахування вже досягнутого прогресу в українському суспільстві, а також про брак діалогу з партнерами і співробітниками щодо застосування принципів фемінізму ширше, ніж лише в контексті жіночого лідерства, зокрема в питаннях усвідомлення власного впливу.

«Ми стикаємося з внутрішнім спротивом у різних формах. Деякі співробітники просто не бачать потреби в гендерній рівності або вважають, що якщо в команді більше жінок, то рівність уже досягнута. Інші сприймають принципи фемінізму як ще одну галочку поряд із локалізацією та партнерством. Таке сприйняття заважає інтегрувати феміністичне мислення в питання розподілу влади й внутрішню практику. Ми поки що не знайшли способу перетворити принципи фемінізму на конкретні дії, інтегровані в усю модель реагування, без постійного використання самого ярлика "феміністичний". Іноді саме це слово викликає опір: люди зосереджуються на ньому, а не на практиках, які за ним стоять. Якщо уникати цього слова, ми будемо збивати людей з пантелику, але наполягати на ньому іноді провокує спротив» (ІКІ, співробітник Оксфам).

7.3.3 Характерні суперечності, пов'язані з культурою певних національностей і функціональних обов'язків

Співробітники Оксфам по-різному сприймали підходи до впровадження ЛГЛ і принципів фемінізму. Це залежало від культурного контексту й посад. Хоча ці підходи не є несумісними, що підтверджується практикою їх впровадження, важливо враховувати, що люди, виховані в культурах, де заохочуються дискусії, обговорення і відкрита рефлексія, легше адаптуються до організаційної культури Оксфам і її підходів до взаємодії через діалог

та обмін думками. Як зазначалося вище, створення керівництвом простору для відкритого обговорення застосування ЛГЛ і принципів фемінізму, а також для рефлексії щодо взаємодії з партнерами, було критично важливим чинником підтримки співробітників у розумінні того, як ці принципи проявляються в щоденній роботі. Водночас для тих, хто походить із культур, де така практика менш поширена, це вимагає додаткової адаптації від працівників.

Водночас слід враховувати, що окремі функції та професійні сфери цінуються саме за дотримання правил, технічних стандартів і стандартних операційних процедур. Професійна культура таких посад створює внутрішні суперечності для співробітників, від яких очікується гнучкість, адаптація до партнерів і здатність підлаштовуватися. На таких посадах влада часто зосереджена в самих правилах і стандартах, а не в людях, які їх застосовують. Через це інколи складно відмовитися від усталених підходів і водночас зберігати відчуття, що робота виконується як слід. Керування цими внутрішніми суперечностями є критично важливим і починається з визнання їх існування, а також із підтримки співробітників у подоланні тривоги, яку можуть спричинити гнучкість і невизначеність під час впровадження ЛГЛ і принципів фемінізму. Саме тут важливу роль відіграє наявність фахівців із гендерних питань і партнерств, які супроводжують співробітників. Як зазначив один зі співробітників Оксфам:

«Вийти за межі підходу “ми завжди робили це так” виявилось непросто. Людям потрібно ставити під сумнів, чому вони діють саме так: через звичку чи через реальну необхідність, і це часто викликає дискомфорт. Впроваджувати принципи фемінізму всередині організації особливо складно, оскільки самі собою ці принципи не дають чітких вказівок щодо розбудови культури. Здебільшого вони лише декларуються на папері» (IKI, співробітник Оксфам).

7.3.4 Принципи фемінізму за своєю суттю важко втілити на практиці

У першому огляді підкреслено брак чітких практичних орієнтирів щодо застосування феміністичних принципів (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам Інтернешнал, 2024 р.). Загалом принципи фемінізму за своєю природою складно трансформувати в конкретну практику й чіткі інструкції. Ці принципи є радше ідеологічними, аніж практичними. Вони рефлексивні й особистісні, а тому потребують внутрішнього аналізу та глибоких роздумів. Це не те, чого можна легко навчити в межах тренінгу. Чимало співробітників Оксфам зазначали, що впровадження принципів фемінізму є тривалим процесом як для організації, так і для них особисто. Деякі з них розповідали, як спочатку сприймали ці принципи і як з часом вони змогли побачити їхній вплив на свою щоденну роботу. Один зі співробітників Оксфам зазначив, що лише під час участі в навчальному семінарі з WHLF йому вдалося краще зрозуміти ці принципи на практиці, оскільки вони були проілюстровані на прикладах із розповідей партнерів WHLF.

7.3.5 Виклики, пов'язані із залученням нових співробітників

Високий рівень плинності кадрів, а також реструктуризація призвели до того, що на другому етапі реагування Оксфам залучила значну кількість нових співробітників. Загалом поєднання нових і досвідчених працівників Оксфам сприймалося позитивно, однак надмірна частка нових співробітників створювала певні труднощі для впровадження ЛГЛ і принципів фемінізму. Це пов'язано з тим, що, як зазначалося вище, для розуміння й інтеграції цих принципів потрібен час, особливо коли йдеться про феміністичні підходи. З огляду на те, що організацій, які працюють на засадах ЛГЛ і принципів фемінізму, у гуманітарному секторі небагато, нові співробітники зазвичай не мають попереднього досвіду роботи з цими підходами. Хоча цей виклик частково пом'якшується завдяки структурованим процесам введення в посаду, підтримці й навчанням, нові співробітники зазначали, що їм складніше застосовувати ці принципи на практиці.

7.3.6 Важливо не звужувати простір для дискусії щодо ЛГЛ і принципів фемінізму

Зобов'язання Оксфам щодо ЛГЛ і принципів фемінізму в деяких випадках призводили до звуження простору для обговорення цих підходів серед співробітників. Сам підхід до ЛГЛ і принципів фемінізму, який не залишає місця для критичного діалогу, запитань і визнання різних поглядів, суперечить принципам фемінізму. Деякі співробітники Оксфам зазначали, що вони самі або їхні колеги не завжди відчували можливість відкрито висловлювати сумніви чи ставити під питання практику Оксфам у сфері ЛГЛ і феміністичних підходів. Хоча це напруження часто описують як суперечність між посадами, орієнтованими на комплаєнс, дотримання правил і встановлення стандартів, та посадами, орієнтованими на партнерство, воно все ж постає як виклик: як гарантувати персоналу можливість висловити побоювання, коли вони бачать ризик надмірного передання владних повноважень. Наявність безпечного простору для обговорення і пошуку балансу між спеціальними знаннями й досвідом Оксфам і лідерством партнерів є критично важливою умовою для впровадження ЛГЛ і принципів фемінізму без втрати цінності й комплементарності. Це також є важливим елементом управління ризиками в Оксфам.

8. ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

8. ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Партнерський підхід до реагування в Україні став своєрідним експериментом із повноцінного впровадження ЛГЛ і принципів фемінізму. У результаті вдалося **розкрити потенціал і вплив лідерства місцевих і національних організацій** у гуманітарному реагуванні. Цей підхід продемонстрував спроможність і можливість реалізації партнерського підходу до реагування в умовах конфлікту, зберігаючи водночас відданість гуманітарним принципам. Він також показав, що інституційний розвиток може бути пріоритетом навіть під час гуманітарної кризи, а також підкреслив важливість підтримки ОПЖ у реалізації їхньої основної діяльності через механізм WHLF.

У межах цього досвіду Оксфам вдалося адаптувати свої внутрішні процеси для кращої відповідності партнерській моделі; але найбільш значущі зміни відбулися в процедурах комплексної перевірки, партнерських угодах і звітності. Ці внутрішні процеси зовсім не призвели до зниження стандартів; натомість **їх контекстуалізували, адаптували та зробили більш релевантними**. Реструктуризація команди у 2024 р. стала переломним моментом, змістивши операційну модель Оксфам від підтримки реалізації програм партнерами через окремі напрями підтримки до позиціонування всієї команди як такої, що надає послуги партнерам. Цей перехід поставив ЛГЛ та інституційне зміцнення в центр організаційної структури й способів роботи Оксфам. Це також посилює роль ІЗ як ключового елемента відповідального поетапного виходу Оксфам, спрямованого на зміцнення лідерства і сталості партнерів. Плани інституційного зміцнення розробляли і впроваджували самі партнери, а технічний супровід адаптували до потреб кожного з них.

Реагування під керівництвом партнерів забезпечило кращі результати для людей, які постраждали від повномасштабного вторгнення в Україну. Воно було **принциповим, підзвітним, релевантним, здатним вчасно адаптуватися до мінливих потреб**; така модель дала змогу охопити важкодоступні верстви населення і залучити найбільш маргіналізовані групи. Значною мірою це стало можливим завдяки спроможності партнерських організацій, їхнім зв'язкам із громадами, близькості до них і розумінню місцевого контексту. Спроможність партнерів і їхні підходи до роботи підтримували й посилювали завдяки підходу Оксфам до партнерства, зокрема через довіру як його основу та здатність Оксфам адаптуватися до потреб партнерів.

У цьому огляді було виявлено ключові чинники, які сприяли реалізації партнерського підходу до реагування. **Лідерство стало одним із визначальних наскрізних факторів** успішності партнерського підходу до реагування. На різних рівнях конфедерації Оксфам – від членів об'єднання до керівництва гуманітарною місією в Україні – була чітка узгодженість і згода щодо готовності до ризику й підтримки спроб впровадження нових способів партнерства та роботи. Це дало змогу співробітникам Оксфам адаптувати свої підходи до роботи в межах наявних внутрішніх процесів. Керівництво реагування в Україні застосовувало адаптивний і навчально-орієнтований стиль управління та діяло усвідомлено, приділяючи увагу не лише тому, що робить організація, а й тому, як саме вона це робить. Це забезпечило необхідний простір для того, щоб працівники могли опановувати нові підходи до роботи та взаємодії з партнерами. Такий підхід сприяв формуванню потрібних навичок і мислення, необхідних для впровадження гнучкого партнерського підходу до реагування.

Роль лідерства як рушія додатково підсилювалася надійною фінансовою базою, зокрема завдяки фінансуванню від фондів (зокрема від КЕРНС). Таке фінансування, особливо від КЕРНС, зазвичай є доволі гнучким. Це дало Оксфам змогу гнучко управляти бюджетом і перерозподіляти кошти між його статтями, що безпосередньо вплинуло на здатність партнерів коригувати бюджет і, відповідно, змінювати фокус програм залежно від потреб і нових криз. Завдяки тому, що Оксфам змогла передати цю гнучкість фінансування в межах апеляційних кампаній у партнерства, партнерські організації отримали змогу краще використовувати власну спроможність визначати змінні пріоритети й потреби та відповідно реагувати. Це також підтверджувалося відгуками учасників програм.

Саме поєднання **підходу до лідерства в Оксфам і гнучкості** апеляційного фінансування дало змогу впровадити партнерський підхід до реагування, де гнучкість стала способом мислення і набором навичок. Кожен із цих чинників окремо ускладнив би формування гнучкості як способу мислення та набору навичок.

Реагування в Україні чітко показало, що справжню партнерську модель забезпечили не нові процеси, інструменти чи шаблони, а **зміна мислення**: від контролю до співпраці, від дотримання формальних вимог до діалогу. Вирішальним було не те, що передбачали процедури, а як відбувалася взаємодія: ставлення, поведінка й побудова взаємин.

Водночас, хоча фінансова підтримка в межах ІІЗ дала партнерам змогу наймати окремий персонал, саме нефінансову підтримку ІІЗ неодноразово відзначали як її сильну сторону. Вона полягала в індивідуалізованому, заснованому на взаєминах супроводі: поїздках до партнерів по всій Україні, проведенні двосторонніх обговорень, виконанні ролі друга, що критикує, під час перегляду фінансових пропозицій, а також у наданні наставництва й коучингу замість заздалегідь визначених тренінгів.

Водночас у досвіді впровадження партнерського підходу до реагування в Україні залишаються певні прогалини. Оксфам іще не визначила, як виглядає успіх для партнерського підходу до реагування, що ґрунтується на ЛГЛ і принципах фемінізму. Частково це призвело до обмеженої видимості якості програм у методах партнерства організації та до менш цілеспрямованого підходу до програмних результатів у межах моделі, орієнтованої на партнерство. І хоча навчання було ключовим елементом реагування і слугувало для адаптації та інновацій, бракувало більш структурованого й цілеспрямованого підходу до MEAL, заснованого на чіткому визначенні того, яким має бути успішний партнерський підхід до реагування. Це є критично важливим для підзвітності самої Оксфам, щоб розуміти, наскільки ефективно вона впроваджує власні зобов'язання і принципи. Це також є проявом підзвітності перед постраждалим населенням – забезпечувати партнерський підхід до реагування, який чітко окреслює зобов'язання щодо досягнення гуманітарних результатів. **Більш структурований підхід до MEAL також може посилити адвокаційну діяльність Оксфам щодо ЛГЛ і принципів фемінізму**, що дозволить задати напрям ширшому гуманітарному сектору й стимулювати його до впровадження підходів локалізації.

Оксфам зіткнулася з труднощами і досі перебуває в пошуку правильного підходу до передачі свого технічного досвіду. Частково це було зумовлено побоюванням нав'язати партнерам власні стандарти й підходи до роботи, через що організація втримувалася від більш спільної відповідальності за підвищення якості програм через обмін технічним досвідом. Партнерські організації визнають досвід і компетентність Оксфам та прагнуть користуватися ними в межах партнерства. Тому Оксфам необхідно визначити, як вона може діяти задля взаємодоповнюваності з партнерами, чітко окресливши свій внесок і роль у партнерстві з погляду якості програм і їхнього впливу, водночас дотримуючись ЛГЛ і принципів фемінізму. Ці принципи не знімають з Оксфам відповідальності за результати партнерського підходу до реагування, а радше визначають, у який спосіб цю відповідальність слід реалізовувати, щоб уникнути нав'язування.

Також були прогалини в спільному розумінні й інтеграції підходів до розподілу ризиків. Хоча поняття розподілу ризиків дедалі частіше використовували у внутрішніх і зовнішніх обговореннях, його зміст залишався концептуально нечітким. Попри те що матриці ризиків системно розроблялися в межах кожної проєктної пропозиції, не було структурованого механізму для подальшого відстеження цих ризиків у межах партнерства або для їх винесення на розгляд за межами окремого проєкту. Відсутність усталених просторів для спільного обговорення ризиків із партнерами обмежувала можливості для осмислення того, як саме Оксфам і партнерські організації розподіляють між собою ризики та працюють із ними, а також стримувала формування **більш усвідомленого і збалансованого підходу до їх спільного управління**.

Це критично важливий момент для Оксфам, щоб осмислити, як використати напрацювання, отримані в межах партнерського підходу до реагування в Україні. У межах цього огляду неодноразово лунала думка, що таке реагування стало можливим завдяки унікальному поєднанню обставин: реагування в Європі, яке скористалося перевагами подвійних стандартів³⁵, незвично високий рівень фінансування, зокрема масштабне гнучке фінансування для Оксфам; а також високий рівень довіри до національних і місцевих організацій, які загалом мали високий рівень спроможності.

Це дало змогу Оксфам зосередитися на підтримці найбільш вразливих груп, водночас зберігаючи належний масштаб реагування. Партнерський підхід до реагування в Україні також спирався на сильну внутрішню підтримку в межах конфедерації Оксфам і готовність приймати ризики для випробування нових підходів до роботи й партнерства. Це змусило багатьох співробітників Оксфам поставити під сумнів **можливість відтворення такого підходу**; зокрема, виникли сумніви щодо того, чи будуть подібні методи партнерства й роботи життєздатними за умови

фінансування від інституційних донорів, у кризових ситуаціях, де критично важливим є масштаб реагування, а також за межами Європи. Водночас в Оксфам визнавали, що унікальність цього досвіду є відносною: подібні підходи застосовувалися і в країнах із довшою присутністю Оксфам, зокрема в Колумбії, Кенії, М'янмі й на Філіппінах. Жодне реагування не повторює повністю інше. Проте із досвіду партнерського підходу до реагування в Україні є напрацювання, які можна і варто використовувати надалі як Оксфам, так і донорам та іншим гуманітарним організаціями, які прагнуть підтримувати

локальне гуманітарне лідерство. Наведені нижче рекомендації спрямовані на визначення того, як це можна зробити, зосереджуючись на відтворенні чинників, що сприяли успіху, й усуненні наявних бар'єрів. У багатьох аспектах ці рекомендації підтверджують висновки інших досліджень щодо локального гуманітарного лідерства та партнерства. Тому, хоча вони безпосередньо спираються на досвід партнерського підходу до реагування в Україні, їхня доказова база виходить за межі цього унікального прикладу³⁶.

Рекомендації для Оксфам

- **Активно взаємодіяти з донорами**, демонструючи, яких результатів Оксфам і партнери змогли досягти в Україні завдяки гнучкому фінансуванню, та виступати за те, щоб донори адаптували й запроваджували гнучкіші підходи до підтримки ЛГЛ у гуманітарному секторі. Зокрема, ідеться про:
 - реалізацію релевантних заходів, що можуть адаптуватися до змінних потреб і реагувати на нові обставини завдяки гнучкості партнерів і їхній близькості до громад, а також завдяки здатності Оксфам змінювати фокус програм і бюджетні статті без попереднього погодження з донорами.
- **Активно співпрацювати з іншими гуманітарними організаціями** в Україні та за її межами, просуваючи ефективніші практики партнерства. Це може включати, зокрема, обмін досвідом у форматі технічних зустрічей між колегами з різних напрямів: фінансів і дотримання вимог, залучення ресурсів, адвокації, партнерської роботи в програмах і технічної підтримки програм. Особливо важливо, щоб Оксфам ділилася своїм досвідом адаптації процесів та інструментів у межах наявних систем, зосереджуючись на аспекті взаємодії (наприклад, уникаючи каральних підходів і натомість спільно шукаючи рішення у фінансовому управлінні й питаннях відповідності вимогам, а також визначаючи, що є справді необхідним, і вибудовуючи діалог навколо цих процесів).
- **Продовжувати детально документувати цей досвід** і поширювати напрацювання всередині Оксфам, щоб закріпити ці підходи до роботи за межами реагування в Україні. Хоча цей огляд дозволив проаналізувати реагування та зафіксувати окремі аспекти його реалізації, критично важливо мати внутрішню документацію, яка детально описує, як саме адаптовувалися процеси, а також створювати бібліотеки підходів, адаптованих інструментів і процедур. Це необхідно для інституціоналізації досвіду партнерського підходу до реагування в Україні. Акцент також слід зробити на документуванні саме взаємовідносин у партнерському підході як чинників, що сприяють зміцненню довіри та співпраці в середовищі, де все ще домінує висхідна підзвітність. Хоча кожне реагування відрізнятиметься залежно від контексту й залучених партнерів, напрацьовані підходи, інструменти, шаблони та супровідні навчальні матеріали слід зберігати й надавати для інших програм з реагування для формування бази належної практики і підходів до інституційного зміцнення.
- **Переглядати процедури внутрішнього аудиту Оксфам** і зробити їх більш придатними для партнерського підходу до реагування й узгодженими з ЛГЛ і принципами фемінізму. Інтегрувати напрацювання, отримані в Україні, у розроблення окремого підходу до внутрішнього аудиту для партнерського підходу до реагування, щоб аудиторські інструменти й критерії оцінювали партнерську взаємодію та пропорційність управління ризиками, а не спиралися на застарілі стандарти прямої реалізації.
- **Розглянути можливість запровадження багаторічного фінансування для партнерів** у межах партнерського підходу до реагування, одночасно працюючи над подоланням наявних перешкод, а також шляхом діалогу з донорами щодо спільного розуміння допустимого рівня ризику.
- **Запровадити структуровані, але достатньо прості формати для відкритого обговорення ризиків із партнерськими організаціями**, визнаючи, що партнери є незалежними суб'єктами й мають право самостійно визначати свій рівень готовності до ризику та діяти відповідно до нього. Навіть якщо категорії ризиків спільні, їхнє сприйняття, пріоритизація і допустимий рівень часто відрізняються. Ці дискусії мають внести ясність щодо розподілу відповідальності за ризики, а також щодо спільних обов'язків і видів підтримки, які надає Оксфам (як превентивної, так і реактивної) залежно від контексту, наявних ресурсів і взаємодоповнюваності профілів ризиків і спроможностей партнерів. Оксфам має відігравати активну роль у підтримці партнерів у визначенні та забезпеченні ресурсами сталих, контекстно зумовлених стратегій зменшення ризиків як частини цілісного й послідовного підходу до управління ризиками, що сприяє реальному їх розподілу. Це передбачає перехід від цілеспрямованих, але неформалізованих процедур до задокументованих, змістовних механізмів розподілу ризиків, інтегрованих у процеси управління партнерством.

- **Надалі аналізувати досвід реагування та структуру команди** і задокументувати, якою має бути оптимальна організаційна структура, зокрема, які спроможності потрібні для підтримки інституційного зміцнення через фінансову й нефінансову допомогу, включно з потрібними технічними програмними знаннями. Спроможності можуть з часом змінитися і трансформуватися, а отже, є сенс розглядати потенціал для інституційного зміцнення через залучення більш мобільних і гнучких ресурсів із регіональних офісів або штаб-квартири. Фінансовий компонент ІІЗ уже дає партнерам можливість залучати зовнішніх фахівців для інституційного зміцнення там, де Оксфам не має порівняльної переваги. На додачу до цього Оксфам має чітко визначити, у яких сферах вона створює реальну цінність завдяки своїй нефінансовій підтримці. Така чіткість є необхідною для належного планування обсягу зусиль і забезпечення наявності відповідних внутрішніх спроможностей для ефективної підтримки партнерів.
- **Продумати, як можна інтегрувати підхід ІІЗ на більш ранньому етапі**, паралельно з реалізацією програм³⁷. Можна застосувати поетапний підхід: на початковому етапі реагування на надзвичайну ситуацію інституційне зміцнення може зосереджуватися на критично важливих і базових елементах, спрямованих на задоволення нагальних потреб, пов'язаних із ефективною реалізацією заходів (наприклад, фінансове управління, обмін технічними знаннями, підтримка MEAL). Надалі в разі затяжної кризи цей підхід може еволюціонувати в більш структурований план інституційного зміцнення, заснований на поєднанні фінансової та нефінансової підтримки в межах партнерського підходу. З часом це може перейти до більш спільних і поглиблених оцінок спроможностей та формування довгострокових цілей інституційного зміцнення. Зокрема, варто врахувати, що за наявності більшого часового горизонту спільна оцінка спроможностей може забезпечити значно більший ефект для інституційного зміцнення партнерів.
- **Зафіксувати управлінський підхід і стиль партнерського підходу до реагування** як ключовий висновок. Підхід до щоденного управління реагуванням визначався в межах цього огляду як один із основних чинників успіху. Оксфам варто описати, як вона застосовувала свій навчальний та адаптивний підхід у реагуванні, а також як принципи фемінізму впливали на управлінські підходи, дозволяючи втілювати принципи ЛГЛ і партнерства в практичній роботі співробітників разом із партнерами.
- **Додатково проаналізувати, як саме Оксфам може і має ділити владу в більш стратегічних рішеннях з організаціями**, з якими вона співпрацює.
- **Відновити належну увагу до якості програм і результатів у межах партнерської моделі**. Запровадити спільний підхід до якості програм, розроблений разом із партнерами, зокрема визначити, що означає термін «якість» у кожному конкретному контексті, а також розробити рекомендації щодо застосування гуманітарних стандартів крізь призму ЛГЛ і принципів фемінізму, забезпечуючи якість без нав'язування директивних підходів.
- Оксфам варто глибше осмислити, як взаємодіяти з партнерськими організаціями щодо якості програм, зокрема з ким саме працювати і хто відповідає за ці відносини. У межах партнерського підходу до реагування питання якості програм можна розв'язувати через спільне визначення їх змісту для конкретних партнерів у конкретному контексті, а також через узгодження спільних цілей щодо якості програм і результатів. Оксфам також може розглянути перехід до більш спільного підходу до моніторингу якості програм, відмовляючись від процесів, що посилюють владні дисбаланси, і впроваджуючи підходи, що передбачають розподіл владних повноважень.
- **Осмислити роль і позицію Оксфам у партнерському підході до реагування не як донора, а як учасника, що діє на засадах взаємодоповнюваності та створення цінності**. Варто врахувати, як Оксфам прагне застосовувати свої фахові знання і досвід, спираючись на принципи ЛГЛ і феміністичні підходи до роботи, щоб бути активною стороною партнерства. Оксфам може разом зі стратегічними партнерами в Україні визначити, як ефективніше підтримувати партнерів у підвищенні якості програм і результатів. Для цього необхідно вести діалог саме з виконавцями програм, а не лише з керівництвом організацій. Також це потребує відкритості з боку партнерів і готовності чесно оцінювати власну реалізацію програм.
- **Усунути фрагментованість реагування, що виникає тоді, коли окремі партнери самостійно розробляють програми**. Варто розглянути, як у майбутніх заходах реагування можна зменшити цю фрагментованість, посилюючи співпрацю між партнерами за окремими секторальними напрямками. Це дозволить зберегти різноманітність підходів, водночас забезпечуючи більш стратегічне узгодження того, як ці підходи поєднуються і взаємно підсилюють один одного. Саме тут Оксфам може доповнювати партнерів і створювати цінність у партнерському підході до реагування, сприяючи більш стратегічному підходу до реагування, яке інакше залишалося б фрагментованим.

- **Визначити, як виглядає успіх з огляду на ЛГЛ і принципи фемінізму, й інтегрувати це в структурований підхід до MEAL.** Визначення успіху має враховувати як сам процес партнерства (тобто як Оксфам вибудовує партнерства відповідно до ЛГЛ і принципів фемінізму), так і кінцеві результати (який вплив і результати дають ці партнерства). Варто також враховувати часовий горизонт впливу, зокрема те, як цінність ЛГЛ і принципів фемінізму виходить за межі суто гуманітарних результатів і проявляється у відновленні, врядуванні, розвитку й підвищенні стійкості. З огляду на місію і бачення Оксфам під час визначення успіху впровадження ЛГЛ і принципів фемінізму слід враховувати й довгострокові результати, що виходять за межі гуманітарного реагування.
- **Провести оцінювання або навчальний огляд після завершення участі,** зосереджене на документуванні впливу ІІЗ на сталість партнерських організацій і їхні плани інституційного зміцнення. Таке оцінювання доцільно провести влітку 2027 р.

Рекомендації для організацій, які співпрацювали з Оксфам

- **Ділитися своїм досвідом** з іншими місцевими й державними організаціями, зокрема через Альянс українських організацій громадянського суспільства, і продемонструвати, що партнерства можуть працювати інакше і краще підтримувати місцеві й усеукраїнські організації.
- **Осмыслити владні відносини та свою роль у партнерствах і розвивати внутрішні практики взаємодії з міжнародними партнерами,** щоб забезпечувати лідерство, спільне розроблення рішень і можливість впливу. Зокрема, сприяти тому, щоб міжнародні організації, з якими ви співпрацюєте, переймали позитивні практики, які ви отримали в партнерстві з Оксфам. Це також передбачає чітке окреслення тієї лідерської ролі, яку ви прагнете відігравати в партнерстві, і впевнене висловлення незгоди, коли підходи до розроблення програм або ключові рішення відходять від партнерського підходу.
- **Критично проаналізувати** свій шлях і роль у партнерстві з Оксфам, зокрема визначити, де могли бути втрачені можливості для посилення впливу на громади, яким ви прагнете допомогти.
- **Співпрацювати з іншими** місцевими й усеукраїнськими організаціями в Україні для подолання зростаючої конкуренції в секторі, демонструючи на практиці, що колективні дії та співробітництво можуть посилювати результати для людей, які постраждали від кризи.
- **Впливати на системи координації й ухвалення рішень,** зокрема виступаючи за операційні механізми, що використовують місцеві мови, враховують місцевий контекст і зменшують бар'єри для участі.

Рекомендації для донорів

- **Враховувати досвід Оксфам в Україні,** зокрема те, як вона продемонструвала низький рівень ризиків за умови контекстуалізованих і релевантних підходів до комплексної перевірки й дотримання вимог, а також критичну роль лідерства партнерів у забезпеченні релевантності реагування та інклюзивних гуманітарних результатів.
- **Розглянути, як окремі елементи фінансування можуть виступати ключовими чинниками партнерського підходу до реагування** в Україні, зокрема здатність Оксфам погоджувати зміни в бюджетах і заходах партнерів у межах широких параметрів без попереднього погодження з донорами. Це стало важливим чинником реагування, яке було більш релевантним, адаптивним до змін потреб і здатним реагувати на нові надзвичайні ситуації.
- **Переглянути вимоги до фінансування, щоб стимулювати якісні, взаємодоповнювальні й рівноправні партнерства,** зокрема переосмисливши підхід до цінності за вкладені кошти через включення більшої кількості якісних показників у межах системи MEAL, як-от довіра та інклюзивність. Це також має передбачати визнання ролі напрямів, пов'язаних із розвитком партнерств, і належне ресурсне забезпечення цих напрямів для підтримки посередників у впровадженні принципів ЛГЛ і забезпеченні тих аспектів взаємодії, які є критично важливими для якісних і рівноправних партнерств.
- **Спрямувати фінансування на інституційне зміцнення,** зокрема підтримуючи кадрову спроможність посередницьких організацій для надання нефінансової підтримки, а також забезпечити і зробити обов'язковим відшкодування непрямих витрат (ВНВ).
- **Вимагати спільного лідерства партнерів у розробленні проєктних пропозицій і виділяти достатній бюджет для реальної підтримки лідерських ролей партнерів, зокрема в координаційних механізмах.**
- **Переосмислити підхід до використання масштабу як показника успіху.** Донори мають визнавати важливість глибини впливу, релевантності й досягнення найбільш вразливих груп як рівнозначних критеріїв успіху поряд із швидким розширенням заходів і відповідно коригувати свої очікування.

Рекомендації для гуманітарних організацій, які прагнуть запровадити партнерський підхід до реагування

- **Розглянути, як відтворити у своїх організаціях чинники, що сприяють партнерському підходу до реагування, зокрема:**
 - забезпечити наявність чітких зобов'язань і принципів щодо ЛГЛ і принципів фемінізму у внутрішній політиці;
 - впроваджувати ці зобов'язання на рівні вищого керівництва, зокрема через посадові обов'язки, що розроблені з урахуванням принципів ЛГЛ, чіткі очікування щодо результатів роботи, а також через системне введення в посаду, настанови, навчання і наявність спеціалізованого персоналу;
 - приділяти увагу аспектам взаємодії під час адаптації процесів, інструментів і способів роботи з партнерами, розуміючи, як вимоги можна контекстуалізувати та зробити більш релевантними до підходів партнерів, зокрема через спільне розв'язання проблем, інноваційні підходи до звітування (наприклад, усне звітування) і взяття на себе частини навантаження, пов'язаного із заповненням форм;
 - підвищувати обізнаність персоналу щодо власної влади й ролі у взаємодії, а також способів пом'якшення цих факторів для перерозподілу влади з партнерськими організаціями.
- **Забезпечити, щоб підхід до інституційного зміцнення поєднував цільову й адаптовану нефінансову підтримку з партнерськими планами інституційного зміцнення, водночас чітко визначаючи, де бракує внутрішніх спроможностей чи фахових знань, і створюючи можливості для партнерів отримувати зовнішню підтримку через фінансування.**

Рекомендації для трансформації системи гуманітарної допомоги

- **Спиратися на досвід партнерського підходу до реагування в Україні для переосмислення ролі міжнародних організацій**, виходячи з принципів взаємодоповнюваності та поступового відходу з країни.
- **Забезпечити, щоб формування партнерств не зводилося лише до підтримки найбільших усеукраїнських і місцевих організацій, а свідомо враховувало потребу підтримувати різноманітних учасників реагування** для формування інклюзивної та взаємодоповнюваної екосистеми реагування на державному й місцевому рівнях.
- **Розглянути радикальніші підходи до гуманітарної координації, що відповідають місцевому контексту.** Системи гуманітарної координації слід розробляти та формувати за участі місцевих і національних організацій, зокрема, за потреби, органів місцевої влади й уряду. Гуманітарна координація має відштовхуватися від уже наявних у контексті механізмів і вибудовуватися у взаємодоповненні з ними. Гуманітарна координація має залишатися релевантною завдяки спільному з місцевими й національними учасниками, зокрема за потреби з органами місцевої влади й урядом, визначенню пріоритетів координації відповідно до їхніх потреб, а не потреб міжнародної системи гуманітарної допомоги.
- **Забезпечити, щоб поточна надмірна пріоритизація не призводила до виключення маргіналізованих груп населення та припинення фінансування організацій, які їх представляють**, зокрема ОПЖ, організацій людей з інвалідністю, організацій ЛГБТКІА+ та інших, що працюють з вразливими групами.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1. ЦІЛІ Й ЗАПИТАННЯ ОГЛЯДУ

Ціль 1. Оцінити внутрішні структури, процеси й організаційну культуру Оксфам і проаналізувати, наскільки вони сприяли впровадженню партнерських і локалізаційних підходів у реагуванні в Україні, а також визначити внутрішні бар'єри для реалізації стратегії реагування.

1. Якою мірою процес внутрішніх змін і оновлена структура команди, а також принципи й цінності ЛГЛ, сприяли впровадженню партнерських підходів до роботи та реалізації стратегії реагування в Україні? Чи має команда Оксфам належні навички, спроможності й підходи до роботи для впровадження ЛГЛ і партнерських підходів?
2. Якою мірою внутрішні системи й процеси Оксфам сприяли впровадженню партнерських підходів до роботи та реалізації стратегії реагування в Україні?
3. Які позитивні напрацювання і виклики виникли під час адаптації систем Оксфам для забезпечення партнерського підходу / підходу, заснованого на принципах ЛГЛ?
4. Як змінився підхід Оксфам до розподілу ризиків з партнерами і які наслідки це мало для довіри й рівності в партнерстві?

Ціль 2. Оцінити фінансову й нефінансову підтримку, яку Оксфам надає партнерам, а також її вплив у контексті локального гуманітарного лідерства з погляду самих партнерів.

1. Які досягнення та виклики мав процес інституційного зміцнення партнерів і наскільки ефективно ці зусилля сприяли посиленню їхнього лідерства та сталості?
2. Як Оксфам сприяє й полегшує доступ партнерів до різних джерел фінансування, спираючись на свої знання і досвід? Які результати й виклики спостерігалися до цього часу?
3. Як Оксфам забезпечує змістовний доступ та активну участь партнерів у процесах координації й ухвалення рішень? Які результати й виклики спостерігалися до цього часу? Чи відчувають партнери, що мають вплив на ці процеси?

Ціль 3. Оцінити чинники, що сприяли або перешкождали забезпеченню якості програм, масштабу, своєчасності, ефективності, релевантності й інклюзивності в партнерській моделі реалізації програм, у відповідності до галузевих і глобальних стандартів та принципів, а також правозахисних підходів.

1. Чи відповідало реагування потрібному масштабу для задоволення потреб та охоплення кількості людей, постраждалих від кризи, відповідно до орієнтирів, визначених у документі «Зобов'язання та очікування Оксфам»?
2. Чи забезпечувало реагування умови для активної участі партнерів у роботі секторів / кластерів або інших наявних координаційних механізмів під час узгодження заходів?
3. Чи відповідали програми гуманітарним принципам і глобальним гуманітарним стандартам, викладеним у гуманітарних стандартах Sphere, а також чи забезпечували вони дотримання людської гідності, зокрема відповідно до Основного гуманітарного стандарту?
4. Наскільки програми забезпечували включення вразливих людей і маргіналізованих спільнот в Україні як з погляду охоплення цих груп, так і з погляду їхньої участі в ухваленні рішень?
5. Як програми адаптувалися й реагували на зміни контексту, потреб, пріоритетів і зворотний зв'язок від постраждалих громад? Як постраждалі громади оцінюють якість програм і чутливість до потреб? Які чинники цьому сприяли, а які створювали труднощі?
6. Наскільки ефективною і релевантною була програмна підтримка, яку Оксфам надавала партнерам, зокрема з погляду передавання технічних знань і створення простору для взаємного навчання?

Ціль 4. Проаналізувати підходи Оксфам до партнерства й оцінити, наскільки успішно організація буде та підтримує рівноправні партнерства, засновані на принципах фемінізму, спираючись на напрацювання попереднього огляду партнерства.

1. Наскільки, на думку партнерів, партнерські підходи Оксфам ґрунтуються на рівності, взаємній повазі та спільній підзвітності? Чи можете ви навести приклади того, як лідерство партнерів визнавалося або підтримувалося? Які чинники цьому сприяли, а які перешкождали?
2. Як змінювалася динаміка владних відносин між Оксфам і партнерами впродовж реагування, і які механізми сприяли цим змінам або, навпаки, їх стримували? Як цей досвід співвідноситься з досвідом партнерів у роботі з іншими міжнародними організаціями й у межах ширшого реагування?
3. Які показники успіху або підходи використовує Оксфам для оцінювання успішності партнерських підходів? Що саме демонструють ці показники?
4. Як партнери оцінюють релевантність цих інструментів вимірювання з огляду на власні пріоритети та їхню ефективність у фіксуванні й стимулюванні ЛГЛ?
5. У який спосіб реагування Оксфам в Україні втілює принципи фемінізму організації на практиці, зокрема щодо розподілу влади, підтримки різноманіття, забезпечення безпеки й підтримки феміністичних рухів? Які приклади ілюструють ці зусилля і які виникали виклики чи суперечності?

ДОДАТОК 2. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ОКСФАМ ЩОДО ЛГЛ, ПАРТНЕРСТВА Й ПРИНЦИПІВ ФЕМІНІЗМУ

Принципи партнерства³⁸:

- Спільне бачення та цінності
- Взаємодоповнюваність внеску й цілей
- Автономія і незалежність
- Прозорість і взаємна підзвітність
- Чіткий розподіл обов'язків і відповідальності
- Зобов'язання щодо спільного навчання

Зобов'язання щодо ЛГЛ:

- **Принципові й ефективні партнерства:** визнання та посилення ролі місцевих і національних учасників, а також сприяння подоланню дисбалансів влади, притаманних системі гуманітарної допомоги.
- Збільшення обсягу і якості фінансування для гуманітарної діяльності під керівництвом місцевих лідерів: передбачає зусилля Оксфам, спрямовані на розширення доступу місцевих організацій до гнучкого гуманітарного фінансування, сприяння прямій взаємодії між місцевими організаціями та донорами, а також недопущення встановлення додаткових вимог до відповідності понад ті, що визначають донори.
- **Зміцнення спроможностей місцевого гуманітарного реагування** шляхом опори на наявні місцеві й національні спроможності та їх доповнення.
- **Участь людей, які постраждали від кризи,** передбачає, що Оксфам орієнтується на пріоритети постраждалих людей, забезпечує їхню участь в ухваленні рішень і взаємодіє з ними як із партнерами в гуманітарних програмах.
- **Інклюзивні й різноманітні платформи координації та співпраці:** діяльність Оксфам спрямована на посилення лідерства місцевих / національних учасників у гуманітарній координації. Видимість місцевих організацій: визнання та підтримка їхньої ролі й роботи в умовах надзвичайних ситуацій у спосіб, що сприяє підвищенню їхньої впізнаваності, розвитку бренду і зміцненню спроможності до залучення фінансування, комунікації та просування інтересів.
- **Вплив на систему гуманітарної допомоги та її формування:** охоплює заходи від місцевого до глобального рівня, спрямовані на формування послідовної політики та стратегій впливу з метою зміни підходів і способів роботи донорів, ООН, урядів і міжнародних НУО, які заважають діяльності місцевих і національних організацій.

Феміністичний підхід:

Це означає прагнення до **інклюзивності**. Такий підхід передбачає спосіб роботи, спрямований на **виявлення й подолання глибинних причин структурних і системних нерівностей**, а також на трансформацію систем влади й привілеїв, багато з яких ґрунтуються на соціальних уявленнях про гендер і патріархат. Ключовими для цього підходу є поняття **влади, статусу й ідентичності**. Він починається з особистих змін і веде до соціальної **справедливості**. **Завдяки дотриманню принципів жіночого лідерства та відповідних підходів до роботи наші цілі й способи роботи стають трансформаційними й сміливими в просуванні рівності між людьми**. Феміністичний підхід вимагає від нас **осмислення власної влади й того, як ми її використовуємо як усередині організації, так і поза нею**. Він також передбачає готовність **відмовлятися від частини цієї влади** (Оксфам Інтернешнал, 2025b).

Принципи фемінізму³⁹:

- **Я ділюся владою:** усвідомлюю, що через соціальну нерівність (гендер, раса, сексуальна ідентичність, клас, рівень освіти) одні люди або групи мають більше переваг і привілеїв, ніж інші, і це призводить до нерівного розподілу влади. Я протидію організаційній культурі й соціальним нормам, що підтримують цей дисбаланс, особливо щодо жінок, зокрема темношкірих жінок, жінок з расових меншин і молодих жінок.
- **Я переглядаю власну поведінку:** визнаю, що протидія сексизму, расизму чи будь-яким формам утиску починається з себе. Важливо усвідомлювати як явні, так і неусвідомлені упередження й активно долучатися до подолання нерівностей, що існують у суспільстві.
- **Я підтримую феміністичний рух:** визнаю внесок феміністичних активістів і їхніх організацій, які вже мають значний вплив, і дбаю про те, щоб наші дії чи політика не заважали їхній роботі, не дублювали, не привласнювали й не ігнорували її. Усвідомлюю нашу відповідальність як міжнародної організації сприяти гендерній рівності в партнерстві з активістами й ОПЖ.
- **Нічого про нас без нас:** як організація, що працює у сфері прав жінок, Оксфам може ненавмисно займати простір, який належить ОПЖ. Оксфам прагне будувати партнерства на рівних, створюючи можливості для того, щоб думки й досвід партнерів були почуті.
- **Фемінізм – для всіх:** несправедливі гендерні ролі й стереотипи негативно впливають на кожного і кожна з нас, і саме ми всі маємо змінювати цю систему патріархату. Важливо пам'ятати, що фемінізм – це не про перевагу однієї статі над іншою, а про рівність.
- **Без гендерної справедливості не існує справедливості загалом:** питання економічної, соціальної й екологічної справедливості, над якими працює Оксфам, неможливо розв'язати без досягнення гендерної справедливості. Соціальний та економічний розвиток взаємопов'язані і потребують повної участі, свободи й визнання для всіх.
- **Я обстоюю різноманіття:** заохочую різноманіття і протидію проявам дискримінації. Не існує боротьби, обмеженої лише однією проблемою; наш підхід є інтерсекційним. Це означає, що ми розуміємо: упередження часто накладаються одне на одне. Наприклад, у середньому жінки, які належать до чорношкірих, азійських чи інших етнічних меншин, заробляють менше не лише за білих чоловіків, а й за білих жінок.
- **Я ціную безпеку:** кожна людина, яка працює в Оксфам або співпрацює з нею, має право на безпечне середовище. Жодні форми насильства чи зловживань, як-от сексуального, расистського або будь-якого іншого, не є прийнятними. Це стосується як фізичного, так і онлайн-простору. Наші співробітники можуть почуватися в безпеці й повідомляти про випадки жорстокого поводження чи цькування. Ми дотримуємося політики нульової толерантності до бездіяльності щодо зареєстрованих випадків і гарантуємо вжиття всіх належних заходів. Для Оксфам безпека має бути не просто пріоритетом, а способом життя.
- **Я прагну підтримувального середовища:** активно сприяю створенню такого середовища, дбаючи про власне емоційне й фізичне благополуччя та заохочуючи інших робити так само.
- **Я вірю у свободу вираження поглядів:** поважаю право своє та інших вільно висловлювати думки й ідеї без потреби у схваленні чи страху покарання. Водночас, попри нульову толерантність до дискримінації, ми маємо підтримувати одне одного в постійному навчанні як союзники інтерсекційного фемінізму.
- **Я протидію гендерно зумовленому насильству:** Оксфам розглядає гендерно зумовлене насильство як одне з найпоширеніших порушень прав людини у світі. У партнерстві з феміністичними й правозахисними організаціями, молоддю та чоловіками ми протидіємо соціальним нормам, які сприяють насильству й нормалізують його.

ПРИМІТКИ

ПРИМІТКИ

- 1 Згідно з Порталом операційних даних УВКБ ООН, оновлено 3 жовтня 2025 р. (UNHCR, 2025 р.).
- 2 Згідно з Планом гуманітарних потреб і реагування на 2025 р., опублікованим у квітні 2025 р. (УКГП ООН, 2025 р.).
- 3 До семи стратегічних партнерів Оксфам належать: організація ВГО «Гей-альянс Україна» (ГАУ), БФ «Мирне Небо Харкова» (МНХ), Благодійний фонд «Рокада», БФ «Щедрик», ГО «Десяте квітня» (ДК), Об'єднання ромських жінок «Голос Ромні» (ГР) й об'єднання «Жіночий консорціум України» (ЖКУ).
- 4 Перший етап WHLF тривав з березня по серпень 2025 р., другий етап запланований з листопада 2025 р. і зосереджується на підтримці жіночого й феміністичного лідерства в гуманітарній діяльності. WHLF натхненний подібними фондами, які Оксфам уже впроваджує у сфері розвитку для підтримки лідерства жіночих організацій ОПЖ та ООЖ. WHLF в Україні передбачає повністю гнучке фінансування для ОПЖ та ООЖ з метою забезпечення виконання цими організаціями основного призначення.
- 5 Лише 11 % партнерів вважали це проблемою, проте вона посіла третє місце в рейтингу найскладніших викликів.
- 6 Згідно з Порталом операційних даних УВКБ ООН, оновлено 3 жовтня 2025 р. (UNHCR, 2025 р.).
- 7 Згідно з Планом гуманітарних потреб і реагування на 2025 р., опублікованим у квітні 2025 р. (УКГП ООН, 2025 р.).
- 8 Партнери в цьому документі – це організації, які з 2024 р. стали стратегічними партнерами Оксфам. Це місцеві й національні українські організації, які співпрацюють з Оксфам з 2022 р. Термін «партнери» використовується як узагальнене позначення цих організацій.
- 8 Цей підхід також узгоджується з Політикою Оксфам щодо ухвалення рішень про присутність, яка передбачає, що реагування в країнах, де Оксфам не має сталого представництва, за замовчуванням має здійснюватися під керівництвом партнерів.
- 10 Наприклад, за оцінками УКГП ООН, План гуманітарних потреб і реагування для України на 2024 р. (~3,107 млрд дол. США) профінансований приблизно на 78 % за останніми доступними даними (FTS, 2024a). Для порівняння, рівень фінансування інших великих криз значно нижчий: близько 69 % у Судані (FTS, 2024b), 60 % у Ємені (FTS, 2024c), 53 % у Демократичній Республіці Конго (FTS, 2024d) і 52 % в Афганістані (FTS, 2024e). У 2022 р. Україна була найбільшим отримувачем гуманітарного фінансування (DI, 2023 р.).
- 11 Організації, що діють на рівні громад, – це зареєстровані неурядові організації, часто у формі благодійних фондів.
- 12 Цей підхід ґрунтується на Принципах партнерства й локального гуманітарного лідерства Оксфам (Оксфам Америка, 2020 р.), які наголошують на рівноправному партнерстві, якісному фінансуванні, зміцненні спроможності на місцевому рівні, участі людей, постраждалих від кризи, інклюзивній координації, видимості місцевих організацій і впливі на систему гуманітарної допомоги.
- 13 Хоча WHLF згадується в цьому огляді, цей фонд не є його основним фокусом. Для WHLF існує окремий процес навчання. Детальніше за посиланням: <https://womenleadersukraine.oxfam.org/>
- 14 Додаткову інформацію див. за посиланням: <https://www.oxfam.org.uk/oxfam-in-action/women-equality/women-rights-fund/>
- 15 Система оцінювання спроможності й партнерства – це підхід до партнерства в межах моделі One Oxfam, яка допомагає командам Оксфам і партнерам вести змістовні діалоги для спільної оцінки потенціалу, можливостей, ризиків, динаміки влади та досягнень у партнерстві протягом усього її циклу.
- 16 Паспортизація комплексної перевірки (due diligence passporting) – це процес, за якого організація (наприклад, Оксфам) визнає та приймає результати комплексної перевірки, уже проведеної іншою надійною стороною (зазвичай іншою міжнародною НУО або донором), замість повного повторного оцінювання.
- 17 Особливо це стосується партнерських організацій WHLF.
- 18 Інші отримувачі фінансування КЕРНС укладали багаторічні угоди за аналогічних умов, що свідчить про те, що Оксфам також могла впровадити каскадне багаторічне фінансування.
- 19 Наприклад, інші МНУО в межах реагування в Україні підтримували партнерів на передовій, допомагаючи розробляти плани евакуації з чіткими критеріями для їх введення в дію, передбачали бюджети на аптечки першої допомоги, бронезилети й автомобільні радіостанції, а також оплачували членство в Міжнародній неурядовій організації з безпеки для отримання щоденних оновлень щодо безпекової ситуації (ІКІ, Оксфам).
- 20 У цьому огляді зазначається, що повноцінно сформований підхід до розподілу ризиків мав би передбачати сталі формати для діалогу, спільні рамки або вбудовані механізми (наприклад, у посадових обов'язках чи системах), які забезпечують спільне операційне розуміння розподілу ризиків.
- 21 Є свідчення, що сторони спільно визначають ризики, за можливості разом їх зменшують і відстежують.

- 22 Це сталося відносно пізно на етапі реагування; натомість інші члени КЕРНС із самого початку пропонували партнерам 10 % на покриття ВНВ разом з цільовим бюджетом і підтримкою заходів з управління безпековими ризиками й добробуту персоналу (IKI, Оксфам).
- 23 Знову ж таки, високий рівень доступного фінансування і чітка підтримка з боку керівництва дозволили працівникам інвестувати необхідний час і увагу в розвиток взаємин, а не зосереджуватися на дотриманні процедур, що створило унікально сприятливі умови для партнерства в Україні.
- 24 Завдяки цілеспрямованим заходам із залучення й утримання персоналу, зокрема гнучкій оплаті праці та адаптивним умовам роботи, нова структура була повністю укомплектована, а рівень добровільної плинності кадрів до вересня 2025 р. знизився майже до нуля.
- 25 Переважно до серпня 2025 р., тобто до завершення програм, що реалізовувалися під керівництвом партнерів.
- 26 Якість програм не була включена в ІІЗ, оскільки скорочення технічних фахівців в Оксфам було свідомим вибором на користь переходу від підтримки, орієнтованої на конкретні програми, до інституційного зміцнення, а також пріоритетизації ресурсів для партнерів, а не для технічних фахівців самої Оксфам (команда реагування Оксфам Україна, 2025 р.).
- 27 Наприклад, Посібник Save the Children із розвитку організаційної спроможності (OCD) пропонує підхід до аналізу спроможностей очолюваного партнерами; це доводить, що формальні оцінки можна розробляти так, щоб вони зміцнювали лідерство партнера, а не нав'язували діагностику, продиктовану МНУО (Save the Children, 2022 р.).
- 28 Дослідження під керівництвом Оксфам показало, що організації демонстрували «постійну адаптацію у відповідь на зміну потреб», що стало можливим завдяки прямим зв'язкам з громадами, що сприяло реалізації програм реагування (Greener, 2024 р.). Оцінка реагування, очолюваного партнерами, у Польщі продемонструвала подібні результати, визначивши діяльність Оксфам як «надзвичайно релевантну й таку, що відповідає нагальним потребам біженців, зокрема жінок і маргіналізованих груп» (Ziss, 2024 р.). Це також було підтверджено в першому огляді висновків (Humanitarian Impact Institute, 2024 р.; Оксфам Інтернешнал, 2024 р.).
- 29 Короткий набір запитань Вашингтонської групи щодо функціонування – це інструмент для виявлення людей із функціональними обмеженнями. Він використовується в гуманітарному реагуванні для виявлення людей з інвалідністю.
- 30 Один із партнерів також повідомив, що зміг опанувати нову галузеву компетентність у сфері засобів до існування, вивішивши діяльність за межі продовольчої безпеки, що дозволило забезпечувати довгострокову підтримку й сталі рішення.
- 31 Зобов'язання й очікування Оксфам на 2025 р. визначають ключові орієнтири для реагування на гуманітарні кризи. У документі зазначено, що Оксфам має «прагнути охопити від 10 % (для криз із повільним розвитком) до 25 % (для криз із раптовим розвитком) населення, яке постраждало й потребує гуманітарної допомоги» (Оксфам Інтернешнал, 2025b). Водночас у документі зазначено, що в деяких умовах досягти цього може бути непросто.
- 32 У 2025 р. з впровадженням нової стратегії реагування, очолюване партнерами, відійшло від безпосередньої реалізації програм до інституційного зміцнення. Саме тому дані про охоплення програм у 2025 р. не включені до цього аналізу.
- 33 Зобов'язання й очікування Оксфам на 2025 р. також підкреслюють, що Оксфам має «гарантувати високу якість послуг або товарів, які отримують громади від Оксфам та її партнерів, і їх відповідність галузевим стандартам [...] У всіх нестабільних контекстах ми проводимо аналіз у сфері захисту, гендерний аналіз, аналіз гендерних аспектів влади, а також аналіз взаємозв'язку гендеру й конфлікту. Отримані результати визначають наші заходи й підходи» (Оксфам Інтернешнал, 2025b).
- 34 Цей висновок також підтверджується результатами попереднього дослідження КЕРНС (Harrison, 2023 р.).
- 35 Наративи навколо війни в Україні та гуманітарного реагування сформували відчуття винятковості й призвели до подвійних стандартів у реагуванні (див. Hargrave та ін., 2024 р.).
- 36 Див., наприклад, Barbelet та ін. (2021).
- 37 В огляді зазначається, що партнерські організації не завжди були зацікавлені в інституційному зміцненні під час реагування на нагальні потреби. Проте окремі бюджетні статті для зміцнення спроможностей були передбачені для партнерів із самого початку реагування. Та ці кошти часто залишалися невикористаними, зокрема через недостатньо цілеспрямований і системний діалог між Оксфам і партнерами щодо того, як найкраще їх використовувати.
- 38 Детальніше про принципи партнерства Оксфам див.: Оксфам Інтернешнал (2012).
- 39 Див. Оксфам ВВ (без дати).

© Оксфам Інтернешнал, січень 2026 р.

Цей звіт підготовлено незалежною консалтинговою командою під керівництвом Веронік Барбеле, Анн-Ліз Дьовюльф, Ольги Шевченко і Віржині Ле Массон.

Цей звіт є частиною серії навчальних заходів, які команда реагування Оксфам в Україні зобов'язалася реалізувати з метою вдосконалення внутрішніх підходів до гуманітарного реагування і впливу на ширшу реформу системи гуманітарної допомоги. Для отримання додаткової інформації щодо порушених у звіті питань звертайтеся за адресою: advocacy@oxfaminternational.org

Це видання захищене авторським правом, однак текст може використовуватися безкоштовно для цілей просування інтересів, інформаційних кампаній, освіти й досліджень за умови повного зазначення джерела. Власник авторських прав просить реєструвати будь-яке подібне використання для оцінки впливу публікації. Для копіювання за будь-яких інших обставин, повторного використання в інших публікаціях, перекладу або адаптації необхідно отримати дозвіл; за це може стягуватися плата. Детальніше: <https://policy-practice.oxfam.org/copy-right-permissions>

Інформація в цьому виданні є актуальною на момент публікації.

Опубліковано Оксфам ВБ для Оксфам Інтернешнал. DOI: 10.21201/2025.000114

Оксфам ВБ, Oxfam House, вул. Джон Сміт драйв, 2600, Оксфорд, OX4 2JY, Велика Британія.

Фотографії у звіті: Домініка Озинська, Юлія Марченко та Рея Катада. Вони фіксували події за участі партнерів Оксфам в Україні.



OXFAM