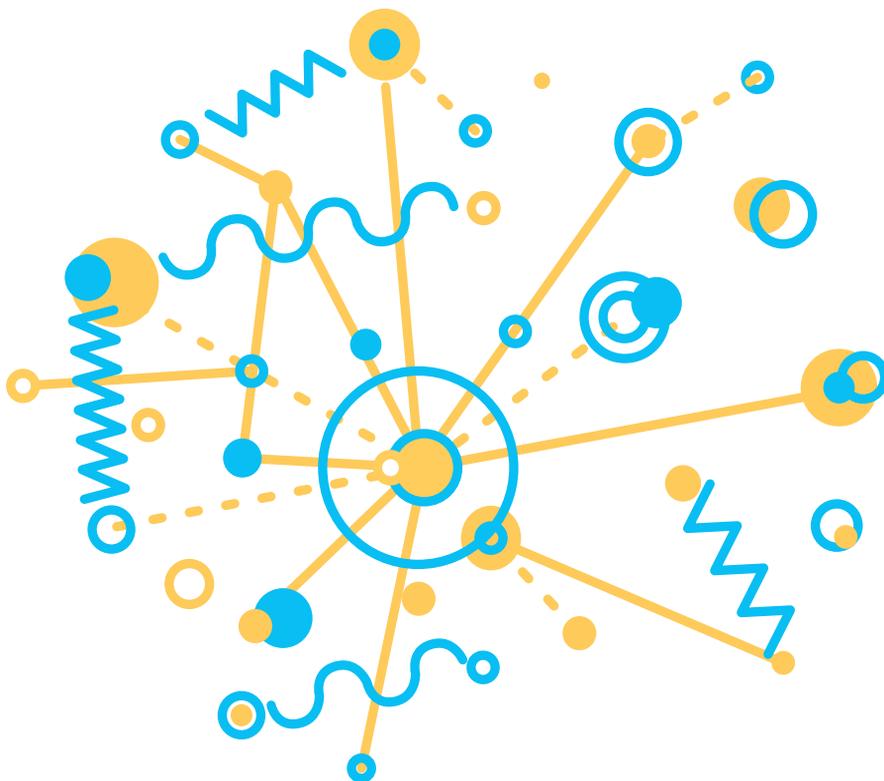




Екосистема гуманітарної координації: як Link об'єднує громади та партнерів

Практичний посібник розгортання механізму управління потребами



Авторський колектив

Анастасія Орлова, Валентина Чабанова-Бабак, Віктор Алхімов, Віталій Охріменко, Галина Колесник, Дар'я Ковальчук, Ірина Чайка, Олексій Ліпатов, Олексій Тертишний, Ольга Настіна, Світлана Сельдіна, Тімур Канатаєв, Юлія Білик

Упорядниця посібника: Катерина Златіна, Ольга Настіна

Літературне редагування: Олена Орлова

Екосистема гуманітарної координації: як Link об'єднує громади та партнерів Практичний посібник розгортання механізму управління потребами / А. Орлова, В. Чабанова-Бабак, В. Алхімов, В. Охріменко, Г. Колесник, Д. Ковальчук, І. Чайка, О. Ліпатов, О. Тертишний, О. Настіна, С. Сельдіна, Т. Канатаєв, Ю. Білик — Київ, 2026. — 145 с.

Цей практичний посібник присвячений розгортанню та впровадженню механізму гуманітарної координації Link — інструменту, що дозволяє громадам управляти гуманітарними потребами на основі принципів локалізації, прозорості та партнерства. Видання базується на реальному польовому досвіді Мережі правового розвитку та команди Link у деокупованих громадах Миколаївської та Херсонської областей у 2023–2025 роках. У посібнику поєднано покрокові алгоритми, опис ключових інструментів, управлінські рішення та живі кейси з громад, що демонструють, як зробити гуманітарне реагування адресним, скоординованим і підзвітним. Матеріал буде корисним для органів місцевого самоврядування, громадських організацій, гуманітарних партнерів і всіх, хто прагне впроваджувати ефективні локальні рішення у кризових умовах.

Посібник підготувала Мережа правового розвитку в партнерстві з чеською гуманітарною організацією «Людина в біді» та за фінансування уряду Великобританії.

© А. Орлова, В. Чабанова-Бабак, В. Алхімов, В. Охріменко, Г. Колесник, Д. Ковальчук, І. Чайка, О. Ліпатов, О. Тертишний, О. Настіна, С. Сельдіна, Т. Канатаєв, Ю. Білик, 2026 р.

© Фотоілюстрації: Мережа правового розвитку, 2026 р.



Зміст

Крутий Яр: маленьке село — велика стійкість.....	5
Чому МПР підготувала цей посібник.....	7
«Link змінює життя. І це не гучні слова, а правда, яку ми бачимо щодня».....	11
«Простір, де відбуваються справжні дива».....	11
«Підсвічуємо непомічені і завжди актуальні потреби».....	12
Координація без хаосу: досвід World Vision у роботі з платформою Link.....	13
Гуманітарна історія МПР як передумова народження Link.....	15
Філософія Link.....	18
Що таке Link.....	20
Актуальність Link.....	21
Виклики гуманітарної системи в Україні в контексті роботи Link.....	23
Що залишається викликом навіть із Link?.....	25
Переваги Link.....	26
Створення нових координаційних структур гуманітарного реагування деокупованих громад Півдня.....	28
Як фактично функціонує Link «у полях».....	30
Елементи механізму гуманітарного реагування Link.....	32
Розділ 1. Link і його місце в системі глобального реагування на виклики війни.....	34
Link в українській екосистемі гуманітарного реагування.....	34
Операційна логіка Link.....	34
Link як автоматизована система роботи з потребами.....	37
З чого все починалося.....	41
Етапи запровадження механізму Link.....	48
Базові принципи Link.....	50
Інструменти моніторингу процесів і збору зворотного зв'язку в Link.....	51

Розділ 2. Архітектура Link: розгортання, операційна та комунікаційна складові	52
Як розгорнути Link (Практичний гайд)	52
Стандартні операційні процедури SOP (збір потреб, верифікація, перенаправлення).....	60
Аналітика та портал Link.....	68
Комунікація з партнерами: мотивація до використання інструментів і спільна координація.....	71
Цифрова комунікація, аналітика та розширення обізнаності.....	71
Розділ 3. Розширення та масштабування Link: від реагування до управління	73
Передумови розширення Link	73
Стратегія масштабування.....	77
Обґрунтування необхідності для розширення Link.....	78
Link як інструмент ухвалення рішень.....	79
Ресурси для масштабування отриманого досвіду.....	81
Портрет громад.....	84
Розділ 4. Сможливість громад до самостійного управління потребами та раннє відновлення	93
Підготовка громад до самостійного управління потребами	93
Від управління потребами — до партисипації.....	95
Стратегії раннього відновлення та розвитку на прикладі деокупованих громад: загальна практика й унікальний досвід МПР.....	96
Системні виклики та бар'єри на шляху до відновлення.....	103
Рекомендації для донорів, міжнародних організацій та урядових структур.....	105
Партисипація та життєстійкість: як підсилювати громаду.....	109
Розділ 5. Правовий компонент Link	111
Правовий напрям Link як невід'ємна частина гуманітарного реагування	111
Бар'єри у вирішенні правових проблем.....	111
Координація, якої бракує: правова допомога громадам.....	112
Апробаційна модель роботи юристів Link.....	114
Алгоритми функціонування правового компонента Link.....	115

Робота юристів «у полі».....	121
Як працює опитування.....	122
Планування та підготовка юристів гуманітарного реагування до виїздів у громади.....	123
Алгоритм планування та підготовки до виїздів у громади.....	124
Практика вирішення виявлених правових потреб.....	126
Алгоритм перескерування і перенаправлення бенефіціарів до установ та організацій.....	127
Чому слід розрізняти поняття «перенаправлення» та «перескерування».....	127
На що варто звертати увагу.....	129
ІТ-архітектура правового компонента Link.....	131
Загальні принципи побудови архітектури.....	131
Архітектура системи.....	132
Роль ІТ-системи в екосистемі Link.....	132
Тестування правового компонента Link.....	133
Переваги правового компонента платформи Link.....	135
Link: на крок попереду!.....	137
Від екстреної допомоги — до стратегічного управління потребами...137	
Досвід і підходи МПР.....	138
Позиціонування МПР.....	139
Глосарій*.....	141



Передмова

Крутий Яр: маленьке село — велика стійкість

*Історія Марини Невгожі,
директорки сільського клубу села Крутий Яр,
виконуючої обов'язків старости.*

Крутий Яр — невеличке село на Херсонщині. До найближчої траси — шість кілометрів, до сусідньої Киселівки — вісім. Дороги майже немає, тому потрапити сюди в дощ стає справжнім випробуванням. Саме через це волонтери приїжджають до Крутого Яру нечасто, адже діставатися до нього важко, а іноді й небезпечно.

Під час окупації в селі перебували 120 людей. Сьогодні ж їх тут — лише 86, зокрема 11 дітей. Більшість із тих, хто залишився, — пенсіонери, люди з інвалідністю та внутрішньо переміщені родини, які рятувалися від війни в Херсоні та навколишніх селах. Молодь переважно виїхала.

Попри всі труднощі, громада тримається завдяки небайдужості місцевих. Однією з таких людей є Марина Невгожа — директорка комунального закладу «Сільський клуб села Крутий Яр», виконувачка обов'язків старости.

«Слава Богу, нас особливо не чіпали, — розповідає Марина. — Можливо, через те, що околиці були заміновані, й окупанти не ризикували часто заїжджати. Але вибухи снарядів ми чули постійно, як і гул безпілотників. Значних руйнувань у селі немає, хоча стіни в домішках потріскалися, штукатурка сиплеться на голови.

Наша найгостріша проблема на сьогодні — відсутність медичних послуг. В селі немає жодного лікаря, а найближча лікарня — аж у Чорнобаївці, за 33 кілометри. Транспорту немає зовсім. Люди не можуть виїхати ні до лікарні, ні до сільради, тому часто залишаються сам на сам зі своїми бідами.

Ще одна болюча тема — відсутність питної води. Хоча водонапірна вежа і працює, ще до війни хімічні аналізи показали, що ця вода не придатна навіть для худоби. За якістю відповідає лише технічній, але платити за неї треба 33 гривні за куб. Чимало родин опинилися в критичній ситуації, коли роботи немає, доходів немає, людям потрібні ліки. Кілька сімей уже відключили від води, навіть технічної.

Після деокупації допомога була нерегулярною. Волонтери привозили продукти та воду лише в суху погоду. В дощ люди самі їздили отримувати гуманітарні набори до сусідніх сіл».

Зміни почалися, коли в Крутий Яр приїхав Олександр Гончар, координатор команди Link у Херсоні. Він знайшов контакти Марини, запросив її на зустріч у Чорнобаївку, розпитав про всі потреби селян. Відтоді підтримка стала системною.

Команда Link постійно тримає зв'язок із Мариною Невгожою: запитує про актуальні потреби, перевіряє, чи доїжджали інші організації, чи є термінові випадки. І такі трапляються.

«Коли в нашому селі несподівано народилася дитинка, у нас нічого не було. Я звернулася, попросила візочок. І Олександр усе організував: і памперси, і ванночку, і засоби для догляду. Дитина забезпечена повністю. Ми були просто вражені», — розповідає Марина.

Навесні Link допоміг громаді з насінням для городини. Привезли 41 повний набір насіння овочів для кожної хати, а багатодітна сім'я отримала два набори. Насіння доставили ще до того, як погода дозволила засаджувати городи, тож люди змогли зробити це своєчасно.

Марина зізнається, що раніше не знала, куди звертатися. Багато організацій просто не доїжджали до Крутого Яру через проблеми з дорогами. Тож фактично єдиним стабільним партнером для громади стала команда Link.

«Дякую, що ви підтримуєте таке маленьке село, — говорить жінка. — Для людей, які живуть далеко від траси, транспорту, лікарні й базових послуг, ця допомога — не просто гуманітарні пакунки. Це знак того, що про нас знають, пам'ятають і готові підставити плече»...

Кругий Яр поступово відновлюється, однак виклики залишаються відчутними. Дороги й транспорту фактично немає, тож дістатися до сусідніх громад чи лікарні дуже складно. Медична допомога — відсутня, до найближчих лікарів — десятки кілометрів. Вода в селі лишається технічною й дорогою для багатьох родин, тому людям важко сплачувати за неї. Населення старіє, молодь виїжджає, і село тримається переважно на зусиллях тих, хто вирішив залишитися вдома та підтримувати одне одного.



Однак, попри все, Крутий Яр тримається. Завдяки людям, які не опускають руки. Завдяки тим, хто підтримує.

Історія Крутого Яру — лише одна з багатьох, які дають розуміння: локальне гуманітарне реагування вирішує проблеми, які інші інструменти не охоплюють. Саме так працює Link. Це механізм, завдяки якому громади, схожі на Крутий Яр, отримують підтримку там, де немає доріг, медиків чи транспорту, але є люди, чії потреби залишаються невидимими.

Історія Марини Невгожої підтверджує, що Link — це не про формальності, а про реальну увагу та швидку допомогу: від дитячої коляски та засобів догляду — до насіння для майбутнього врожаю і постійного зв'язку з громадою.

Саме такі приклади лягли в основу нашого посібника з розгортання Link. У ньому ми зібрали чіткі алгоритми, ключові інструменти та живі кейси з Півдня України, щоб показати, як локалізоване гуманітарне реагування можна впровадити в будь-якій громаді. Це не просто інструкція, а запрошення до співпраці та можливість масштабувати рішення, які вже довели свою ефективність у деокупованих громадах Миколаївської та Херсонської областей.

Чому МПР підготувала цей посібник

Ми створили цей посібник для тих, хто хоче зрозуміти нові реалії локального гуманітарного реагування в Україні, й готові поділитися своїми знаннями через призму досвіду Мережі правового розвитку (МПР) і розробленого нами механізму Link.

Видання стане помічним для керівників громад, локальних громадських організацій та активних мешканців, які прагнуть мати інструменти для якісного реагування на потреби людей у кризових ситуаціях, а також для донорів і міжнародних партнерів, яким важливо бачити ефективні рішення, готові до масштабування.

Цей посібник — надійний і практичний путівник у світ локалізації. У ньому ми розповідаємо історію механізму Link і ділимося важливими результатами його створення. Даємо чіткі інструменти, зрозумілі алгоритми та впевненість у тому, що механізм можна успішно розгорнути на практиці у громадах, реагуючи на їхні потреби.

Ми прагнемо, щоб, прочитавши цей посібник, ви отримали нові ідеї та натхнення успішно діяти у сфері локалізації, а також готові практичні рішення та конкретний план дій для вашої команди, якщо вирішите мультиплікувати наш досвід.

У цьому виданні ви насамперед знайдете детальну покрокову інструкцію з розгортання Link. Ми проведемо вас через увесь процес: від найперших кроків, з моменту ідеї про створення Link — до конкретних кейсів та історій успіху.

Ви дізнаєтесь:



як правильно оцінити гуманітарну ситуацію у громаді;



як зібрати ефективну команду;



як провести переговори з представниками місцевої влади, всіма стейкхолдерами;



як спланувати перші, найбільш важливі місяці роботи.

Це справжня дорожня карта, яка допоможе вам впевнено розпочати свій шлях.



Також надаємо детальний опис і пояснення ключових інструментів, які є серцем механізму Link. Ви зрозумієте, як саме працює CRM-система Link, для чого потрібні кабінети громади та партнера, і як вони спрощують щоденну роботу.

Ми розповімо, як ефективно будувати та підтримувати мережу місцевих інформантів, які є «очима та вухами» на місцях. Крім того, ви отримаєте перевірені на практиці алгоритми роботи з розгортання гуманітарного реагування у громадах, які вже довели свою ефективність у складних умовах. Ми детально описали, як правильно організувати збір і перевірку потреб, щоб уникнути помилок, та як налагодити координацію з партнерами, щоб допомога не дублювалася.

Тематичні блоки посібника доповнюємо живими історіями з нашої практики роботи у громадах Півдня України. Ці приклади доводять, як інструменти та алгоритми працюють не в теорії, а в реальних, часто непередбачуваних умовах. Це ті уроки, які ми засвоїли на власному досвіді, і вони допоможуть іншим уникнути типових помилок, зекономити час і зробити власну роботу максимально ефективною.

Це видання — запрошення до співпраці. Ми хочемо, щоб наш досвід став у нагоді громадам, організаціям і партнерам, які розділяють наше бачення локалізованої, прозорої та ефективної гуманітарної допомоги.

Ключова ціль цього видання — дати практичний опис локалізованого механізму координації гуманітарного реагування Link, який Мережа правового розвитку створила «з нуля» й масштабувала до стабільної операційної моделі в деокупованих громадах Миколаївської та Херсонської областях. Link демонструє, як поєднати принципи локалізації з лідерством громад, інтегрувати місцевих гуманітарних гравців, органи влади обласного рівня та громадянське суспільство — і водночас доповнити та посилити існуючу кластерну систему, не замінюючи її.

Команда Мережі правового розвитку

Звернення

Шановні колеги, партнери, друзі!

Ви тримаєте в руках не просто посібник. Ви тримаєте частинку нашого досвіду, наших сподівань і нашої віри в те, що навіть у найтемніші часи сила спільнот здатна творити дива. Ми, команда Link, звертаємося до вас не як автори, а як ваші однодумці, які щодня працюють для тих, чії голоси часто губляться за гучними цифрами великої гуманітарної статистики. Ми працюємо там, де допомога потрібна найбільше. Наразі наша робота сфокусована на прифронтових селах Миколаївщини та громадах Херсонщини, які й досі оговтуються від окупації та руйнацій війни.

Ми на власні очі бачили, що найважливіші гуманітарні потреби людей часто бувають «непоміченими». Це може бути корм для єдиної на всю родину худоби, спеціальні ліки для самотньої літньої людини або простий вогнегасник, що може врятувати школу. Це ті маленькі, але критично важливі речі, які повертають людям не лише можливість вижити, а й відчуття гідності та турботи. Саме для того, щоб жодна така потреба не залишилася без відповіді, й народився **Link**.

Для нас Link — не так технологія, як філософія. Філософія глибокого слухання, довіри та прямої дії. Це щоденна праця, де головним інструментом є не база даних чи CRM, а щира розмова з людиною.

Коли у громадах нас почали називати «гуманітарними нянями», ми зрозуміли, що рухаємось у вірному напрямку. Бо наша робота — не просто закривати запити, а й огортати людей турботою, давати їм впевненість, що вони не самотні у своїй біді.

Цей посібник — наше запрошення до вас. Запрошення стати частиною цієї філософії. Ми ділимося з вами не лише своїми успіхами, а й помилками та уроками — щоб ваш шлях був легшим.

Link — це живий механізм, що стає сильнішим із кожним новим партнером, з кожною новою громадою, з кожною людиною, яка долучається до цієї спільної справи.

Тому запрошуємо вас: беріть наш досвід, адаптуйте до умов ваших громад і розвивайте далі! Додавайте до нього своє серце, свою мудрість, свою енергію. Разом ми можемо побудувати в Україні мережу підтримки, яка триматиметься не на формальних процедурах, а на довірі, солідарності та теплих людських сердець. Давайте разом повертати не лише зруйновані будинки, а й віру в те, що наше майбутнє варте того, щоб за нього боротися.

Що говорять наші колеги по команді

«Link змінює життя. І це не гучні слова, а правда, яку ми бачимо щодня»

Юлія Стадник,
координаторка команди гуманітарного реагування в Херсонській області



«За півтора роки роботи в Бериславському районі Херсонщини ми переконалися: зміни — реальні. Про це свідчать історії десятків, сотень, а, можливо, й тисяч сімей, чиє життя стало легшим, безпечнішим, більш гідним. Бо вони отримали саме ту допомогу, на яку чекали. Іноді це базові, на перший погляд, речі — засоби гігієни, підгузки, ліки. А для когось — справжнє диво: ортопедичне ліжко; асистивний засіб, на який чекали роками; спеціальне крісло колісне; буржуйка чи генератор, що повертають тепло в дім. Наші партнери привозять до лікарень і ФАПів у громадах навіть рідкісні медичні препарати, які важко знайти в селах.

Та найцінніше для людей — не речі, а відчуття підтримки, довіри, присутності, усвідомлення того, що їх чують. Коли вони дивляться тобі в очі, дякують, щиро усміхаються, діляться своїми радощами. Коли кажуть: «Ви стали частиною нашої громади, нашої родини».

Link точно змінює життя не лише тих, хто отримує допомогу, а й тих, хто її надає — наших партнерів та всієї команди. Бо коли бачиш, як завдяки спільним діям хтось починає жити краще, змінюєшся і сам. І моє життя Link змінив теж. Вірю, що саме завдяки відчуттю взаємної підтримки ми всі досі тримаємося — як країна, як громади, як команда. Просто як Люди».



«Простір, де відбуваються справжні дива»

Тетяна Тимошина,
координаторка команди гуманітарного реагування в Миколаївській області

«Для мене Link — це не просто платформа, а простір, де відбуваються справжні дива людяності. Її головна мета — помічати ті потреби, які часто залишаються поза увагою інших, і робити все можливе, щоб ці потреби були задоволені. Адже за кожною з них стоїть людина, для якої ця допомога може стати вирішальною».

Найбільш значущими для мене стали моменти, коли через Link вдалося допомогти тим, кому це було життєво необхідно.

Пам'ятаю випадок, коли чоловіка, мешканця Інгульської громади, який втратив ногу, завдяки платформі Link і нашим партнерам ГО «Десяте квітня» вдалося доставити до лікарні й надати необхідну допомогу. Або історію маленького хлопчика з ДЦП, якому фонд «Ми з України 2022» передав спеціальне крісло, і ця, на перший погляд, невелика подія зробила його життя набагато комфортнішим.

Ще один приклад — допомога мешканцям маленького села, в якому не було питної води, а привозну не було в чому зберігати. Завдяки спільним зусиллям команди платформи Link і благодійної організації «Ранок відродження» село отримало спеціальні бочки, що вирішило цю проблему й помітно покращило якість життя громади.

Такі моменти нагадують мені, заради чого все це робиться: заради людей, їхньої гідності, віри й надії».

«Підсвічуємо непомічені і завжди актуальні потреби»

Олександр Гончар,
координатор команди гуманітарного реагування
в Херсонській області



«Одна з найважливіших функцій платформи Link — фіксація непомічених потреб у громадах. Ми працюємо саме в тих селах, куди багато гуманітарних, благодійних організацій просто не доїжджають через розбиті дороги, віддаленість і складну безпекову ситуацію. Попри всі перешкоди, ми з командою намагаємося приділяти увагу кожному найменшому селу. Не просто збираємо потреби, а й поглиблюємо співпрацю через освітні заходи для представників громади. На тренінгах розкриваємо потенціал людей, які займаються напрямом гуманітарного реагування; пояснюємо, як працюють інструменти для роботи з потребами; допомагаємо зрозуміти, як правильно формулювати потреби та передавати їх партнерам.

Приміром, під час одного з наших тренінгів у селі Посад-Покровське ми з'ясували, що маломобільній людині необхідне електрокрісло. Населений пункт нині відбудовується з нуля, доріг тут немає зовсім. Для маломобільної людини бездоріжжя означає повну ізоляцію. Тому ми одразу звернулися до наших партнерів із NRC — і цю потребу задовольнили.

Багато уваги приділяємо фіксації потреб, що виникають через зміну обставин. Для прикладу, через дуже важку безпекову ситуацію в Херсоні люди хотіли б отримувати базові послуги — медичні, соціальні, банківські тощо — у більш безпечних місцях, наприклад, у Миколаєві. З таким актуальним запитом ми звернулися до організації «Проліска». В результаті партнери двічі на місяць організували безкоштовний соціальний трансфер до Миколаєва для громади з Херсонщини.

Тому наша мета — не залишити нікого поза увагою. Бо непомічені потреби — не менш важливі, просто вони часто залишаються невидимими для великих гуманітарних програм через логістичні складнощі або брак інформації. А ми саме для того і працюємо, щоб збирати й передавати партнерам верифіковані дані про потреби у громадах. Іншими словами, ми з'єднуємо тих, хто потребує допомоги — навіть у найвіддаленіших куточках — із тими, хто може її надати».



Координація без хаосу: досвід World Vision у роботі з платформою Link

**Вадим Касьянов,
координатор мобільних команд,
Благодійний фонд «Помагаєм», м. Дніпро**

«Я відповідаю за мобільні команди — виїзди на локації, комунікацію з громадами. Ми робимо це разом із нашим відділом моніторингу. У рамках проєктів ми співпрацювали з платформою Link, поклалися повністю на базу даних, яку зібрали її співробітники, на їхні знання.

Наприклад, спільно діяли в рамках проєкту World Vision — надавали гуманітарну допомогу у вигляді засобів гігієни та дитячих підгузків. Під час зимового проєкту по DANIDA це були засоби гігієни й так звані зимові набори: ковдри, термоси, портативні зовнішні акумулятори тощо.

Разом із координаторкою команди Link в м. Миколаїв Тетяною Тимошиною та іншими представницями команди ми з'ясували, в якій громаді, в якому населеному пункті згідно з їхніми базами даних люди протягом тривалого часу не отримували нічого.

На жаль, ситуація склалася так, що дуже багато підтримки спрямовується саме на прифронтові території, і там є певне перенасичення гуманітарною допомогою. Натомість такі громади, як-от Березнегуватська, розташовані на відстані 60 кілометрів і навіть далі від лінії фронту, залишаються поза увагою. Але там у людей потреб ще більше, бо вони втратили роботу. Туди заїхало багато переселенців, а ніхто їм не надає допомогу, бо громада не потрапляє у проєкти.

Ми намагалися акцентувати увагу на тому, що ці люди також мають багато незакритих потреб. І коли нам погоджували відповідні проєкти, зв'язувалися з платформою Link, з'ясували, мешканці яких саме громад найдовше нічого не отримували і чого саме потребують зараз. Після того, як команда Link надавала нам інформацію, ми зв'язувалися з громадами й домовлялися про конкретні цифри — яку допомогу і скільки саме можемо надати.

Хотілося б підтримати кожну людину, але, на жаль, такої можливості немає, тому обирали найбільш вразливі категорії: мам із дітьми, людей з інвалідністю або похилого віку. Бо в кожній громаді ситуації сильно відрізняються. До прикладу, є така дуже вразлива категорія, за яку я борюся, — люди передпенсійного віку, 50-60 років. Пенсію вони ще не отримують, але й на роботу їх вже майже ніхто не хоче брати. І вони проживають на території, яка потрапляє під 309-й наказ — це території, що постраждали від вторгнення (*ідеється про Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією» — ред.*).

Також ми надавали в Link дані по всіх населених пунктах Березнегуватської громади: який із них забезпечили допомогою, яку категорію людей — щоб на платформі була актуальна інформація, а запити й зусилля не дублювалися.

Свого часу про платформу Link ми дізналися від директорки нашого фонду, зідзвонилися — і так почалася наша взаємодія. Зараз постійно контактуємо, надаємо всю інформацію про актуальні потреби.

Я дуже вдячний долі, що ми познайомилися. З командою Link дуже комфортно співпрацювати. Все зрозуміло і конкретно. Ми завжди знаходимо спільну мову, усвідомлюємо обопільну відповідальність.

Якщо в певному населеному пункті люди потребують допомоги, приїжджаємо, спілкуємося з ними, дізнаємося про їхні реальні потреби, розпитуємо, коли отримували допомогу востаннє — цьому нас навчили співробітники платформи Link, щоб уникнути перенасичення в певному населеному пункті.

Ви знаєте, люди плачуть від щастя, що їм хоч щось привезли. Вони, буває, радіють просто тому, що до них взагалі приїхали, бо востаннє бачили допомогу рік тому чи навіть більше.

Ідея створити платформу, яка все це фіксує і координує, — дуже слухна, і вона реально працює».

Гуманітарна історія МПР як передумова народження Link

Мережа правового розвитку — це спілка громадських організацій, яка з 2009 року розвиває територіальні громади та організації громадянського суспільства через доступ до правосуддя, правову просвіту та експертну підтримку громад.

Сьогодні спілка об'єднує низові організації з більшості областей України, які надають громадянам безоплатну правову допомогу, базову інформацію з правових питань, активно співпрацюють з місцевим самоврядуванням для дослідження та вирішення проблем громад та їх мешканців, розвивають громади та місцеве лідерство.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, МПР трансформувала свою діяльність у відповідь на повномасштабне вторгнення. Паралельно з безперервним наданням правової допомоги організація розгорнула масштабні операції гуманітарного реагування, розробила логістичні шляхи доставки допомоги та підтримки громад.

Коаліція «Солідарність і справедливість»

У перші тижні війни МПР ініціювала створення коаліції «Солідарність і справедливість» (<https://bit.ly/koalitsiasolidarnist>), яка об'єднала 15 організацій-членів Мережі та 7 партнерських організацій з різних регіонів України. У фокусі діяльності — оперативне реагування: евакуація з деокупованих і прифронтових територій, доставлення найнеобхіднішого до ізольованих громад, забезпечення тимчасовим житлом переміщених осіб, правовий та соціальний супровід.

Об'єднання можливостей партнерів коаліції дозволило:



339 723

Користувачів сервісу

створити онлайн-сервіс безкоштовної правової допомоги українцям за кордоном



Пілотна модель

запустити пілотну модель правової підтримки у віддалених сільських районах і на прифронтових територіях



300+ матеріалів

4 МЛН охоплення

розробити матеріали з роз'ясненнями законодавства та алгоритмами дій у випадках правових проблем

Документування воєнних злочинів

МПР розгорнула систематичну діяльність з документування воєнних злочинів — для координації роботи було визначено 24 округи, за кожним з яких закріплено координаторів.

Гуманітарний напрям

Мережевість і присутність у регіонах дозволили досягти високої оперативності в гуманітарному реагуванні (<https://bit.ly/koalitsiya14dniv>). Десятки тисяч осіб отримали гуманітарну допомогу — як під час активних бойових дій, так і в період евакуації та первинного розміщення.

Малі логістичні маршрути

У межах програми «Малі логістичні маршрути» організовано навчання для 32 активістів і представників місцевої влади з Сумської, Донецької та Луганської областей з основ міжнародного гуманітарного права та критеріїв класифікації воєнних злочинів. Міжрегіональна ініціатива з організації малих логістичних маршрутів (<https://bit.ly/merezadopomogaie>) доставила понад 550 тонн гуманітарного вантажу у понад 60 населених пунктів у 2022 році. До кінця 2023 року ця цифра зросла до 574 тонн, охопивши 145 громад. Окрім традиційної допомоги, майже 45 тисяч українців отримали набори насіння для вирощування городини. Для прифронтових громад Донеччини доставили майже 100 тонн питної води.

«Банк житла» та соціальні ініціативи для ВПО

МПР реалізувала інноваційну модель «Банк житла» (<https://bit.ly/zapidtrimkympr>) із диференціацією житла за тривалістю проживання та клієнтоорієнтованим кол-центром. На базі цієї моделі у 2022 році започатковано соціальну ініціативу «Вулик Змістів» (<https://vulyk.ldn.org.ua/map>) у Коломиї, Кам'янці-Бузькій та Хмельнику. «Вулики» стали комплексними центрами підтримки з юридичною, психологічною допомогою та налагодженням гуманітарної взаємодії. Загалом ініціатива допомогла знайти житло 571 родині (1718 ВПО).

Паралельно у Хмельнику розвивався гуманітарний хаб «Мурашник», який переріс у повноцінний ресурсний центр (<https://bit.ly/humanitarnyykhab>).

Зміцнення спроможності громадянського суспільства

Програма менторської підтримки в межах проєкту «Resilient Civil Society and Media Respond to the War» (2023–2024) охопила понад 50 організацій, які змогли адаптувати свою діяльність до умов війни, налагодити кризове управління та посилити партнерство з місцевою владою.

Антикорупційний моніторинг

МПР створила систему антикорупційного моніторингу, утворивши 5 ініціативних груп у п'яти областях. Понад 25 активістів здійснювали моніторинг діяльності гуманітарних штабів і виявляли факти зловживань. МПР розробила цілісний алгоритм реагування для активістів і правоохоронців.

Підтримка економічного відновлення

Важливим напрямом стала підтримка малого та середнього бізнесу через юридичні консультації та супровід релокації підприємств. У Коломийській громаді пілотували людиноцентричну процедуру працевлаштування ВПО. МПР також взяла участь у розробці Інструменту з виявлення ризиків землекористування в умовах воєнного стану за підтримки Світового Банку.

Евакуація та відновлення

У 2024 році стали вагомими операції з евакуації людей з інвалідністю із зон бойових дій. Досвід евакуації двох осіб з-під Авдіївки закріпив усвідомлення необхідності повного супроводу — від фізичного вивезення до юридичного та побутового забезпечення.

Показовим прикладом об'єднання громад стала ініціатива створення **добровольчих будівельних батальйонів** у Шевченківській громаді Миколаївської області. У селах Любомирівка та Вавилоче місцеві активісти й волонтери разом ремонтували соціальні об'єкти, зруйновані під час окупації.

Інститут регіонального координаторства

Із 2023 року МПР активно працює за напрямом раннього відновлення громад через мережу членських і партнерських організацій. Мережа започаткувала інститут регіонального координаторства для втілення локальних соціально-гуманітарних ініціатив.

Основний пріоритет регіонального координаторства — надання правових сервісів, як-от правопросвіта, створення правової інформації, надання консультацій постраждалим від війни.

Допоміжні пріоритети: координація процесів поселення, діяльності шелтерів, пошуку роботи, соціальної інтеграції ВПО, надання психологічної допомоги, координація евакуації з небезпечних територій.

Завдяки активній діяльності у 2023-2024 роках вдалося забезпечити доступ до гуманітарної, психологічної та соціальної допомоги для понад 5500 бенефіціарів. Саме цей досвід став передумовою для створення платформи Link — комплексного інструменту координації гуманітарного реагування та раннього відновлення громад.

Філософія Link

Гуманітарна історія МПР — це послідовна еволюція від екстреної допомоги і правового супроводу в 2022 році до створення інституційних спроможностей громад і прозорої координації через Link у 2023-2025 роках. Логічний зв'язок усіх ініціатив — правових, логістичних, соціальних, антикорупційних, координаційних — склав ідеологію Link: **управляти гуманітарними потребами повинні самі громади**, а завдання МПР — надати їм для цього інструменти, дані й партнерства.

Саме тому ключовою гуманітарною перспективою МПР є проєкт HAVEN «Humanitarian Action Through Volunteers, Enablers and Networks», який реалізується у партнерстві з Nonviolent PeaceforceFCDO в Миколаївській і Херсонській областях. У межах цього проєкту Мережа правового розвитку створила **механізм координації гуманітарного реагування Link** у деокупованих громадах Півдня України <https://Link.idn.org.ua/>. У трьох громадах пілотували розробку стратегій відновлення і розвитку. Цей експеримент показав спроможність громад переходити від гуманітарного реагування до раннього відновлення: громади поєднують використання платформи Link для координації поточних потреб зі стратегічним плануванням власного розвитку на основі розширеного розуміння гуманітарної ситуації та доступних ресурсів.

Ключовим рішенням стало позиціонування Link як **бек-офісу громади**, а не окремої «надбудови» гуманітарного реагування.

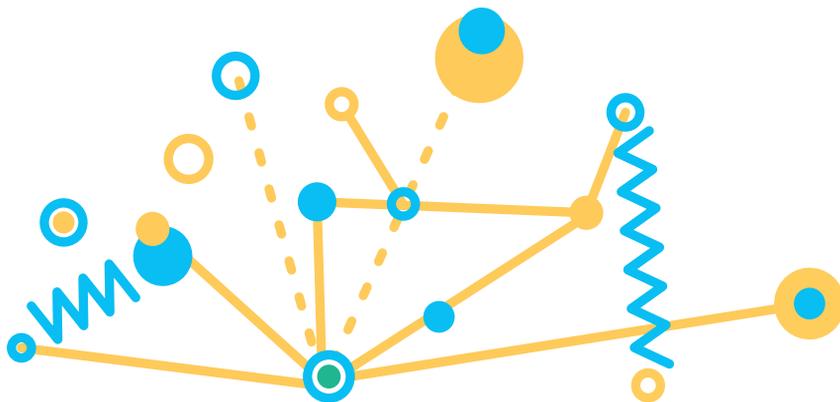
Це змінило практику: місцеві лідери (формальні й неформальні) не просто «подають запит на гуманітарну допомогу» — вони керують життєвим циклом цього запиту задля закриття потреби: від фіксації та верифікації потреби до підбору провайдера, який її може закрити, до перенаправлення/перескерування для задоволення запиту, а також, що важливо, до відстеження виконання та підтвердження результату закриття потреби.

Чому саме «бек-офіс громади», а не чергова «гуманітарна місія»? Тому що більшість існуючих підходів концентрувалися «над» громадою: складні процедури, багато ланок погодження, слабка видимість віддалених населених пунктів і вразливих груп. Формат бек-офісу дозволив **перенести «центр ваги» у громаду**, а ролі зовнішніх гравців налаштувати як сервісні та координаційні.

Так народилася ідеологія управління гуманітарними потребами (як основа Link).

Цей посібник написаний на основі реального польового досвіду команди Link Мережі правового розвитку, яка працювала на Миколаївщині та Херсонщині у 2023-2025 роках.

Початок Link збігся з найскладнішим періодом для Миколаївщини та Херсонщини. Після звільнення з окупації частини територій стало зрозуміло: громади залишилися сам на сам із хаосом. Потоки гуманітарної допомоги були нерівномірними, деякі організації дублювали зусилля, інші — не мали інформації про реальні потреби. У цьому середовищі виникла потреба в новій системі — не централізованій, а локальній, яка могла б з'єднати ініціативи, структури влади, донорів і громадські організації в єдиний процес. Так зародився Link — як спроба створити просту, але ефективну модель реагування «знизу догори».



Тож, починаємо!

Що таке Link

Link — це насамперед алгометрична система координації гуманітарного реагування. Це операційна екосистема з чіткими процесами: виявлення та верифікація потреб, ведення кейсів і перенаправлення/перескерування запитів до відповідних надавачів та як результат — закриття потреб. Це IT-рішення для обміну даними між надавачами та запитувачами гуманітарної допомоги. Це публічна та управлінська аналітика (дашборд, кабінети для громади й партнерів), а також регулярні польові виїзди команди у громади, заходи підтримки та навчання.

Link спроектований як бек-офіс громади: ключові ролі відведені місцевим лідерам (формальним і неформальним), які подають запити, керують процесом закриття — від пошуку провайдера до підтвердження результату. Допоміжні інструменти (мобільні виїзди, кол-центр, інформаційні кампанії) підсилюють громади доти, доки вони не перебирають повноцінне лідерство.

Мережа правового розвитку розробила й запровадила Link на Півдні України, де він довів свою ефективність у найскладніших умовах. Це комплексна екосистема, яка поєднує технології, підготовку команд, комунікацію з громадами та роботу з партнерами. Link інтегрується в гуманітарну екосистему, але ставить громаду та її потреби в центр процесу.

У червні 2023 року МПР розпочала розгортання екосистеми Link у відповідь на прогалини гуманітарної координації на місцях. Ми шукали і знайшли відповіді на низку питань, як-от розрив між «агрегованими» даними та реальними потребами домогосподарств; дублювання місій і проєктів; низька довіра населення; нерівномірний доступ до допомоги у віддалених населених пунктах; довгий цикл від збору запитів на потреби до їх задоволення; перекладання «останньої милі» на виснажені місцеві ресурси; складні, ієрархічні та переважно звітно-орієнтовані процедури.

МПР спершу **«просканувала поле»** у 27 деокупованих громадах, ідентифікувала реальні існуючі практики координації та виявила ключових лідерів, розширила мережу залучених осіб у старостатах і віддалених селах, налагодила взаємодію з чинними механізмами. За три роки Link **фактично охопив 25 громад**, зосередившись на тих сферах і локаціях, де інші інструменти не працювали або працювали нерівномірно.

Актуальність Link

Механізм гуманітарної координації Link не існує окремо від іншого світу. Він з'явився як відповідь на реальні та складні виклики в царині організації забезпечення гуманітарною допомогою на Півдні України, у громадах Миколаївської та Херсонської областей. Сьогодні Link є важливою частиною загальної системи гуманітарного реагування, яку він не замінює чи змінює, а значно доповнює та робить сильнішою. Щоб зрозуміти справжню цінність Link, важливо побачити його місце у великому гуманітарному просторі, який працює для підтримки людей.

На світовому рівні координацією допомоги у кризових ситуаціях займається **Управління з координації гуманітарних питань (ОСНА)**, яке працює в межах системи ООН. ОСНА використовує кластерний підхід. Це механізм, що об'єднує всі гуманітарні організації за секторами діяльності. Існують кластери з питань житла, охорони здоров'я, освіти, водопостачання, захисту та багатьох інших напрямів. Така система дозволяє узгоджувати дії сотень різних учасників, як-от міжнародних агенцій і місцевих громадських організацій, та уникати дублювання зусиль. В умовах повномасштабної війни в Україні кластерна система стала основою для надання допомоги мільйонам людей, забезпечуючи спрямування ресурсів туди, де вони найбільш потрібні.

Водночас будь-яка велика і глобальна система неминуче стикається з труднощами на місцях. Часто узагальнені дані, зібрані на рівні цілих областей, не показують реальних потреб кожної окремої родини чи громади. Особливо це стосується віддалених сіл або громад, які щойно були звільнені від окупації. Через цей інформаційний розрив виникає ризик, що надання допомоги може дублюватися, тоді як інші потреби залишаються без уваги, ресурси розподіляються нерівномірно, ізольовані у громадах люди залишаються без базової підтримки, втрачається довіра до гуманітарних організацій.

Саме тут Link відіграє свою головну роль. Він не створює ще одну паралельну координаційну структуру і не змагається з існуючими кластерами системи ООН. Навпаки, він підсилює їхню роботу, діючи безпосередньо у громадах, населених пунктах. Link працює «знизу», акумулюючи точну та перевірену інформацію про потреби людей через мережу місцевих інформантів. Це можуть бути старости, соціальні працівники, активісти, тобто люди, які живуть у громаді і знають реальну ситуацію. Ці деталізовані дані стають тим важливим елементом, якого часто бракує у великій системі. Вони дозволяють партнерам, що працюють у кластерах, бачити не просто загальну статистику, а конкретні індивідуальні запити. Наприклад, замість узагальненої інформації про потребу у продуктах, система Link може показати, що в окремому селі потрібні саме дитяче харчування та підгузки для немовлят, а в сусідньому, де проживає багато літніх людей, є гостра потреба у специфічних медикаментах. Це допомагає спрямовувати допомогу набагато прицільніше. Таким чином, Link є своєрідним містком між стратегічним

баченням кластерів і реальними, живими потребами людей, які мешкають на так званій «останній милі». Термін «остання миля» означає останній етап доставки послуги або допомоги безпосередньо до людей, які її потребують.

Через Link ми взаємодіємо:



Із кластерами ООН

Link використовує їхню термінологію та класифікацію (WASH, Shelter, Protection, Health, FSLC, Education, Early Recovery тощо), але додає мікродані рівня населених пунктів і регулярні розбіжності між «зведеними» списками і реальністю. Аналітика Link лягає в основу презентацій на кластерах і допомагає точніше спрямовувати ресурси (уникати дублювань, бачити «білі плями», розуміти бар'єри «останньої милі»).



З органами місцевого самоврядування, обласними військовими адміністраціями, цивільними військовими адміністраціями, виконавчими органами.

Link — це онлайн-система, яка допомагає організаціям обмінюватися інформацією про гуманітарну допомогу. Органи влади виконують, точніше надають, контур верифікації та отримують зворотний зв'язок щодо коректності агрегованих списків отримувачів гуманітарної допомоги. Водночас, аби зберегти швидкість і гнучкість, центральна роль не покладається на адміністративну вертикаль — Link працює як нейтральний сервіс для громад і провайдерів допомоги.



З місцевими та міжнародними неурядовими організаціями.

Для них Link — це сервіс-провайдер даних і процесів: пошук і «бронювання» запитів, історія взаємодій, підтвердження закриття потреб, прозора звітність, швидка комунікація з інформантами/городами.

Водночас важливо пам'ятати про головне правило: система Link **не розподіляє гуманітарну допомогу** і ми не «керуємо» її провайдерами. Link — це **децентралізована інформаційно-процесна система**, яка робить потреби видимими, скорочує шлях до рішення та підвищує довіру між усіма учасниками процесу.

Описаний підхід є практичним втіленням принципу локалізації — і це є ключовою ідеєю сучасного гуманітарного реагування. Вона полягає в передачі ініціативи та ресурсів місцевим організаціям і громадам, адже саме вони найкраще знають свій контекст, розуміють потреби та здобули довіру людей. Link робить саме це. Він дає громадам інструмент, щоб їхній голос був почутий. Завдяки йому місцеві лідери, активісти та органи влади перестають бути просто пасивними отримувачами допомоги. Вони стають активними та рівноправними партнерами у процесі координації. Самостійно збирають потреби, відстежують їх у системі та беруть на себе відповідальність за результат.

Отже, Link — це не просто окремий проєкт Мережі правового розвитку. Це важлива частина великої гуманітарної системи. Він робить її більш гнучкою, прозорою та чутливою до потреб звичайних людей. Він втілює ідею локалізації не на словах, а в конкретних щоденних діях, гарантуючи, що допомога доходить саме туди, де на неї найбільше чекають.

Виклики гуманітарної системи в Україні в контексті роботи Link

У контексті роботи Link у громадах, реалій локалізації, аналізу досвіду гуманітарного реагування та діяльності великих гравців Мережа правового розвитку виявила наступні виклики та проблеми існуючої системи.

1 Системний розрив «дані — реальні потреби»

На рівні громад дані про потреби проходять довгий ланцюжок агрегації: мешканці передають інформацію старостам, старости зі свого боку збирають дані на рівні ОМС, дані потрапляють в районні структури, на рівень ОВА і лише потім — на рівень кластерів і великих програм. На кожному етапі частина специфіки потреб втрачається: дрібні, але критично важливі запити (питна вода, витратні матеріали для термінових ремонтів, дрібна логістика всередині громади, підтримка домогосподарств фермерського типу тощо) «розчиняються» в узагальнених категоріях. До моменту, коли постачання запитуваного доходить до громади, частина потреб уже не актуальна: змінився сезон, погіршилася безпекова чи логістична ситуація, відбулася певна міграція людей — і частина «непомічених» запитів так і не потрапляє в гуманітарні плани великих гравців.

Наслідок для людей: допомога приходить «не тим людям і не тоді, коли вони того потребують»; вразливі групи й віддалені населені пункти системно недоотримують підтримку; формується поведінка «беремо те, що дають», а не «отримуємо те, що потрібно».

2 Дублювання інструментів, місій і зборів даних

Зазвичай одночасно у громадах можуть працювати десятки ініціатив: міжнародні та національні НУО, субгрантові мережі, волонтерські групи, органи влади. Без єдиного для всіх «вікна» підтверджених потреб громади заповнюють схожі або навіть одні й ті самі опитувальники щодо запитів на допомогу по кілька разів. Одна й та сама потреба може опинитися в різних списках, а інша — залишитися поза увагою. Паралельні розвезення допомоги у громади породжують **накладання** (подвійні видачі гуманітарної допомоги в одних і тих самих громадах) та **«білі плями»** — населені пункти, які залишилися поза увагою, наприклад, віддалені села.

Наслідок для системи: неефективне використання ресурсів і часу, втрата фокусу на найкритичніших точках.

3 Низька прозорість і розірвані зворотні зв'язки

У більшості громад **немає «прозорої лінії» стану, статусу запиту:** відсутня інформація про те, хто взяв потребу в роботу, на якому етапі виконання вона перебуває зараз, коли очікувати доставку, як верифікувати закриття потреби. Бракує публічної аналітики на рівні населених пунктів або старостатів. Громада не бачить «картину цілком», партнери теж не розуміють, що вже взяли в роботу інші.

Наслідок: зростає недовіра, скепсис людей до механізмів фіксації потреб; інформанти у громадах та посадовці вигорають, оскільки не бачать результату власної роботи.

4 «Останній кілометр» і територіальна нерівність

Руйнування доріг, мостів, обмеження пересування, безпекова ситуація, ризики обстрілів і комендантська година ускладнюють доїзд у **віддалені населені пункти**. Великі фури з гуманітарною допомогою зупиняються в центрах громад, наближених до зручних логістичних маршрутів; дрібної розв'язки доріг бракує; витрати доставки допомоги до «останнього кілометра» громади перекладаються на волонтерів, старост.

Через це об'єктивно виникає **перекіс на користь «ближчих» і «зручніших» точок**, тоді як малозаселені та віддалені села залишаються поза охопленням.

5 Процедурно-ієрархічні бар'єри та ІТ-розрив

Багаторівневі погодження запитів на допомогу; повільні закупівлі; зосередженість на звітності більшою мірою, ніж на швидкості реагування; відсутність простих інтегрованих ІТ-рішень на боці місцевих гравців — усе це **розтягує цикл** від виявлення потреби до відповідної на це реакції та підтвердження, що запит взяли в роботу гуманітарні надавачі допомоги. Плинність кадрів у великих програмах і постійна ротація контактних осіб ускладнюють комунікацію громади з надавачами допомоги.

6 Роль ОМС та ОВА — важлива, але недостатня

Формальний контур верифікації через ОМС/ОВА важливий для легітимності рішень. Водночас **ієрархія, навантаження та бюрократія** не дозволяють цим органам бути гнучким локальним координатором. Без системного залучення **неформальних лідерів і мережі інформантів** на рівні кожного населеного пункту якість даних і швидкість реагування суттєво падають.

7 «Тихі» вразливі групи та «нестандартні» потреби

Одинокі літні люди, особи з інвалідністю, багатодітні сім'ї, фермерські та окремі домогосподарства та інші часто мають **нетипові потреби** (корм для тварин, засоби очищення води, окремі медичні/реабілітаційні позиції), яких немає в «каталогах» великих гуманітарних програм. Без адресного збору та перевірки такі запити майже завжди випадають.

Що залишається викликом навіть із Link?

Відзначимо, що Link **не замінює** кластерну систему ООН, не розвозить допомогу та не задовольняє потреби — це координаційно-інформаційний механізм. Тому частина системних обмежень зберігається: брак гнучких бюджетів у надавачів допомоги для самостійного прийняття гуманітарних рішень, регуляторні й безпекові обмеження доступу до громад, складні та повільні процедури закупівель і погоджень, періодичні «провали» в покритті віддалених зон і територій. Допоки участь у Link для ключових міжнародних гравців не є пріоритетною, позитивний ефект локалізації є масштабним, але не повним.

Як Link заповнює ці прогалини



Ми збираємо дані знизу, з громад:

маємо сформовану мережу інформантів на рівні кожного населеного пункту; регулярно їздимо у громади; проводимо **верифікацію з 2-3 незалежних джерел**; постійно актуалізуємо потреби та запити в часі.



Створили єдине «вікно» для всіх:

кабінет громади (фіксація потреб); **кабінет партнера** (видимість і «бронювання» запитів); CRM, де зібрані всі дані; **публічні дашборди** (прозорість статусів виконаних запитів).



Менше дублювань — більше адресності:

кожна потреба має «історію» — від фіксації до **перенаправлення/перескерування**, відстеження виконання і підтвердження закриття.



Фокус на периферії та «вузьких» потребах:

Link навмисне охоплює **віддалені села** та населені пункти в кожній громаді, щоб зменшувати територіальний перекид і закривати «останній кілометр» у координації з партнерами. Link працює лише з непоміченими та незадоволеними потребами.



Сумісність із кластерами:

Link **доповнює** (а не підмінє) кластерну координацію: надає достовірні локальні дані, робить плани реагування більш реалістичними, прозорими та підзвітними для громад

Переваги Link

Сьогодні Link — це не просто «ще одна система обліку потреб», а **спосіб повернути управління гуманітарними рішеннями туди, де вони мають народжуватися**, — у самі громади. Локальні лідери, старости, активні мешканці й команди ОМС працюють у спільному операційному контурі, де кожен запит має автора, зміст, пріоритет і відповідального виконавця. Громада перестає бути прохачем — вона стає замовником, який бачить увесь ланцюжок — від первинного звернення до підтвердження закриття.

Ключове, що змінив Link, — джерело та якість даних для прийняття рішень. Замість узагальнених зведень **система працює з «живою» первинною інформацією**: інформанти з населених пунктів, відповідальні в ОМС і фахівці гуманітарного реагування подають і взаємно підтверджують інформацію із двох-трьох незалежних каналів. Так формується картина, якій довіряють усі залучені сторони — від старостату до міжнародної організації. Коли дані достовірні й деталізовані, рішення стають предметними: видно не тільки «що потрібно», а й «де саме», «кому» і «коли».

Прозорість процесу вбудована в саму логіку Link. Запит не «зникає» і не губиться між інстанціями: він має видимий статус, історію дій і відповідального партнера. Якщо виконавець не може закрити потребу, працює система перенаправлення/перескерування — запит переходить до іншої організації без втрати контексту. Для громади це означає передбачуваність і прогнозованість; для надавачів допомоги — менше дублювань і більше цільового покриття, включно з «останнім кілометром», де найчастіше виникали провали.

Link став кроком уперед тому, що **перетворює дані на рішення**. Система однаково зрозуміла для різних стейкхолдерів: ОМС бачать чергу потреб і керують пріоритетами їх закриття; гуманітарні організації — оперативно бронюють запити, відстежують прогрес і звітують; кластери — отримують якісну нижньорівневу картину «з полів», якої бракує суто централізованим інструментам. Результат — коротший цикл «виявлення відповідь», менше неактуальних запитів і більше випадків, коли допомога приходить саме туди, де вона справді змінює ситуацію.

Залучення людей до екосистеми Link відбувається природно, без примусової «формалізації». Інформанти й волонтери бачать, що їхній внесок не губиться, а прямо впливає на рішення; ОМС отримують інструменти для керування потоком запитів і взаємодії з надавачами допомоги; мешканці мають можливість відстежити шлях власного звернення. На цьому підґрунті зростає довіра — і до процесу, і між акторами, які раніше працювали кожен у своєму «тунелі».

Link ніби **«зшиває» гуманітарну площину з подальшими кроками до відновлення**. Регулярно оновлювана аналітика показує динаміку потреб і прогалини сервісів у розрізі населених пунктів і тематик. Це вже не просто «статистика на звіт» — це база для місцевого планування, формування завдань на найближчий сезон, підготовки заявок, а згодом — і для стратегічних рішень громади. Правовий компонент додає процесам стійкості: належна обробка персональних даних, правильні угоди, прозорі процедури підтвердження допомоги.

Ще одним аргументом, що Link — це крок уперед, є його практична **готовність до масштабування**. Рішення складається з відпрацьованих процесів, зрозумілих ролей, навчальних модулів і технічних інструментів (CRM, кабінети громади та партнерів, кол-центр, аналітика). Воно не «прив'язане» до одного регіону чи донора і може бути масштабованим, перенесеним на інші контексти без втрати сенсу: там, де потрібні адресність, швидкість, взаємодія та місцева відповідальність.

Link допомагає у **плануванні реагування та залученні ресурсів** для громадських організацій. Деякі партнери використовували аналітичні дані з Link як основу для своїх проєктних заявок. Наприклад, членська організація Мережі «Трикутник» у 2024 році використала верифіковані дані Link про наявні запити на гуманітарну допомогу в Миколаївській області, заклала їх закупівлю до проєктної пропозиції до одного з донорів, обґрунтовуючи через Link реальну необхідність, — і в результаті отримала фінансування такої діяльності.

Ще один важливий компонент переваг — **прозорість**. Усі запити та статуси їх виконання є відкритими та зрозумілими. Це дозволяє будь-кому побачити, що потреба зафіксована, хто її виконує, і чи вона вже закрита. Такий підхід зменшує ризик дублювання, коли кілька організацій намагаються надати одну й ту саму допомогу. Прозорість створює довіру між громадами і партнерами та робить систему більш ефективною.

У підсумку варто відмітити, що **Link вдало змінює гуманітарний ландшафт** із моделі централізованого розподілу на модель локалізованого управління. Рішення ухвалюються ближче до людей, на основі даних, які вони самі допомагають збирати та перевіряти. Процеси стають прозорими й передбачуваними, ресурси — ефективнішими, а громади — спроможнішими планувати та діяти. Саме тому Link сьогодні — не просто корисний інструмент, а новий стандарт взаємодії в гуманітарному реагуванні.

Створення нових координаційних структур гуманітарного реагування деокупованих громад Півдня

Ефективне гуманітарне реагування в умовах воєнних дій вимагає поєднання оперативної гуманітарної допомоги в постраждалих населених пунктах, підтримки місцевих громадських організацій та органів місцевого самоврядування, а також інтеграції стійких гуманітарних рішень у довгостроковий розвиток громад. Механізм **Link** має на меті посилити роль територіальних громад і громадських організацій у вирішенні правових, гуманітарних та інших проблем на місцях.



Ключовими елементами комплексного підходу Мережі правового розвитку в роботі з громадами Півдня України є поєднання двох стратегічних напрямків.

1 розгортання пілотної моделі гуманітарної координації на основі платформи Link. Це передбачає системний моніторинг потреб, картографування доступних соціальних послуг, гуманітарних можливостей у громадах та їхніх діючих постачальників, а також локальних гуманітарних акторів. Зокрема йдеться про налагодження баз даних про ситуацію у громадах і впровадження прозорих механізмів взаємної координації. Важливою складовою такої діяльності є створення телефонної гарячої лінії, яка стала каналом зв'язку між людьми, громадами, надавачами гуманітарної допомоги, партнерами — НУО та органами влади.

2 це підтримка місцевої влади та громад у розробці стратегій громад, документів соціально-економічного розвитку тощо, які враховують гуманітарні виклики та колективний досвід, здобутий у процесі гуманітарного реагування.

Сьогодні **географія діяльності Link** охоплює деокуповані громади Херсонської області, території Миколаївської області з високою часткою ВПО та сільські громади поблизу лінії фронту. Пріоритетними для нашого реагування є громади, що найбільше постраждали від збройної агресії росії та деокуповані громади Півдня України.

Станом на початок 2026 року **платформа Link** охоплює 352 населених пункти у 25 громадах Миколаївської та Херсонської областей. Загалом через платформу зібрано інформацію про 7893 заявлених гуманітарних потреб, з яких 2948 пройшли двофазну верифікацію, 1943 втратили актуальність, а 2995 вже закриті або знаходяться на виконанні. Жодна з потреб не залишається не верифікованою, що свідчить про сталу та системну роботу платформи.

До збору інформації про гуманітарні запити людей залучені 979 інформанти на місцях, у громадах, а верифіковану участь у роботі системи беруть 168 організацій громадянського суспільства.

Кабінетом громади платформи Link користуються вже 136 представників місцевих органів влади, а кабінетом партнера — 51 гуманітарна організація та донорська структура.

Мережа правового розвитку продовжує комплексну роботу в секторі гуманітарного реагування, зокрема через збір, верифікацію та задоволення гуманітарних потреб мешканців деокупованих громад, реалізуючи програми стратегічного відновлення громад, координації дій із донорами та гуманітарними організаціями, цифровізації інструментів гуманітарного реагування, а також розробки та впровадження сервісів підтримки для постраждалого населення, ветеранів, ВПО, молоді тощо. Мережа правового розвитку послідовно демонструє здатність адаптувати свої підходи до нових викликів, залишаючись на передовій правового та гуманітарного фронтів України.

Як фактично функціонує Link «у полях»

Фахівці гуманітарного реагування прагнуть охопити всі населені пункти деокупованих громад Херсонської та Миколаївської областей, здійснюючи регулярні виїзди. На початку впровадження Link ми застосовували **трифазну** верифікацію даних:

- 1** надіслали запити до обласних і районних військових адміністрацій щодо наявних гуманітарних потреб на рівні населених пунктів.
- 2** налагодили відкритий діалог із місцевою владою (старостами, головами громад, представниками органів місцевого самоврядування) для уточнення актуальних гуманітарних запитів.
- 3** фахівці гуманітарного реагування Link з'ясували безпосередньо у місцевих мешканців під час виїздів, які саме потреби є найактуальнішими на сьогодні. Згодом цих місцевих жителів почали називати «інформантами з громад», які поступово сформували цілу спільноту.

Так було виявлено значний пласт потреб, що залишалися поза увагою, — запитів на гуманітарну допомогу, якими не займалася жодна організація.

Великі гуманітарні програми в Україні зазвичай оперують стандартними наборами: продукти харчування, одяг, засоби гігієни, базові ліки. Проте фахівці гуманітарного реагування постійно фіксують запити, що виходять за межі типових каталогів і часто залишаються непоміченими. Наприклад, у селах люди просили корм для тварин. Для міжнародних організацій він не класифікується як гуманітарна допомога, але для сільських мешканців — це критично важливий ресурс: без можливості годувати курей чи свиней сім'я втрачає основне джерело їжі та доходу. Link дозволяє фіксувати такі специфічні потреби та знаходити тих, хто може їх задовольнити.

Інший приклад: отрутохімікати від гризунів або засоби для очищення води. Коли водогони зруйновані, а склади затоплені, це стає критично важливим. Великі організації привозять бутильовану воду, але не враховують необхідність запобігання поширенню інфекцій. Потрібні комплексні рішення: відновлені водогони, свердловини та сталі джерела водопостачання. Саме платформа Link допомагала знаходити партнерів для реалізації таких рішень.

Є також індивідуальні запити від мешканців громад: ортопедичні матраци для людей з інвалідністю, підгузки для дітей. Стандартні гігієнічні набори цього не передбачають. Через Link такі запити фіксуються в системі, а партнери беруть їх у роботу і задовольняють.

Трапляються й технічні прохання, які випадають з поля зору надавачів допомоги. У громадах просять вогнегасники, акумулятори, навіть проєктори для шкіл. Більшість організацій на такі запити не реагує, не вважаючи їх пріоритетними. Але на місцях ці речі безпосередньо впливають на безпеку, функціонування громади та якість життя мешканців.

Фахівці з гуманітарного реагування кожні два тижні перевіряють (під час виїздів чи телефоном), чи залишаються зафіксовані в Link потреби актуальними, чи не задовольнив їх хтось інший. Так потреби постійно верифікуються та підтримуються в актуальному стані. Дані вносяться в систему Link, а партнери періодично отримують інформацію про незадоволені та верифіковані потреби.

Система Link дозволяє громадам мати актуальні «живі» дані, оперативно задовольняти власні потреби, а міжнародні та місцеві НУО отримують впевненість у результатах своєї роботи, уникаючи дублювання та маючи надійні дані.

Трохи історії збору гуманітарних потреб



Першу потребу в межах механізму Link ми зафіксували 19 жовтня 2023 року в Білозерській громаді Херсонської області. Уже станом на 13 грудня 2023 року зібрали 569 потреб, з яких 368 (64,67%) пройшли верифікацію. Для перевірки потреб виїжджали до прифронтових населених пунктів, однак через інтенсивні обстріли Херсонська обласна військова адміністрація заборонила фахівцям зі збору даних відвідувати окремі локації. Саме тому наприкінці 2023 року громади вздовж Дніпра залишалися охопленими недостатньо. Збір потреб у цих районах поновився, щойно дозволила ситуація з безпекою.

Альтернативним способом верифікації потреб і досі залишається дистанційне спілкування — переважно телефоном — із двома або більше представниками громади, адже через заходи безпеки доступ часто обмежений (нестабільний мобільний зв'язок та інтернет, перебої з електропостачанням).

Водночас зібрані та верифіковані гуманітарні потреби населених пунктів на передовій потребують швидкої та гнучкої підтримки від постачальників допомоги. Однак це залишається проблемою: у переважній більшості випадків причиною відмови задовольнити різноманітні запити стають складні бюрократичні процедури недержавних гуманітарних організацій, які унеможливають оперативне планування видів допомоги, а також відсутність гнучких гуманітарних ресурсів для швидкого реагування на потреби мешканців.



Досвід Мережі з 2022 року засвідчив головне: через масштаб і широку географію кризи жодне суто централізоване рішення не спрацьовує достатньо швидко й точно. Потрібен локалізований механізм, який бачить «останню миль», розуміє контекст кожного населеного пункту та посилює реальне управління на рівні громади.

Елементи механізму гуманітарного реагування Link

Перша ланка механізму координації на початкових етапах гуманітарного реагування — збір гуманітарних потреб і фіксація верифікованих запитів у системі Link. Дані про потреби стають доступними для бронювання в кабінеті партнера. Наступна ланка — верифікація, перевірка актуальності потреб кожні два тижні для підтримання інформації в актуальному стані. Далі — задоволення потреб.

Щоби все злагоджено працювало, передусім необхідно налагодити систематичну й ефективну комунікацію з громадою.

Пропонуємо ознайомитися з усіма необхідними елементами системи та кроками для досягнення результату.



Перший крок. Налагодження комунікації з лідерами громади

Лідери громад від Мережі правового розвитку отримали розуміння роботи механізму координації: навіщо він потрібен і як відбуватиметься майбутня взаємодія. Крім того, вони поділилися прикладами ризиків, що виникають у їхніх громадах. Цей крок — надзвичайно важливий, адже створює можливість для тісної співпраці та партнерства.



Другий крок. Налагодження комунікації з відповідальними за гуманітарну допомогу у громаді

Досвід показує: в усіх громадах та органах місцевого самоврядування є особи або навіть цілі відділи, відповідальні за отримання та розподіл гуманітарної допомоги. Після того, як голови громад чи старости дізнаються про механізм Link і зрозуміють його суть, необхідно переходити до налагодження комунікації з конкретними відповідальними особами — інформантами. Фахівці Link шукають зацікавлених і розповідають, як і навіщо вони передаватимуть інформацію фахівцям з гуманітарного реагування. В органах місцевого самоврядування — виконавчих комітетах — налагоджуємо тісний зв'язок безпосередньо з відповідальними особами, закріплюючи конкретні домовленості про те, хто від громади комунікуватиме з нашими фахівцями для збору та верифікації потреб. Ці особи дізнаються про механізм Link, про те, як передаватимуться дані про потреби, як відбуватиметься перевірка актуальності запитів і чому це необхідно. Так платформа Link працює з «агентами змін» у громадах.



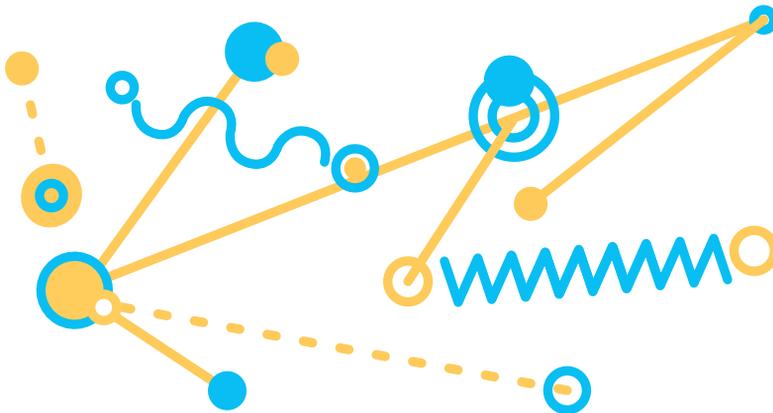
Третій крок. Налагодження комунікації з неформальними лідерами громади та активістами

Вони не беруть участі в роботі місцевої влади, але допомагають перевіряти та верифікувати потреби. У будь-яких громадах завжди є неформальні лідери, активісти, небайдужі громадяни, які від початку повномасштабного вторгнення допомагають організувати різні громадські процеси у своїх населених пунктах. Виявити таких людей — неабияке завдання, однак ці інформанти становлять невід'ємну складову людського капіталу механізму Link.

Комунікуючи з гуманітарними організаціями на початку, фахівці із партнерств Link спостерігали, що керівники місцевої влади подекуди мають стереотипне уявлення про потреби громад. Вони говорили лише про конкретні потреби, які могли задовольняти конкретні організації, тобто, по суті, гуманітарні потреби — це тільки ті запити, які можуть задовольнити конкретні надавачі допомоги. Однак це хибне уявлення. Гуманітарні організації здебільшого збирають саме ті потреби, які можуть задовольнити самі, — для власного використання й задоволення за власний ресурс. Тому надзвичайно важливо було досягти консенсусу та комплексного спільного розуміння підходу механізму координації гуманітарного реагування для збору всіх запитів на допомогу.

Саме тому на всіх рівнях взаємодії у громаді фахівці зі збору потреб платформи Link чітко заявили: їх цікавлять потреби, які не зафіксувала жодна інша організація, або ті, що організація визначила без конкретної домовленості про терміни задоволення. Це стосується не лише центру громади, а й віддалених населених пунктів.

Ми пишаємося тим, що механізм Link може застосовуватися в найвіддаленіших громадах, у найнебезпечніших населених пунктах біля лінії фронту.



Розділ 1. Link і його місце в системі глобального реагування на виклики війни

Link в українській екосистемі гуманітарного реагування

Операційна логіка Link

У Link ми працюємо за повним циклом. Link — це не одна послуга, а керований цикл управління потребами, збір та їх закриття з чіткими ролями: збір потреб → їх верифікація → публічна видимість у спільній базі та дашбордах → пошук провайдера (надавача допомоги) і «бронювання» закриття потреби → відстеження виконання закриття потреби → підтвердження закриття потреби → аналітика циклу.



Збір гуманітарних потреб

у кількох каналах: через кабінет громади, за допомогою інформантів в населених пунктах, через виїзди команди в громади, звернення мешканців напряду через кол-центр, а також синхронізація зібраних потреб з даними органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій.



Верифікація актуальності потреб із двох-трьох незалежних джерел

(інформанти, місцева влада/старостат, польова перевірка) з регулярним оновленням актуальності.



Класифікація і пріоритизація запитів на допомогу

за сферами (WASH, shelter, protection тощо), рівнем терміновості та логістичною досяжністю.



Перенаправлення/перескерування

запитів до релевантних надавачів допомоги включно через кабінет партнера, а також місцевих і міжнародних організацій із бронюванням потреби та видимістю відповідального виконавця.



Відстеження і підтвердження закриття

потреб із фіксацією «що саме, коли, в якому обсязі, кому» та виявленням прогалин «останнього кілометра».



Аналітика і прозорість як інструмент підзвітності:

публічні дашборди, які зменшують дублювання, підсилюють планування та дозволяють громаді, ОМС і партнерам ухвалювати рішення «по факту», а не «за інерцією».



Правовий компонент

механізму інтегрований у базову логіку Link: від доступу до правової допомоги окремих домогосподарств до супроводу управлінських рішень ОМС (захист, персональні дані, договори, звернення, локальні програми тощо).

Цей цикл працює лише тоді, коли громада — в центрі, а зовнішні актори отримують операбельну та верифіковану інформацію. Саме так МПР перетворила власний досвід 2022-2024 років на систему управління гуманітарними та правовими потребами, що стала серцем Link.

Тож у поєднанні з іншими проєктами МПР **Link виріс у цілісну екосистему:**



CRM і кабінети

громади та партнера для введення, бронювання й супроводу закриття потреб.



Мережа інформантів

у селах і селищах, яка «бачить» реальність на рівні домогосподарств.



Кол-центр

і польові місії для підтримки «останньої милі».



Операційна гнучкість

(мобільні виїзди команд «у поля», кол-центр, навчання для громад і партнерів, фасилітація процесів раннього відновлення).



Публічна дашборди й аналітика

для громад, ОМС, партнерів і кластерів.



SOP і навчання

для місцевих команд.

Важливим елементом діяльності Link є **комплексний підхід до побудови команди** та командних взаємозв'язків: згуртування людей навколо ідеї, навчання взаємодії в польових умовах та в офісі, облаштування робочих місць фахівчиня гуманітарного реагування. Цікаво, що на початку реалізації проєкту у громадах люди турботливо називали їх «наші гуманітарні няні»!

Відзначимо, що окремим засадничим компонентом у процесі розгортання Link є цілісна **комунікаційна стратегія**: висвітлення діяльності в місцевих і регіональних ЗМІ; публічні та камерні зустрічі з головами громад, депутатським корпусом, надавачами гуманітарної допомоги та інтеграція інформаційних ресурсів про Link на платформах органів влади. Це значно підвищує прозорість діяльності, викликає довіру до експертизи та створює належні умови для доступності до інформації та платформи самих жителів громад. Таким чином, створення координаційних структур стає не лише інструментом організації отримання гуманітарної допомоги, а й кроком до відновлення соціальних зв'язків регіонів і посилення ролі громад у власному розвитку.

IT-ядро Linky: CRM, кабінети громади та партнерів, публічні дашборди, кол-центр для постійної комунікації. **Правовий компонент** системи Link інтегрований у ті самі процеси, що й гуманітарний (від запиту до результату) як елемент захисту.

Link — місток до раннього відновлення

Суперсила Link — у переході від екстреного гуманітарного реагування до **раннього відновлення громад**. Паралельно з розгортанням координації ми посилюємо громади, місцевих лідерів, команди та інституції: формується культура спільної дії; запускаються важливі процеси у громадах щодо стратегування раннього розвитку і відновлення, проведення соціальних досліджень і навчань; інституціоналізуються робочі формати. Це забезпечує керованість і передбачуваність гуманітарних рішень, допомагає громадам пріоритизувати інвестиції, залучати зовнішні ресурси та людський капітал, перетворюючи слабкі сторони воєнного часу на можливості розвитку.

Масштабованість і готовність

За три річні цикли Link наша команда вдосконалила та відшліфувала **бізнес-процеси, IT-систему, алгоритми залучення інформантів і роботи з провайдерами, навчальні модулі, SOP**, аналітичні шаблони для прийняття рішень. Це робить механізм **готовим до повноцінного масштабування** — як в інші регіони України (разом із новими деокупованими територіями), так і в міжнародні контексти тривалих криз, де потрібна керована траєкторія «реагування → відновлення → розвиток».

Link як автоматизована система роботи з потребами

Збір потреб у Link базується на певних інструментах, які працюють разом і доповнюють один одного — це кабінет громади та кабінет партнера, інформанти у громадах та верифікація даних, координація з партнерами та аналітика.

1

кабінет громади — це простір і частина IT рішення, де сама громада може фіксувати свої потреби.

2

кабінет партнера дозволяє організаціям, які надають допомогу, бачити ці потреби і брати їх у роботу.

Важливу роль також відіграють **інформанти у громадах**. Це — мешканці населених пунктів, які знають ситуацію на місцях і можуть передавати реальні дані. Окрім цього, наша команда виїжджає безпосередньо у громади і спілкується з людьми. Таким чином, у систему потрапляють лише живі звернення, а не суто сухі цифри. Це дає відчуття включеності у процес, в системі фіксується саме те, чого люди дійсно потребують.

Верифікація потреб означає, що Link не покладається на один канал — джерело інформації. Дані завжди перевіряються з двох або більше незалежних джерел. Наприклад, запит може надійти від місцевої адміністрації і водночас бути підтвердженим інформантами. Або громада передає інформацію через кабінет, а виїзди у громади фахівців Link дають докази від мешканців. Завдяки цій комбінації зменшується ризик помилок і підтверджується, що потреба — реальна й актуальна. Такий підхід створює довіру до системи як у партнерів, так і у самих громад.

Координація з партнерами у Link відбувається через просту та зрозумілу логіку. Громада фіксує потребу у своєму кабінеті. Партнери бачать цю потребу у своєму кабінеті і можуть позначити, що вони беруть її на виконання. Після цього громада отримує підтвердження і знає, хто саме працює над її запитом. Це дає прозорість і запобігає хаосу, який часто виникає у великих гуманітарних програмах. Кожен запит має свою історію, і будь-хто може перевірити його статус. Це також допомагає уникнути дублювання, бо інші організації бачать, що потребу вже взяли в роботу.

Швидке реагування — ще одна сильна сторона Link. Завдяки тому, що дані потрапляють у систему прямо з громад і одразу стають доступними партнерам після верифікації, час від звернення до наданої допомоги суттєво скорочується. Наприклад, у кількох громадах траплялися ситуації, коли потреба в питній воді була зафіксована в системі, і вже за кілька днів туди привезли ємності та воду. Це відбувалося швидше, ніж через класичні механізми, де процес узгодження може тривати тижнями, а подекуди й місяцями. Важливо також, що громади бачать рух по своєму запиту. Вони знають, що він не загубився, і що система працює на їхню користь.

Аналітика в Link — це не просто цифри, а дієвий інструмент, який дає можливість приймати рішення на основі фактів і зібраних даних. Система акумулює і структурує дані за категоріями, показує динаміку, масштаби та географію потреб. Завдяки цьому громади та партнери бачать конкретну картину, яка дозволяє визначити пріоритети. Якщо у громаді більшість запитів стосується, наприклад, тепlopостачання, це є сигналом для того, щоб спрямувати ресурси на вирішення саме цього питання.

Цікаві кейси

Link проявляється в конкретних історіях людей і громад, які завдяки злагодженій роботі змогли отримати допомогу швидше, точніше і без зайвої бюрократії. Саме такі випадки найкраще показують, як Link поєднує технології, партнерства і людську взаємодію. Далі наводимо декілька реальних кейсів із практики, що демонструють, як система допомагає закривати потреби якісніше та робить процес реагування живим, гнучким і орієнтованим на людину.

Один із прикладів, який яскраво демонструє, як Link працює в реальному житті, стався у Нововоронцовській громаді на Херсонщині.



Після чергової верифікації потреб команда Link зафіксувала критичний запит від місцевої центральної лікарні. Медзаклад повідомив, що не має необхідного **обладнання для жінок і дітей**, зокрема для спостереження за станом вагітних і новонароджених. Ситуація ускладнювалась тим, що громада перебувала в зоні підвищеного ризику, де гуманітарні місії з'являлися нечасто, а місцеві ресурси були вичерпані.

Запит оперативно зафіксували в системі Link, і вже за кілька днів його побачили партнери з Комітету медичної допомоги в Закарпатті. Завдяки прозорій системі комунікації вони змогли швидко оцінити реальність і терміновість потреби, узгодити деталі з громадою та прийняти рішення про допомогу. Незабаром до лікарні доставили сучасне обладнання — фетальний монітор, медичні ваги, гінекологічні інструменти, ліки та розхідні матеріали.

Для медиків це стало справжньою подією, адже відтепер вони можуть надавати жінкам більш широкий спектр медичних послуг. Для Link цей кейс став підтвердженням того, що система працює саме так, як і задумано: від запиту до результату проходить мінімум часу, а допомога надходить туди, де вона справді потрібна. Це також показало, що навіть у регіонах, де логістика ускладнена, цифрова координація дозволяє діяти швидко, злагоджено та якісно.

Найступний кейс став одним із найпоказовіших для Link, адже він продемонстрував, як поєднання технології, відкритості та партнерства здатне подолати навіть великі відстані й часові затримки в доставці допомоги.

Усе почалося з того, що команда Link, шукаючи нові можливості підтримки для громад, натрапила на сторінку благодійної організації «Волонтерський корпус». Після короткої комунікації фахівці розповіли про платформу Link, її можливості та дані, як працюємо з гуманітарними потребами громад. Цього виявилось достатньо, щоб зацікавити наших нових партнерів. І вже через кілька тижнів перші громади **почали отримувати гуманітарну допомогу**, на яку чекали понад пів року.

Особливим цей випадок зробив не лише обсяг і швидкість реакції, а й людський вимір історії. **Ірландський волонтер Ворен Кернс**, який разом із командою однодумців організував закупівлю та доставку майже трьох тисяч тонн гуманітарного вантажу, особисто подолав понад три тисячі кілометрів, щоб привезти його жителям постраждалих громад Херсонщини. Все це стало можливим завдяки даним із Link, які підтверджували реальність і терміновість запитів.

Ще одна історія, яка показує, наскільки Link важливий для швидкого реагування, розпочалася під час виїздів команди у громади Бериславського району Херсонської області.

Під час зустрічей з мешканцями стало очевидно, що однією з найгостріших проблем є **відсутність засобів пересування для людей з інвалідністю** та маломобільних осіб. Це питання «піднімали» всюди — у сільських радах, у лікарнях, просто під час розмов із жителями. Люди розповідали, що часто змушені залишатися вдома, бо навіть найпростіший вихід надвір без спеціальних засобів стає для них справжнім випробуванням.

Link дозволив швидко зібрати та систематизувати ці запити. Всі дані про потреби з різних сіл Бериславського району потрапили в систему, пройшли перевірку, і вже за кілька днів команда звернулася до кількох партнерських організацій. Серед перших відгукнулася Норвезька рада у справах біженців (NRC), яка оперативно підтвердила готовність допомогти.



Вже у 2024 році громади почали отримувати необхідні речі. У Нововоронцовській територіальній громаді допомогу отримали три села, у Великоолександрівській — два, у Новоолександрівській — ще одне. Загалом понад сто людей одержали ходунки-ролери, спеціальні ліжка, ортопедичні матраци, колісні крісла, тростини, милиці, зокрема пахвові та літквові, а також палиці з малою базою для більшої стійкості.

Цей випадок показав, як саме Link скорочує шлях між проблемою і рішенням. Без довгих погоджень і запитів на папері інформація про потребу одразу потрапляє в поле зору організацій, які можуть допомогти. Завдяки цьому вдалось уникнути затримок і надати підтримку людям, для яких навіть проста можливість пересуватися самостійно стала поверненням до нормального життя. Для багатьох громад це був перший випадок, коли допомога, яка чітко відповідала реальним потребам, прийшла настільки швидко.

А ось ще один випадок, що став гарним прикладом того, як Link допомагає громадам і партнерам об'єднати зусилля для вирішення навіть складних технічних проблем, як-от забезпечення людей питною водою.



Все почалося з того, що представники благодійного фонду «Зроблено в Україні», плануючи підготувати проєктну заявку для підтримки постраждалих громад, звернулися до команди Link міста Зеленодольськ (Дніпропетровська область), яка опікується громадами Херсонщини. Вони шукали громади, що найбільше страждають від нестачі питної води. Завдяки даним, зібраним і верифікованим через Link, партнери отримали детальну інформацію про ситуацію в селах, де були проблеми з водопостачанням, про причини цих проблем і про те, наскільки гостро громади потребують допомоги.

Після цього фонд використав передані дані для підготовки проєктної заявки і згодом отримав фінансування на реалізацію ініціативи. Завдяки спільним діям у селах Іванівка Високопільської громади та Михайлівка Великоолександрівської громади Херсонської області встановили системи очищення води зворотним осмосом. Тепер мешканці цих населених пунктів мають доступ до безкоштовної чистої питної води, якої їм так довго бракувало.

Усі ці приклади демонструють, як Link не лише фіксує гуманітарні потреби, а й допомагає партнерам знайти конкретні та швидкі рішення. Вчасно надана аналітика перетворюється на реальні зміни: громади отримують не короткострокову допомогу, а сталий ресурс, який покращує якість життя людей.

З чого все починалося

Link народився не в офісах і не в кабінетах — він народився в полі; в поїздках до зруйнованих сіл; в розмовах зі старостами, які записували запити на аркушах; в переїздах від сільської до міських рад, які не мали ресурсів, але мали рішучість діяти. Початково це навіть не називалося системою — це було прагнення зібрати докупи розрізнені зусилля, щоб конкретна гуманітарна допомога конкретним людям і громадам не губилася в шумі. Ключовою ідеєю стало розуміння: рішення має народжуватися там, де є потреба. Не у штабі, не в донорському офісі, а в самій громаді.

Мережа правового розвитку почала Link із малого — з кількох таблиць, створених волонтерами, і групи аналітиків, які вирішили перетворити хаос на впорядковану інформацію. Але дуже швидко ця логіка стала новою управлінською культурою. Там, де не сподівалися, що хтось «зверху» розподілить ресурси, громади самі почали планувати, пріоритезувати, фіксувати та передавати дані про гуманітарні запити. І раптом виявилось, що найкращі рішення — це ті, які ухвалюються ближче до низового рівня. Тож Link не створював нову бюрократію — він прибрав її. Ми не вигадували нових ролей — Link повернув сенс тим зусиллям, які вже існували. Старости знову стали першими джерелами інформації про потреби у громадах, команди місцевого самоврядування — координаторами реального процесу, а волонтери — містком між людьми і структурами допомоги. Так відновилося логіка довіри, втрачена в перші місяці повномасштабної війни.

Система механізму Link почала розвиватися природно. Кожен новий запит, кожна перевірена потреба, кожна передача допомоги сформували соціальну тканину, у складі якої кожна нитка мала значення. Коли громади побачили, що їхні дані фіксують і враховують, а потреби задовольняють, вони перестали бути об'єктами гуманітарної політики і перетворилися на її учасників. Саме тому Link стартував як проєкт — а став реакцією на проблеми та їх рішенням. Реакцією на втому, на фрагментованість, на хаос. Його створювали не заради звітів, а заради того, щоб люди в селах знали: їхній голос чуто, їхній запит — не зник, їхня громада — не сама. Звідси й головна теза: Link — це не програма. Це процес, у якому кожен учасник має свій голос, своє місце і свою відповідальність.

Link стартував у червні 2023 року як механізм локальної координації гуманітарного реагування для деокупованих і прифронтових громад Півдня. Початковий етап (літо-осінь 2023) — став періодом «проєктування з поля»: команда провела оцінку контексту у громадах Миколаївщини та Херсонщини, картографувала локальних акторів, визначила перші осередки співпраці й заклала процес верифікації «2-3 незалежні джерела». І вже в жовтні 2023 року зафіксувала першу потребу в системі; паралельно

ми розгорнули базові IT-компоненти (CRM, мінімальні дашборди, внутрішній кабінет фахівців зі збору даних).

Упродовж 2024 року Link перейшов від пілотів до операційного масштабу: з'явилися кабінет громади та кабінет партнера, було стандартизовано SOP зі збору/верифікації/перескерування, розгорнуто мережу інформантів на рівні населених пунктів, запущено ААР/CFM і політику захисту даних, налагоджено представлення аналітики для кластерів та ОМС. До середини 2025 року еволюція вийшла на чинну модель: 25 цільових громад, покриття більшості населених пунктів, зрілі партнерства з українськими та міжнародними організаціями, усталена логіка «дані → збір потреб → верифікація → рішення → підтвердження закриття потреб». Нинішня архітектура — це поєднання польових процедур, мережі інформантів, ролей у громадах і автоматизованих інструментів, що працюють як єдина екосистема.

Старт у кожній громаді має власний ритм, але завжди починається однаково: з маленької, швидкої команди односторонців: координатор регіону, менеджери роботи з громадами, польові фахівці зі збору та верифікації потреб, аналітик, фахівець із партнерств, IT-адміністратор CRM і юрист/параюрист — цього достатньо, щоб розгорнути механізм за перші 90 днів.

Як це відбувається? Насамперед ми робимо огляд поля: де гострота, де досяжність, хто готовий працювати. Далі, по-перше — чесна розмова з головою громади та старостатами: як взаємодіємо, кого ставимо відповідальним, як гарантуємо прозорість і безпеку. Паралельно визначаємо базу партнерів і формати координації, аби уникнути дублювань. По-друге, збираємо інформантів у кожному населеному пункті — людей із репутацією, доступом і мінімальною цифровою грамотністю. Навчаємо їх працювати зі зборами потреб, а ОМС — з кабінетом громади. Запускаємо польові виїзди та «зшиваємо» перевірки з трьох незалежних один від одного каналів: інформанти, ОМС/старостат і контрольні дзвінки або виїзди фахівців Link. По-третє, під'єднуємо партнерів до кабінету партнера, домовляємося між собою про прості правила: хто взяв запит — позначив у системі «в роботі»; якщо не виконав запит — позначаємо про перескерування до надавачів допомоги без втрати історії цієї потреби. Тож, згодом з'являються перші закриті потреби й короткі публічні (знеособлені) зведення аналітики, яку поширюємо серед партнерів — фундамент довіри.



1 Перший рік запуску механізму Link — це становлення і довіра.

Мережа інформантів росте, громади поступово вивчають нашу систему Link — входять у кабінет громади, партнери — у свій кабінет. Головне досягнення цього періоду — прогнозованість: час від фіксації до бронювання скорочується, а відстеження перетворюється з «дзвінків знайомим» на прозорі статуси.

2 Другий рік — це масштабування й інтеграція.

Розширюється покриття населених пунктів, дашборди починають працювати як інструмент планування, виникають тематичні «швидкі треки» потреб (вода/тепло, житло, захист), автоматизуються нотифікації про «застрягли» кейси, з'являється сезонна аналітика. Громади «переносять» дані Link у свої програми та стратегії відновлення, а кластери отримують «низовий» зріз прогалин.

Стратегія «виходу» закладається з першого дня: інституціоналізуємо процедури у рішеннях громади, готуємо тренерів та інформантів для громад, передаємо адміністрування процесами Link на місця, підказуємо, як закласти мінімальні витрати на IT/зв'язок/виїзди у місцеві програми. Успіх видно не за презентаціями, а за поведінкою: громада сама збирає та верифікує більшість потреб, підтримує мережу інформантів, регулярно публікує знеособлені огляди і використовує дані для управлінських рішень без нашої щоденної присутності.

Алгоритми масштабування в нових громадах

Важливий елемент масштабування діяльності — це команда. Її ядро формувалося з кількох людей, які мали досвід у різних сферах: гуманітарне реагування, соціологія, інформаційні технології, комунікації, психологічна підтримка. На початку кожен виконував кілька ролей одночасно. Координатори польових команд виїжджали у громади, збирали дані, проводили зустрічі з місцевими радами, волонтерами, громадськими організаціями. Аналітики працювали над створенням первинних карт потреб і ризиків. IT-фахівці розробляли CRM, щоб систематизувати дані, бо без цього всі зусилля могли розчинитися в потоках повідомлень і таблиць. Кожен день починався з брифінгу, де обговорювали безпеку, нові запити, плани виїздів. Умови роботи були суворими: відсутність світла, постійні обстріли, іноді неможливість дістатися громад. Але команда Link зберігала головне — довіру й мотивацію.

У перші три місяці роботи механізм Link запрацював у Галичинівській, Шевченківській, Березнегуватській, Мішково-Погорілівській, Первомайській, Снігурівській, Широківській, Воскресенській громадах Миколаївської області

та Білозерській, Високопільській, Чернобаївській громадах Херсонської області. Завдяки системі вдалося створити канал зв'язку між волонтерами, селищною радою і партнерами. За три місяці роботи вдалося скоординувати доставку семи гуманітарних вантажів до віддалених населених пунктів — Шевченківської та Білозерської громад Миколаївської області.

Поступово Link став не просто платформою, а системою мислення. Інформанти отримали навички управління своїми потребами, вони розуміють важливість своєчасності перерозподілу ресурсів і мають міцну довіру до фахівців зі збору потреб. Кожна громада вчилася діяти не хаотично, а планово.

Link і партнери знаходять способи дістатися туди, куди багато хто їхати не наважується. Адже там потребують і чекають нашої допомоги люди, для яких небезпека — щоденна реальність. Один з активістів села Микільське Дар'ївської громади на Херсонщині повідомив Link про потребу — підгузки для чотирьох прикутих до ліжка жителів села. Ми вернулися до партнерів БО БФ «Джавелін», і вони, як завжди, оперативно надали запитувану допомогу. Справа залишалася за малим — знайти спосіб передати допомогу, бо заїзд у село небезпечний. Через наближеність до лінії фронту село Микільське перебуває під обстрілами танками, мінометами, артилерією, дронами. Російські війська також використовують запалювальні боєприпаси, що спричиняють масштабні пожежі та руйнування. На сьогодні у селі знищено всю критичну інфраструктуру — школу, дитячий садок, бібліотеку, сільську раду, поштове відділення та газогін, а також близько 85% житлових будинків. Значна частина жителів залишила домівки, а люди, які залишилися, потерпають через постійну загрозу життю та здоров'ю, перебої з електро- та водопостачанням. Тож, аби передати допомогу, спеціалістка зі збору гуманітарних потреб Link Platform Майя Землянікова поїхала в село Новотимофіївка Горохівської громади Миколаївської області. Туди ж прибули представники Микільського, де й відбулася передача вантажу.

Про потребу повідомляють не лише інформанти із громад, а й партнери. Так від партнерської організації «Поруч» Link дізналися про потребу у спеціальних ходунках для трирічної дитини з ДЦП. Для уточнення запиту ГО поділилася посиланням на приклади необхідного обладнання — ходунки-стілці «Стриж».

Фахівці Link одразу включилися в пошук: упродовж тижня підготували та розіслали десятки запитів до різних організацій. На це відреагували партнери з ГО «Ми з України 2022», у яких знайшлися такі ходунки. Далі постало питання, як передати їх сім'ї. Проблема полягала в тому, що сім'я залишається в одному з сіл Херсонської області. Через постійні обстріли доїхати туди майже неможливо. Перебираючи з батьками варіанти доставки ходунків, зрештою знайшли оптимальний. Домовилися, що спочатку обладнання доставлять у село сусідньої громади, де його тимчасово приймуть у сільській раді, а потім тато дитини забере ходунки додому. Ця родина раніше користувалася ортезами, призначеним для молодшого віку. Тож, родина через Link передасть ортези до ГО «Ми з України 2022», щоб інша родина з дитиною одно-дворічного віку могла їх використовувати. Таким чином вдається перерозподіляти дороговартісні спеціалізовані засоби туди, де вони найбільше потрібні.

У Link організували процеси оперативного реагування та навчання.

Протягом першого року ми провели 15 тренінгів, у яких взяли участь понад 300 представників місцевих рад, волонтерів, активістів, керівників організацій. Тренінги охоплювали теми ідентичності громад, проєктного менеджменту, комунікаційного менеджменту, реєстрації ГО, соціального підприємництва, життєстійкості, неформальної освіти. На другий рік інформанти із громад отримали знання з домедичної допомоги та гуманітарного реагування, яке охоплювало принципи, координацію з гуманітарними організаціями, а також знання про те, як комунікувати свої потреби міжнародними партнерами. На третій рік інформанти отримали розуміння стандартів та архітектури гуманітарного реагування. Головний акцент — локалізація гуманітарної допомоги. Окрім того, навчилися користуватися платформою Link як інструментом локальної координації.

Тренінгова програма Link розроблена не лише як навчання користуванню системою, а й як інструмент формування культури гуманітарного реагування в умовах війни. **Основні блоки навчання:**

Роль громади в гуманітарному реагуванні

- Як локальні дії інтегруються в систему національної та міжнародної допомоги.
- Принцип «рішення приймаються там, де є потреба».
- Гуманітарні принципи: нейтральність, незалежність, недискримінація.

Етика та безпека даних

- Що таке конфіденційність і як її зберігати.
- Як уникати ризиків під час роботи з персональними даними.

Верифікація потреб у кризовому середовищі

- Робота в умовах обмеженого зв'язку чи доступу.
- Алгоритм збору за 5W, приклади кейсів із реальних громад.
- Як визначати пріоритетність (urgent/critical/plan).

Координація та співпраця між громадами та гуманітарними партнерами

- Роль ОМС, інформантів, партнерів.
- Як проводити перескерування запитів.
- Приклади спільного реагування: «громада — партнер — кластер».

Використання аналітики Link для прийняття рішень

- Як читати дашборди.
- Як громади можуть використовувати дані для планування відновлення.
- Як на основі аналітики будувати запити до донорів.

Гуманітарне реагування під час активних бойових дій

- Як забезпечити безпеку команди.
- Як підтримувати зв'язок із громадами в умовах евакуацій, відключень і руйнувань.
- Як працювати з психологічним навантаженням.

Формати навчань:

 короткі практичні сесії (2-3 год) онлайн або очно;

 очні одноденні тренінги та воркшопи у громадах.

Результати: громади здатні не лише збирати та передавати дані, а й самостійно управляти гуманітарним процесом — від запити до підтвердженого закриття потреби, з урахуванням міжнародних стандартів і кластерної координації.

Розширення Link відбувалося природно: фахівці з Николаївщини супроводжували команди, які базуються в м. Зеленодольськ (Дніпропетровська область) і м. Херсон та опікувалися новими громадами Херсонської області.

Серед актуальних вивчених уроків Link — важливість прозорості. Відкритий доступ до CRM дав громадам розуміння, що система не має «закритих дверей». Кожен міг бачити свій запит, знати, на якому він етапі. Це знижувало напругу, зміцнювало комунікацію і робило процеси чесними. Інший урок — гнучкість. Link постійно адаптувався до умов, що постійно змінюються: коли зростала небезпека (наприклад, із травня 2025 року значно почастишали атаки дронів на цивільних) частину роботи переводили в онлайн, коли з'являлися нові потреби — створювали додаткові модулі. Така адаптивність стала ключем до виживання системи.

Особливої уваги заслуговує психологічний аспект. Команди працювали на межі виснаження. Ми регулярно проводили зустрічі підтримки, де люди могли поділитися своїми переживаннями, страхами, труднощами. Це дозволяло уникати професійного вигорання та зберігати командний дух.

У Link зрозуміли: ефективність неможлива без людяності. Коли люди відчувають турботу, вони здатні витримати будь-яке навантаження.

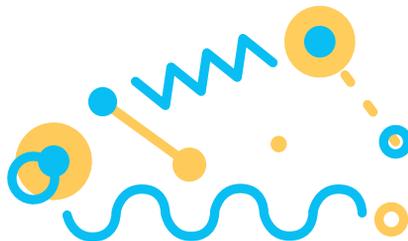
Нас часто запитують: «Як розгорнути Link «по-справжньому» в інших громадах?»

Радимо **почати з людей**. У роботу з громадами заходимо через зміст, а не через інтерфейси чи програми: інфосесія для лідерів та активістів, визначення відповідальних за взаємодію зі старостатами, спільний пошук перших інформантів; окремо залучаємо молодь і активних мешканців як «скаутів потреб» і цифрових помічників.

Алгоритм роботи простий і складний одночасно: щотижневі короткі тактичні обговорення та щомісячні огляди з аналітикою плюс «ретропогляд» після пікових подій. На рівні області — пояснюємо нейтральність і незалежність Link, узгоджуємо форми агрегованих даних і показуємо, як дашборди допомагають громадам планувати потреби без перецентралізації процесів. З українськими НУО та іноземними організаціями працюємо через короткий онбординг у кабінеті партнера — зрозумілі домовленості про оновлення статусів і прості правила перескерування. Кластери отримують від нас не «ще один звіт», а синхронізовану з їхньою таксономією статистику та кейси прогалін — це дозволяє швидко коригувати доставку гуманітарної допомоги та логістику.

І, нарешті, як зрозуміти, що система працює правильно?

Ми дивимося не лише на кількість закритих запитів, але й на те, як змінюється саме управління даними. Рішення ухвалюються ближче та швидше до людей, дублювання запитів зменшується завдяки видимості бронювань і статусів, «останній кілометр» планується, а не імпровізується, а громади контролюють власні пріоритети — і підтверджують зі свого боку їх закриття.



Типові виклики в побудові роботи та як ними управляти

Переобіцянки у закритті потреб → рішення: треба керувати очікуваннями громад.

Спроби перетягнути всі здобутки щодо закриття потреб «на область» → рішення: важливо відстоювати локальність.

Вигорання інформантів → рішення: допомагають ротація, визнання, стимулювання.

Поява «сірих каналів» інформування → рішення: впроваджувати етику даних і аудит джерел.

Link як архітектура — це про людей, правила та прості інструменти, які працюють разом. Саме тому в 25 громадах Півдня бачимо не лише швидкі доставки гуманітарної допомоги, а й іншу якість взаємодії: місцеві громади перестають «просити допомогу абстрактно» і починають управляти конкретно. Це і є важливе надбання нашої моделі гуманітарного реагування.

Етапи запровадження механізму Link

Розгортання Link для нас — це поетапний процес впровадження та розвитку платформи, спрямований на підвищення спроможності громад самостійно визначати й вирішувати свої потреби. На початковому етапі Мережа правового розвитку визначала громади для співпраці, формувала команду та налагоджувала діалог із мешканцями. Далі створювала технічні інструменти — кабінети громад і партнерів, систему збору та перевірки інформації для забезпечення прозорості системи та довіри мешканців, влади. Далі відбулося масштабування: до Link приєднувалися нові громади, розширювався спектр потреб і впроваджувалися аналітичні модулі. Згодом система стала інструментом для планування та ухвалення локальних рішень. Фінальним етапом стало поступове передання громадам більшої самостійності у використанні Link, коли роль команди проєкту трансформувалася з оперативної до консультативної, забезпечуючи сталу підтримку та стратегічний розвиток платформи.

1 **Першим кроком** у розгортанні Link є **визначення деокупованих громад**, до яких можна було дістатися та зібрати дані впродовж світлового дня. Формували команди, які мали доступність до громад і могли якісно супроводжувати всі процеси роботи механізму Link.

2 Далі — **розбудова інструментів і технічних рішень**, без яких система не могла б функціонувати (кабінети партнера та громади). На кожному з етапів розробки їхнього функціонування команда Мережі правового розвитку та платформи Link консультувалася як із громадськими організаціями, так і з представниками та представницями громад.

3 **Масштабування** є наступним етапом, коли до системи Link почали підключатися нові громади і партнери та розширилися офіси платформи Link — не лише в м. Миколаїв, а й у містах Зеленодольськ (Дніпропетровська область) і Херсон. Це був природний розвиток, адже перші результати довели, що механізм працює і приносить користь. З часом розширився перелік потреб, які можна було фіксувати в системі, — від базових речей до більш складних соціальних і запитів на правову допомогу.

4 **Поглиблення функціоналу** Link означає новий рівень роботи. Зібрані дані в Link почали застосовувати для планування та прийняття управлінських рішень. У громадах з'явилася можливість працювати з дашбордами, які наочно показували динаміку потреб і тенденції. На цьому ж етапі ми інтегрували в систему правовий компонент, що дозволило не лише вирішувати матеріальні чи інфраструктурні проблеми, а й реагувати на юридичні виклики, які були не менш значущими для мешканців.

5 Важливим етапом є поступове **наближення громад до самостійності**. Після того, як команди Link закріпили основні процеси та допомогли громадам налагодити базові інструменти, настав час передавати їм більше відповідальності. Громади вчилися самостійно визначати й фіксувати потреби в Link через кабінет громади. Проте за командою Link зберігається функція верифікації потреб для забезпечення достовірності та неупередженості даних. Важливо забезпечувати технічну підтримку системи та партнерів і водночас залишатися поряд, щоб громади та люди відчували, що вони не залишилися сам на сам із викликами. Це дозволило зробити крок від екстреного реагування до стратегічного управління потребами й підготувало платформу до довгострокової роботи у стійкому форматі.

Базові принципи Link

Захист персональних даних є абсолютним пріоритетом. Робота з гуманітарними потребами передбачає обробку великої кількості особистих даних людей, тому вся діяльність Link регулюється чіткою Політикою захисту даних. Це означає, що доступ до персональної інформації, як-от імена, адреси та контактні телефони мають лише авторизовані користувачі. Дані зберігаються на захищених серверах, а будь-яка їх передача відбувається виключно через зашифровані канали. Перед внесенням даних у систему кожен бенефіціар дає згоду на їх обробку.

Не менш важливою є **підзвітність перед постраждалим населенням**. Ми прагнемо, щоб люди не просто отримували допомогу, а й мали можливість впливати на процеси та надавати зворотний зв'язок. Для цього впровадили механізм зворотного зв'язку з громадою. Будь-яка людина може звернутися зі скаргою, пропозицією чи запитанням. Ці звернення ретельно фіксуємо та розглядаємо, а результати використовуємо для постійного покращення нашої роботи. Це гарантує, що система Link розвивається відповідно до реальних очікувань і потреб людей, яким вона служить.

Ефективна й етична **робота з інформацією** є основою довіри до механізму Link. Наша інформаційна політика базується на принципах прозорості, підзвітності, відповідальної комунікації та етичного поводження з даними.

Комунікація з усіма учасниками процесу є планомірною та послідовною. Ми забезпечуємо регулярне інформування громад про діяльність Link, його можливості та обмеження. Це допомагає керувати очікуваннями та будувати відкриті партнерські стосунки. Взаємодія з партнерами відбувається через кабінет партнера та регулярні координаційні зустрічі, де ми надаємо доступ до перевіреної й актуальної інформації про гуманітарні потреби. Для ширшого інформування Мережа правового розвитку використовує місцеві медіа та інформаційні ресурси органів влади, що підвищує прозорість нашої діяльності та довіру до неї.

Етика даних є центральним елементом нашої роботи. Всі дані, зібрані в межах механізму Link, використовуються з єдиною метою: для координації та надання гуманітарної допомоги. Ми дотримуємося принципу, що інформація про потреби належить насамперед самій громаді. Ми виступаємо лише відповідальними зберігачами цих даних. Для будь-якої публічної аналітики та звітності вся персональна інформація повністю знеособлюється, щоб гарантувати конфіденційність і захист приватного життя людей.

Прозорі політики в роботі тісно пов'язані з підзвітністю перед постраждалим населенням і механізмом зворотного зв'язку. Ми гарантуємо, що комунікація в Link є двостороннім процесом. Громади є не просто джерелом інформації, а активними учасниками діалогу. Вони мають право знати, як використовують їхні дані, та можуть надавати зворотний зв'язок щодо якості й ефективності наданої допомоги. Це забезпечує постійне вдосконалення механізму та його відповідність реальним потребам людей.

Інструменти моніторингу процесів і збору зворотного зв'язку в Link

Для забезпечення високої якості, прозорості та постійного вдосконалення механізму Link використовується комплексна система моніторингу процесів і збору зворотного зв'язку. Ці інструменти дозволяють не лише відстежувати ефективність щоденної роботи, а й глибоко розуміти, наскільки вона відповідає реальним потребам та очікуванням мешканців громад. Це є фундаментальною частиною нашого підходу, яка гарантує, що система залишається підзвітною насамперед людям, яким вона служить.

Моніторинг процесів і даних відбувається безперервно та в реальному часі за допомогою аналітичних модулів, які вбудовані у CRM-систему. Ми відстежуємо не загальні цифри, а конкретні ключові показники ефективності. До них належить час від моменту фіксації потреби до її повного закриття, кількість і типи запитів у розрізі окремих населених пунктів, а також активність і швидкість реагування партнерських організацій на зафіксовані потреби. Такий багатоступінний і детальний моніторинг дає об'єктивну та завжди актуальну картину поточної операційної діяльності. Це дозволяє команді Link працювати проактивно та бути на крок попереду. Наприклад, якщо система показує значне збільшення запитів на медикаменти в одній громаді, платформа Link може завчасно попередити про це профільних партнерів, не чекаючи, поки ситуація стане критичною.

Для збору зворотного зв'язку Link використовує кілька взаємодоповнюючих каналів, що забезпечує всебічне розуміння ситуації. Під час регулярних виїздів у громади команди Link напряму спілкуються з мешканцями, представниками місцевої влади та інформантами. Це дає змогу отримати глибоке якісне розуміння контексту, проблем та успіхів. Також на постійній основі діє механізм зворотного зв'язку з громадою. Він слугує формальним каналом, через який будь-хто може звернутися зі своїми зауваженнями, скаргами чи пропозиціями щодо покращення роботи.

Всю зібрану інформацію — як кількісні дані моніторингу, так і якісний зворотний зв'язок — ми ретельно та регулярно аналізуємо. Результати цього аналізу є основою для подальшого розвитку й адаптації механізму Link до нових потреб, з якими може працювати команда та платформа Link. Наприклад, якщо зворотний зв'язок показує, що процедура подання певного типу запиту від громад чи партнерів є занадто складною, спрощуємо заповнення відповідних форм у системі Link. Якщо партнери вказують на брак інформації, доповнюємо платформу, готуємо відповідні навчальні матеріали щодо цього. Важливо, що про результати аналізу та прийняті на їх основі рішення інформуємо громад і партнерів. Це замикає коло зворотного зв'язку та демонструє, що їхня думка справді важлива і має реальний вплив. Такий підхід гарантує, що система Link залишається гнучкою, ефективною та по-справжньому підзвітною.

Розділ 2. Архітектура Link: розгортання, операційна та комунікаційна складові

Як розгорнути Link (Практичний гайд)

Тут ми зібрали досвід кількох рівнів — польовий, управлінський, аналітичний, комунікаційний і стратегічних партнерств. Те, що здається технічним — CRM, інтеграція з обласними планами, формати звітності, — насправді є лише оболонкою для глибших змін: у способі взаємодії, розумінні ролей, у культурі прозорості. Тому цей гайд — про те, як розгорнути не тільки систему, а й змінити середовище, в якому люди довіряють один одному, а дані стають спільною основою рішень.

1 Перший крок — команда. Без п'яти людей у команді не стартуємо: координатор, менеджер із партнерств (по роботі з гуманітарними організаціями), двоє менеджерів із роботи з потребами та інформантами, аналітик. Цей мінімум дає змогу одночасно тримати польову роботу, комунікацію з надавачами допомоги та «шити» аналітику в щоденні рішення. Другий крок — політична воля на місці: готовність керівництва області та громади впроваджувати Link у своїх межах. Без цього система приречена стояти «на узбіччі».

2 Далі — розмова не про форму, а про довіру. Ми налагоджуємо з сільськими головами та начальниками адміністрацій партнерство, знайомимо з Link і розкриваємо можливості механізму. Вони розуміють, чому використовується система верифікації з двох незалежних джерел (частина — поза вертикаллю влади), громада свідомо інвестує час і людей у збір та перевірку даних, а наша команда допомагає доти, доки місцева команда не буде готова перебрати процеси на себе — від фіксації потреб до взаємодії з гуманітарними партнерами. Це не про «зовнішній штаб» — це про «бек-офіс громади», який поступово стає її внутрішнім офісом.

Формально голова громади визначає відповідальних за гуманітарні питання; неформально — ми допомагаємо зібрати всіх старост і активних мешканців в одну спільноту, де включаються саморегуляція та взаємний контроль. Саме в цій спільноті народжуються інформанти — люди, які «бачать» свій населений пункт і не дають потребам губитись у загальних списках. Окрім того, вони щомісяця надають оновлення фахівцям Link про демографічні дані по кожному населеному пункту: кількість дітей, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, людей старшого віку, кількість дворів тощо. Ці дані вкрай важливі для планування гуманітарного реагування та верифікації потреб.

3 Паралельно відкриваємо двері на **обласний рівень**. Обласні структури — кластери, агенції регіонального розвитку періодично діляться з нами своїми переліками та звітами — звіряємо з низовими даними Link, показуємо розбіжності, застарілі позиції та те, що взагалі не потрапляло в офіційні списки. У відповідь віддаємо стислі висновки з рекомендаціями на рівні конкретних населених пунктів: кого упустили з фокусу уваги, що потрібно перескерувати, де ризики в точності даних. На старті домовляємося про режим: з якою частотою обмінюємося пакетами даних, як узгоджуємо виїзди та верифікації, аби вони не «зависали» через бюрократію. А ще — про ритм польових контактів: системна комунікація з інформантами та регулярні виїзди важливіші за будь-яку презентацію.

4 **Мережа інформантів** — серце Link. Інформантами є люди різних професій і соціального статусу, які проживають у громадах. Серед них — активісти й волонтери, соціальні працівники, директори шкіл і дитсадків, представники місцевого самоврядування, фельдшери, завідувачі бібліотек. Станом на серпень 2025 року найбільшу кількість з-поміж інформантів становлять активісти — 220 осіб, старости — 75, соціальні працівники — 58, відповідальні за гуманітарну допомогу — 21, діловоди — 18. Підхід до стандартів якості організування їхньої діяльності для взаємодії з Link є уніфікованим: інструктаж, етика даних, регулярні спот-чеки та перехресні дзвінки, знеособлення в публічних матеріалах, мінімізація публічності персоналій із міркувань безпеки. Мотивація для інформантів — це не лише про кошти: це про доступ до інформації, аналітики системи, визнання у громаді, можливості втілення мікроініціатив у своїх селах. Навчання — коротке й регулярне: збір/верифікація, робота з кабінетами, AAR/CFM, комунікація з бенефіціарами, кластерні стандарти, базова аналітика для управління. Формати — мікросесії онлайн, очні модулі «в полях», наставництво «пліч-о-пліч».

Критерії та принципи відбору інформантів

- Хто може бути інформантом: усі, хто мають доступ до інформації та бажання працювати у спільній координаційній системі — старости, бібліотекарі, освітяни, соціальні працівники, волонтери, молодь, лікарі, громадські активісти.
- Ключовий критерій: здатність підтримувати регулярний контакт і розуміння відповідальності за точність даних.
- Мотивація: не тільки матеріальна — це доступ до аналітики, визнання у громаді, залучення до навчання й ініціатив Link, участь у плануванні допомоги.
- Безпека:
 - контакти інформантів не передаються партнерам без погодження;
 - інформантам роз'яснюють правила цифрової та фізичної безпеки.

Важливо постійно тримати в фокусі уваги можливі виклики. Перший — навчання працівників і партнерів: не економте на ньому, бо якість первинного збору даних визначає все, що станеться далі. Другий — дизайн процесів. Треба оперативно «підганяти» під місцеву тканину життя: звички, управлінську культуру, розклад людей. Третій — місцеві конфлікти. Вони є всюди; тут відіграє ключову роль створення простору, де задіяні всі очі, а дані системи не стають аргументом однієї сторони. А от що точно не працює — це монополізація збору потреб чиновниками. Це вбиває довіру і повертає нас у світ «загальних списків» замість реальних запитів.

І коли описана логіка стає звичкою, Link починає жити самостійно.

Громада самостійно тримає цикл «збір → верифікація → класифікація → перескерування → відстеження → підтвердження». Старости та спільноти підтримують мережу інформантів, представники влади на обласному рівні звіряють свої плани з низовими даними, а партнери працюють не «наосліп», а за видимими та перевіреними запитами. Саме тоді «бек-офіс громади» перетворюється на спроможність — і це найкращий показник, що Link розгорнутий правильно.

Операційна частина та налаштування CRM

Операційно всю систему Link забезпечує CRM із трьома ролями:



кабінет громади

(створити, пріоритезувати, підтвердити закриття потреб)



кабінет партнера

(знайти, відфільтрувати, забронювати, оновити статуси про закриття)



внутрішній кабінет Link

(верифікація, перескерування, контроль циклу роботи з потребами)

Публічний дашборд показує знеособлену картину, аналітичний модуль у кабінетах дає глибину для планування.

Стандарти — у SOP: чек-листи збору, скрипти дзвінків, правила перенаправлення/перескерування з дедлайнами, контрольні списки безпеки. Захист даних — це не декларація, він складається з таких елементів: інформована згода, мінімізація персональних полів, шифрування каналів, аудит доступів. Підзвітність постраждалому населенню — окрема ланка системи: канали зворотного зв'язку, фіксація скарг/пропозицій, визначені терміни відповіді, публічні уроки з CFM. Автоматизація даних знімає «людську втому» і сприяє процесам: нотифікації про застрягли кейси, нагадування про ревалідацію потреб, автолог перескерувань, швидкий експорт даних у кластерні формати.

Технічною основою механізму Link є **централізована ІТ-система**. Вона побудована навколо єдиної бази даних CRM і надає різним користувачам доступ до інформації через спеціалізовані вебінтерфейси, які називаються кабінетами. Ця архітектура дозволяє ефективно керувати даними, забезпечувати прозорість і координувати дії всіх учасників.

Система передбачає кілька рівнів доступу та функціоналу через різні типи кабінетів. Центральним елементом механізму Link є система CRM, яка функціонує через два основні вебінтерфейси: кабінет громади та кабінет партнера. Ці інструменти забезпечують структурований збір, обробку та моніторинг гуманітарних потреб, створюючи єдиний робочий простір для всіх учасників процесу.

Система передбачає кілька рівнів доступу та функціоналу через різні **типи кабінетів**. Центральним елементом механізму Link є система CRM, яка функціонує через два основні вебінтерфейси: кабінет громади та кабінет партнера. Ці інструменти забезпечують структурований збір, обробку та моніторинг гуманітарних потреб, створюючи єдиний робочий простір для всіх учасників процесу.

Кабінет громади. Коли громада вже підготовлена для взаємодії, кабінет громади стає її робочим простором: люди з громад фіксують потреби, відстежують їхній шлях, підтверджують закриття. Це інтерфейс, призначений для представників місцевого самоврядування та уповноважених активістів. Він дозволяє вносити інформацію про нові гуманітарні потреби та бачити їхній статус. Після проходження процедури підключення до системи та авторизації користувач отримує доступ до функціоналу для внесення й управління даними про потреби конкретної громади. Основними функціями кабінету є зокрема створення нових запитів із зазначенням категорії, кількості та детального опису потреби, а також моніторинг статусу виконання кожного запиту в реальному часі. Система фіксує всі зміни, що забезпечує прозорість процесу для громади. Дані, які вносять інформанти через кабінет громади, проходять шлях верифікації із двох і більше джерел. І лише після цього стають видимими для бронювання організаціям у кабінеті партнера.

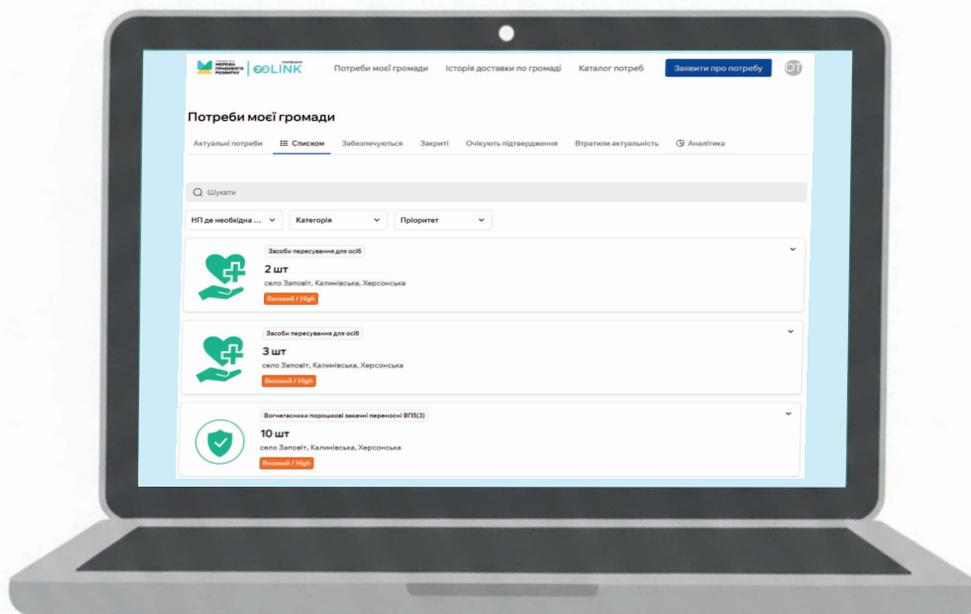
Кабінет партнера. Це вхід для гуманітарних організацій в систему Link. Вони подібно до користувачів кабінету громади проходять процедуру верифікації. Після цього партнери можуть авторизуватися, переглядати актуальні потреби та історію задоволення потреб у населених пунктах громад, будувати логістичний маршрут, користуватися аналітикою тощо.

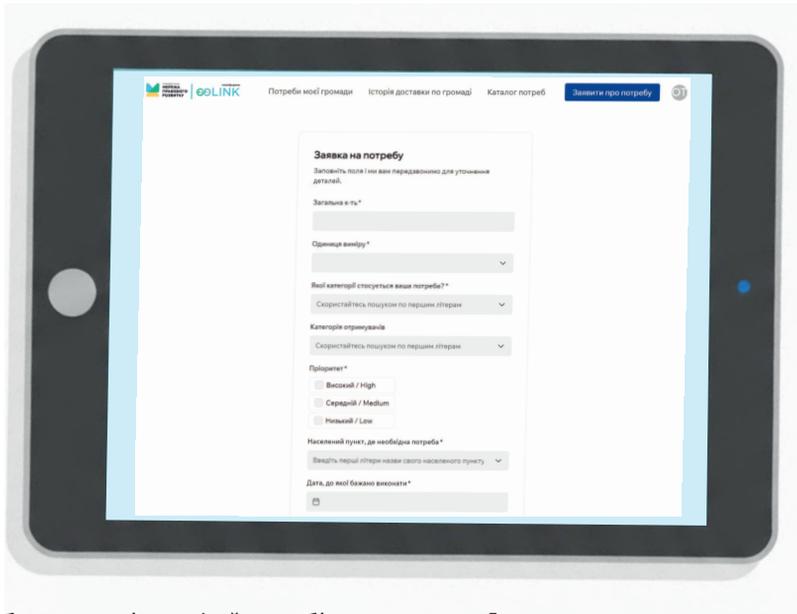
Коли партнер бачить потребу, яку може задовольнити, бере запит у роботу, натиснувши «забронювати». Статус потреби змінюється для всіх учасників гуманітарного реагування — це допомагає уникнути дублювання. На етапі, коли фахівці Link отримують інформацію про бронювання потреби, вони зв'язуються із відповідальними інформантами, уточнюють актуальність даних і запитують, чи можливо зв'язати їх із партнерами. Потім контактують із партнером та підтверджують бронювання.

Функціонал кабінету дозволяє фільтрувати запити за різними параметрами, як-от географія, тип потреби та рівень пріоритетності.

Для візуалізації даних та аналітики система використовує два основні інструменти. **Публічний дашборд** — це відкрита для всіх панель, яка показує загальну, знеособлену статистику. Наприклад, кількість закритих потреб по регіонах чи розподіл запитів за категоріями. Він слугує для забезпечення прозорості діяльності. Водночас **аналітичний модуль** є внутрішнім інструментом для глибокого аналізу. Він доступний у всіх кабінетах і дозволяє користувачам формувати детальні звіти, відстежувати динаміку та виявляти тенденції, що необхідно для якісного планування.

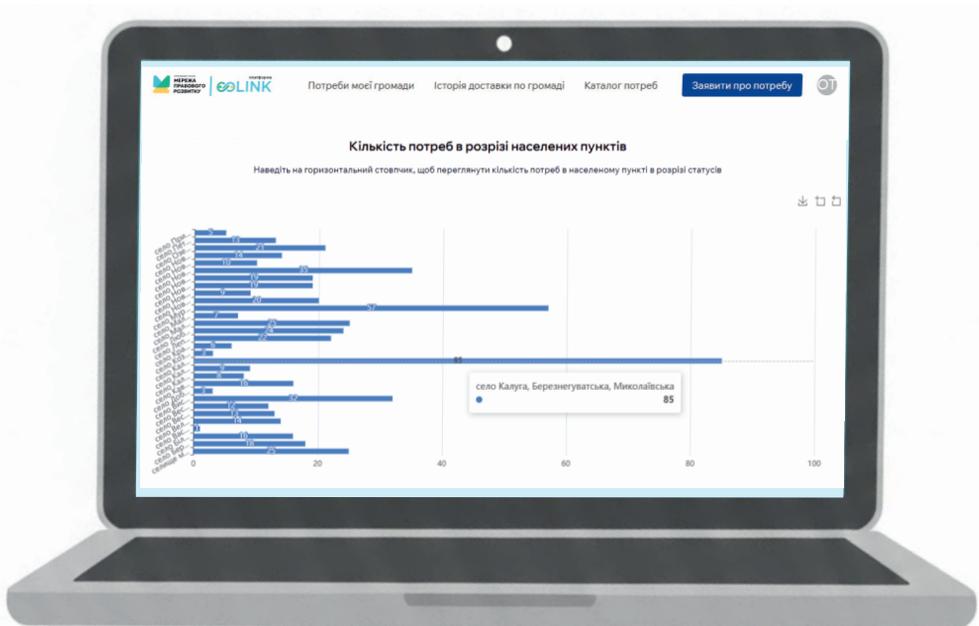
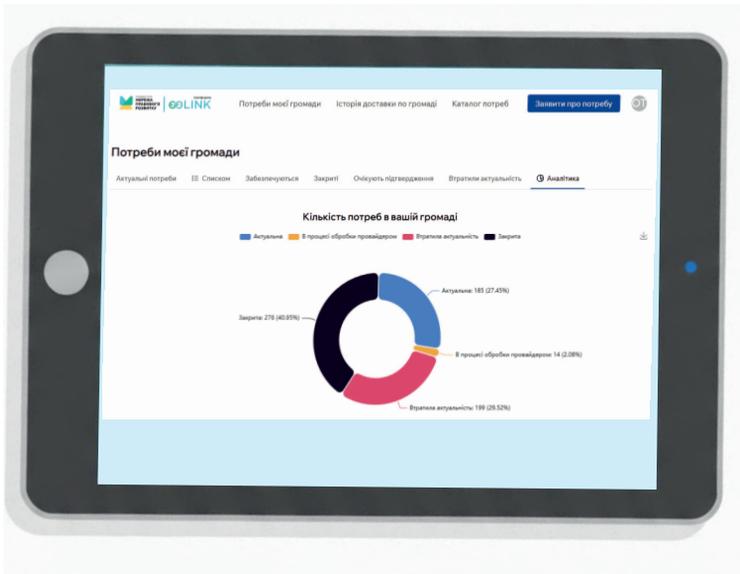
Таким чином, операційна частина та налаштування **CRM-системи є технічним ядром**, яке забезпечує щоденну роботу всього механізму Link. Поєднання функціональних кабінетів, чітких стандартних процедур і суворох політик роботи з даними створює надійну та керовану інфраструктуру. Вона дозволяє перетворити гуманітарні процеси з хаотичного реагування на злагоджену та прозору діяльність. Саме ця технологічна та організаційна основа дає можливість ефективно координувати зусилля багатьох учасників, забезпечувати підзвітність перед громадами та швидко реагувати на їхні потреби, спираючись на точні та перевірені дані.





[Зображення інтерфейсу кабінету громади]

Відзначимо, що інформація, внесена через кабінет громади, підлягає верифікації і лише після декількох фазної перевірки далі відображається в кабінеті партнера. Невід'ємною частиною обох кабінетів є дашборди та аналітичні модулі. Вони візуалізують агреговані дані у вигляді графіків і діаграм, відображаючи динаміку закриття потреб, найбільш поширені категорії запитів і географічний розподіл гуманітарної ситуації. Аналітичні інструменти дозволяють проводити поглиблений аналіз даних для стратегічного планування.



Link однаково необхідний у малих, середніх і великих (але не обласних центрах) громадах поблизу лінії бойового зіткнення. Його архітектура гнучка: сьогодні це може бути кілька старостатів і десятків інформантів, завтра — ціла мозаїка населених пунктів з активною молоддю й кількома партнерами в кабінеті партнера. Секрет у тому, що ми розгортаємо не платформу, а спосіб взаємодії: де кожен знає свою роль, дані працюють на рішення, «перенаправлення» — це нормальний інструмент, а прозорість — щоденна практика.

Стандартні операційні процедури SOP (збір потреб, верифікація, перенаправлення)

Для забезпечення стабільної та якісної роботи механізму Link ми розробили стандартні операційні процедури. Вони регламентують ключові процеси збору, верифікації та перенаправлення потреб.

Відзначимо, що **процес збору потреб** починається з фіксації запитів від мешканців громади. Це може відбуватися через кабінет громади, а також під час виїздів команди або через мережу інформантів. Для стандартизації цього процесу використовуються спеціальні *чек-листи та скрипти розмов*. Вони допомагають переконатися, що вся необхідна інформація, як-от категорія потреби, кількість бенефіціарів, точна адреса та контактні дані, була зібрана коректно з першого разу.

Наступним етапом є **верифікація**, тобто перевірка достовірності отриманої інформації. Це критично важливий крок, який гарантує, що ресурси будуть спрямовані на реальні, а не вигадані потреби. Верифікація в системі Link є багатоступеневою. Інформація обов'язково перевіряється щонайменше з двох незалежних джерел. Наприклад, запит, що надійшов від інформанта, може бути підтверджений представником місцевої влади або під час контрольного телефонного дзвінка. Такий підхід значно знижує ризик помилок і зловживань.

Після успішної верифікації потреба переходить на етап **перенаправлення**. Вона стає видимою в кабінеті партнера, де гуманітарні організації можуть взяти її в роботу. Процес також стандартизований. Коли партнер бере запит на виконання, він змінює його статус у системі. Після того, як допомога надана, а потреба закрита, відповідальний представник платформи Link підтверджує закриття потреби, отримавши зворотній зв'язок як від представника громади, так і від організації, що задовольнила потребу. Весь цей цикл фіксується в системі, що забезпечує повну прозорість і підзвітність.

SOP у Link: збір і верифікація

Ось приклад скрипта за методологією «5W» для уточнення потреб і мінімізації ризику неповних або некоректних даних

Питання	Сенс для збору даних	Приклад уточнення
Who (Хто?)	Хто потребує допомоги, кількість осіб, уразливі категорії	«Скільки сімей? Хто серед них — діти, люди з інвалідністю, літні?»
What (Що?)	Який саме тип допомоги або ресурс потрібен	«Що саме потрібно: вода, генератор, будматеріали, продукти?»
Where (Де?)	Локація (населений пункт, адреса, координати)	«У якому населеному пункті/школі/вулиці це потрібно?»
When (Коли?)	Терміновість потреби, часовий горизонт	«Коли потрібна допомога: зараз, протягом тижня, до початку опалювального сезону?»
Why (Чому?)	Причина виникнення потреби, обґрунтування	«Через що виникла потреба: руйнування, відключення, відсутність доступу?»

Додатково: якщо можливо, фіксуємо додаткове питання How (Як?) — у який спосіб громада зараз намагається вирішити цю потребу і що вже зроблено.

5W застосовується на кожному рівні збору — від інформанта до партнерів. Це створює єдиний шаблон, який можна швидко перевірити, агрегувати й порівняти з даними кластерної системи.

Ритм взаємодії з громадами



Щотижневий короткий зв'язок (онлайн або телефон):

оперативна перевірка нових запитів.



Кожні два тижні

верифікаційний цикл: фахівці зі збору потреб повторно комунікують з представниками громад, щоб уточнити статус, підтвердити або оновити дані.



Регулярні очні візити

мінімум один раз на місяць у кожную громаду: збір первинної інформації, навчання нових інформантів, аналітичні обговорення.



Періодичні тренінги й воркшопи (щоквартально)

спільний аналіз даних Link, обговорення слабких місць, прогалин і точок росту. Це допомагає командам громади, старостатів та інформантів «бути на одній сторінці» та розуміти логіку реагування системи.

Ритм взаємодії з обласним рівнем влади



Офіційна рамка взаємодії: підписання меморандумів. Ці угоди закладають правову основу для системної співпраці, порівняння фактичних і офіційних даних, а також узгодження механізмів верифікації.



Механізм співпраці:

- регулярна передача зведених даних Link (наприклад, до Агенції регіонального розвитку, ОВА тощо);
- спільна звірка фактичних показників з офіційними звітами;
- участь у плануванні заходів гуманітарного реагування на рівні області.



Синхронізація планів відбувається за погодженою методологією: усі дані з Link проходять порівняння з офіційними програмами та планами розвитку області, щоб забезпечити відповідність між локальною картиною і стратегічним плануванням.

Ритм взаємодії з інформантами з громад

Ми запровадили супервізійні зустрічі для емоційної підтримки людей, навчальні тренінги та особистісну мотивацію.

Отримані дані від інформантів проходять наступну перевірку, верифікацію:

-  контроль достовірності через перехресні дзвінки;
-  системна верифікація кожні два тижні з фахівцями Link;
-  чек-листи збору за методологією 5W;
-  щомісячна оцінка якості даних у громаді.

Тренінговий компонент запровадили для інформантів, партнерів, представників громад щодо гуманітарного реагування в умовах війни.

Комунікації та стратегічні партнерства

Link демонструє, що локальні команди можуть надавати донорам не просто «запити», а верифіковані, структуровані дані, підтверджені кількома джерелами.

Ключові кейси співпраці:

- **Верифікація потреб донорів у громадах:**
команда Link здатна швидко перевірити запит міжнародної організації, зв'язавшись із представниками громади, зібрати підтвердження й надати аналітичну довідку про актуальність потреби.
- **Аналітична підтримка донорів:**
система формує статистику пріоритизації — скільки подібних запитів надійшло, яка їхня динаміка, як це корелює з кластерними індикаторами.



Орієнтація на кластерні стандарти:

команда використовує термінологію кластерної координації (WASH, Shelter/NFI, Protection, Education тощо), що покращує взаємозв'язок із загальною системою координації гуманітарного реагування. У 2025 році Link розпочав процес інтеграції індикаторів, які використовують кластери ОСНА, що забезпечить можливість поглиблено використовувати дані про потреби для реагування й планування, адже дані про потреби Link збирає за принципом єдиного вікна.

Завдяки цьому Link став додатковим джерелом достовірної інформації для міжнародних донорів і платформ кластерів — реальним «мостом» між громадами та глобальною координацією гуманітарної допомоги.

Стратегічні взаємодії в Link починалися з комунікації із ключовими людьми на рівні області — це обласні військові адміністрації та гуманітарні штаби: профільний заступник голови ОВА, керівники управлінь за напрямками взаємодій з кластерами (від житлово-комунального господарства й Водоканалу — для кластеру WASH — до управлінь освіти — для дитячих і освітніх потреб). У самих громадах точка входу завжди ширша за кабінет голови громади: окрім ОМС і комунальних закладів (школи, бібліотеки, лікарні, соцслужби, ЦНАПи, місця компактного проживання переміщених осіб), в поле системно включаються старости — усі, хто реально виконують роль місцевих вузлів координації. Канали комунікації, зазвичай, це телефонний зв'язок і обов'язкові очні зустрічі — саме ця комбінація дає швидкість результату без втрати, а навпаки, будує довіру.

Ритм комунікацій налаштовується під кожен рівень взаємодії. Голова громади та старости бачать нас щонайменше раз на місяць під час польових виїздів фахівців зі збору потреб, а на старті — і щотижня. З інформантами у громадах контакт чи не щоденний: короткі цикли уточнень і верифікацій формують ту «операційну пульсацію», без якої дані швидко втрачають актуальність.

Партнерства з українськими НУО та міжнародними організаціями вибудовуємо з чіткої стартової рамки. Від партнера на початку просимо три прості речі: актуальні контакти операційних співробітників, номенклатуру потреб, які вони здатні закрити (у прив'язці до кластерних категорій), і географію покриття. Далі ознайомлюємо, як працювати з Link: забронювати потребу на виконання, обрати повне чи часткове закриття потреби, а також як відбувається весь ланцюжок взаємодії від моменту бронювання до закриття.

Важливим фокусом уваги є взаємодія з кластерами ООН. Взаємодія з кластерами — це наш регулярний «міст» між низовою інформацією та системними рішеннями на вищому рівні. Ми відвідуємо кластерні зустрічі, надаємо дані на запит, підключаємося до їхніх інформаційних систем, аби звірятися, координувати та ловити розбіжності. Коли бачимо системну неточність, ініціюємо короткі презентації знахідок. Зокрема на запит ОСНА допомогли верифікувати кількість внутрішньо переміщених осіб у громадах Херсонської області; окрім того, на запит WASH кластеру надали верифіковану інформацію щодо готовності шкіл до навчального сезону, забезпечення водою у школах, санітарний стан тощо. Ці дані дозволили донорам скоригувати підхід до надання допомоги. Після того, як зменшилося фінансування системи гуманітарного реагування, і повноваження координації деяких кластерів передали локальним акторам, МПР запропонували стати координатором WASH кластеру в Миколаївській області. Це дало можливість відкрити громадам новий майданчик адвокації своїх потреб, адже більша частина із них, як у Миколаївській, так і в Херсонській областях стосуються саме відсутності системного водозабезпечення. На кожну кластерну зустріч фахівці платформи Link запрошують старосту або іншого представника чи представницю громади, готують до виступу. Таким чином гуманітарні організації отримують перевірену інформацію низового рівня від першоджерела.

Застережний урок, який повторюємо всюди: монополізація збору потреб одним чиновником не працює. Вона паралізує довіру, спотворює пріоритети та створює «вузькі горлечка». Наш план «В» — одразу розширювати коло взаємодії: старости + комунальні установи + незалежні інформанти з кожного населеного пункту, зі спільними правилами верифікації та публічним статус-трекінгом у Link. Коли джерел багато й усі бачать спільну картину, система природно захищається від перекосів.

У підсумку стратегічні взаємодії — це не про формальні домовленості, а про ритм і культуру. Регулярні зустрічі з кластерами дають рамку, місячні польові контакти з головами і старостами — зміст, а щоденні короткі комунікації з інформантами — швидкість і точність. Партнери отримують зрозумілий інструмент планування гуманітарної відповіді на виклики у громадах.

Стратегічні комунікації з громадами

Стратегічна комунікація є ключовою складовою успішного впровадження механізму Link. Досвід роботи в Миколаївській і Херсонській областях показав, що ефективна комунікація базується на вибудовуванні довіри, міжособистісної взаємодії та системній роботі з усіма учасниками процесу. На відміну від традиційних підходів масової комунікації, робота з деокупованими громадами вимагає персоналізованого підходу та тривалого періоду налагодження контактів.

Впровадження механізму розпочалося з комунікації з військовими адміністраціями. Основною метою було легалізувати діяльність та проінформувати ключових стейкхолдерів про створення нового механізму координації.

У Херсонській області комунікація виявилася більш успішною. Ми провели зустрічі на рівні заступника голови обласної військової адміністрації, і хоча меморандум не був підписаний, адміністрація поділилася базою даних і методологією збору інформації про потреби.

У Миколаївській області не вдалося налагодити комунікацію з керівництвом обласної військової адміністрації, проте на рівні заступника голови обласної ради був підписаний меморандум про співпрацю.

Специфіка комунікації з деокупованими громадами

Комунікація з деокупованими громадами за своєю природою нагадує надання психологічної допомоги. Громади виявилися вкрай закритими через негативний попередній досвід.

Ключова проблема: громади спочатку скептично ставляться до нових акторів, оскільки звикли до ситуацій, коли організації «побули, подивилися й поїхали».

Наша Методологія вибудовування довіри



Лише системна, регулярна робота може подолати цей бар'єр недовіри. Коли фахівці Link працюють системно протягом тривалого періоду, коли спілкування відбувається на міжособистісному рівні, поступово вибудовується довіра.

Методологія вибудовування довіри

Процес починається з рівня голови органу місцевого самоврядування та центрального апарату громади. Фахівці Link знайомляться з керівництвом, пояснюють суть механізму. Після цього комунікація поступово спускається до рівня старост окремих населених пунктів, активістів і мешканців.

Надзвичайно важливим є той факт, що ця взаємодія відбувається не епізодично, а має щоденний або щотижневий характер. Постійна присутність формує відчуття стабільності та надійності.

Розширення усвідомлення потреб громад

Механізм Link допоміг громадам краще усвідомити власні потреби. Коли вони отримують можливість бачити інформацію про інші громади через Link, відбувається важливе усвідомлення: «Ці ж самі проблеми існують і в нас». Робота з Link навчає громади більш структурованому підходу до визначення та формулювання потреб.

Виклики в комунікації з громадами

1 Перший виклик — ставлення деяких голів громад до механізму. Приклад зі Снігурівської громади: голова не хотів, щоб інші люди самостійно користувалися кабінетом громади. Завдяки гнучкості Link (різні рівні та способи роботи) вдалося зберегти можливість охоплення всієї громади та дотримання верифікації потреб через інформантів.

2 Другий виклик — представники центральних апаратів громад не одразу усвідомлюють цінність Link. Але коли з'являються конкретні приклади, ставлення кардинально змінюється. В одній із громад Бериславського району сільський голова побачив результати і сказав: «А давайте почнемо наше знайомство спочатку».

3 Прогалина — не вистачає регулярного живого звітування про потреби кожної громади та про те, як ці потреби задовольняються. Кабінет громади надає доступ у цифровому форматі, але потрібне більш персоналізоване представлення даних.

Ключові комунікаційні повідомлення

-  Link — це механізм локальної координації гуманітарного реагування на конкретному рівні
-  Link працює лише з непомітними і незадоволеними потребами
-  Link прагне працювати у всіх населених пунктах деокупованих громад
-  Link допомагає партнерам із мінімальними ресурсами максимально ефективно задовольняти потреби
-  Link — ефективний інструмент для управління потребами громад
-  Link поєднує потреби із тими, хто може їх задовольнити.

Важливою частиною стратегії також було пояснення термінології. Загалом використовували два основоположні поняття:

-  **Платформа Link** — це не лише IT-рішення. Це всі фахівці, які збирають дані в деокупованих громадах; інформанти; гуманітарні організації, які задовольняють потреби через Link. Всі ті, хто бере участь гуманітарному реагуванні через Link створюють платформу Link.
-  **Механізм локальної координації гуманітарного реагування Link** — механізм, який збирає та верифікує дані про непомічені та незадоволені потреби в 25 деокупованих громадах Миколаївської та Херсонської областей.

Аналітика та портал Link

Натепер функціонує портал link.idn.org.ua. Так, Link зафіксував 45 випадків, коли партнери поєднували зусилля та задовольняли потреби за участі двох-трьох організацій одночасно. Варто зазначити, що серед них були випадки, коли великі організації бронювали потреби поетапно, розподіляючи свої ресурси, наприклад, Handicap International, ГО «Десяте квітня», БФ «Сприяння дітям». Це також свідчить про відповідальність і довіру до Link, адже після першої частини задоволення потреби організації дізналися про контакти з громади, проте щоразу дозакривавши потребу, фіксували та йшли ланцюжком Link.

Аналітика публікується щомісяця та розкриває, хто є інформантами, які населені пункти охоплені, скільки осіб проживають у громаді, кількість закритих потреб, топ-5 найактуальніших потреб, категорії з найбільшим обсягом допомоги.

Історії успіху та мотивуючі публікації

На порталі link.idn.org.ua публікуються історії успіху та аналітичні статті. Практика: матеріали відправляються партнерам з громадам для перегляду цитат, що дозволяє їм додатково побачити пояснення того, що і про що Link.

Усі публікації поширюються через спеціально створений дайджест для партнерів і громад — регулярну розсилку, яка створює єдиний інформаційний простір.

Ось на, нашу думку, ключові принципи успішної комунікації:



Стойкість комунікаційного підходу базується на:

-  Безперервній присутності у громадах — довготривалі зв'язки
-  Принципі взаємності — двосторонній процес
-  Відкритості та прозорості — через портал, соцмережі, публічні заходи
-  Адаптивності й аналітичній підтримці — прогнозування тенденцій
-  Підсиленні локального голосу — громади як суб'єкти управління потребами.

Досвід Link демонструє, що ефективна комунікація — це не кампанія, а культура співпраці. Побудова довіри, регулярний контакт, аналітика даних і послідовна публічність створюють основу для сталих рішень у громадах після деокупації.

Механізм Link доводить, що стратегічна комунікація — це не лише спосіб інформування, а й інструмент відновлення соціального капіталу, солідарності та самозарадності громад.

Комунікація з партнерами: мотивація до використання інструментів і спільна координація

Комунікація з партнерськими організаціями має дещо іншу специфіку. Партнери відіграють дуже важливу роль у системі Link, оскільки саме вони задовольняють потреби, і саме завдяки їхній роботі громади можуть бачити реальний, вимірний результат діяльності механізму.

Ключовий фокус взаємодії — мотивувати партнерів користуватися кабінетом партнера. Багато організацій спочатку сприймають цей інструмент як складний і незручний, кажучи: «Кабінет партнера — це важкий інструмент для роботи, нам легше, якщо ви просто дасте нам перелік потреб». Щоб подолати цей опір, залучаємо самих партнерів до пояснення переваг інструменту.

Зокрема Ольга Карташова з Херсонського офісу ГО «10 квітня» є амбасадоркою популяризації користування кабінетом партнера. Вона є активною користувачкою Link у своїй організації. Про те, як насправді користуватися кабінетом партнера, які це дає вигоди, Ольга розповідає не тільки на спеціальних заходах Link, а й під час спілкування зі своїми партнерськими організаціями.

Пані Ольга показала, що користування інструментом відбувається дуже швидко. Кабінет партнера дозволяє ефективно адмініструвати роботу як великої організації з кількома представництвами, так і невеликої організації. Вона розкрила, що бронювання однієї потреби — від пошуку до фактичного бронювання — займає буквально хвилини. Такі живі приклади від практиків виявилися набагато переконливішими за теоретичні презентації від команди Link.

Цифрова комунікація, аналітика та розширення обізнаності

У другий рік впровадження Link були створені сторінки в Facebook та Instagram на основі чіткого запиту від партнерів. Партнери наголошували, що їм дуже важливо бачити себе на ресурсах Link — це допомагає підтримувати підзвітність і прозорість механізму, показувати донорам і громадськості результати своєї роботи. У третій рік роботи комунікація в соціальних мережах була значно інтенсифікована — з'явилися щотижневі публікації про діяльність, про роботу з партнерами. Збільшився фокус на висвітленні спільної діяльності разом із партнерами — не просто на тому, що робить Link, а на тому, як Link і партнери разом досягають результатів для громад.

На сторінках Link можна знайти численні історії успішної роботи з партнерами: волонтерський фонд благодійної організації «Джавелін», «Коридор UA», «Соціальне дитяче містечко», «Волонтерський корпус», «Патріот UA» та багато інших. Кожна з цих історій показує фокус не тільки на потребах громад, а й на роботі самих організацій — на їхньому підході, викликах, досягненнях. Це створює більш об'ємну картину гуманітарного реагування в регіоні і допомагає іншим організаціям краще розуміти, як вони можуть долучитися до роботи через Link.

Стратегічна комунікація в механізмі Link виявилася набагато складнішою та багатограннішою, ніж традиційні підходи до інформування громадськості про новий проєкт чи ініціативу. Робота в деокупованих громадах вимагає глибокого розуміння психологічного стану людей, які пережили травматичний досвід окупації, терпіння у вибудовуванні довіри, готовності до системної довгострокової роботи.

Розділ 3. Розширення та масштабування Link: від реагування до управління

Передумови розширення Link

Адаптація системи Link під її користувачів стала першим і, мабуть, найважливішим напрямком технічного розширення можливостей системи та масштабування. Коли ми тільки запускали Link, інтерфейси були простими й навіть трохи примітивними. Згодом стало зрозуміло, що громадам і партнерам важливо мати зручні інструменти, які не потребують додаткових пояснень. Тому почали поступово спрощувати форми збору потреб та їх фіксації в системі. Наприклад, спочатку враховували тільки базові гуманітарні напрями, так звані «кластери» в Link, як-от їжа, вода, ліки. А вже через рік до системи додався функціонал щодо фіксації запитів на психологічну підтримку, правової допомоги, а також можливість фіксації інформації щодо інфраструктури громад. Систему почали підлаштовувати під користувачів — інформантів із громад, партнерів. Link ставав зручним інструментом для щоденної роботи. Це було важливо, бо від простоти і зрозумілості залежало, чи громади захочуть і зможуть послуговуватися платформою.

Спочатку збір і аналіз потреб виглядав дуже примітивно. Вся інформація зберігалася в Excel-таблицях, що дозволяло робити лише найпростіше структурування. Потім перейшли на Google-документи, щоб кілька людей могли працювати з даними одночасно. Це трохи спростило процес, однак зі зростанням кількості запитів ставало дедалі важче підтримувати впорядкованість даних та їхній захист. Наступним кроком стало створення CRM-системи Link — IT рішення. Саме вона дала можливість автоматизувати роботу, уникнути дублювання та зробити дані придатними для аналітики. З'явилися дашборди з графіками, які показували динаміку закриття потреб, відсоток запитів у різних категоріях і навіть відображення на карті. Це відкрило новий рівень можливостей як для громад, так і для партнерів, бо дозволило швидко побачити, де бракує ресурсів і які рішення варто приймати першочергово.

Налаштування в системі Link поступово перетворилися на зручний набір інструментів для тих, хто приймає рішення. Це і фільтри для швидкого пошуку потрібної інформації, і алгоритми, які автоматично «підтягують» дані в узагальнену форму, і навіть сповіщення, що надходять на пошту, коли в системі змінюється статус заявки на допомогу. Для управлінців це означає змогу швидко побачити, які категорії потреб ростуть, які громади потребують більшої уваги. Для донорів це може стати базою для ухвалення рішень про фінансування, оскільки вся інформація підтверджена, структурована та наочно представлена.

Сам процес збору та перевірки інформації також суттєво змінився. Якщо на початку все фіксували буквально «від руки» чи у простих файлах чи блокнотах, то зараз маємо чітку структуровану й багаторівневу систему: потреби верифікуються і підтверджуються одразу з кількох незалежних джерел, що дозволяє відсіяти помилки й неточності. У системі неможливе дублювання одних і тих самих заявок, а кожен запис має стандартизовану форму. Це зробило дані більш точними та зручними для подальшого використання у плануванні й координації.

Постійне навчання для команди, інформантів, громад, партнерів стало основою розвитку. Якщо раніше достатньо було просто зібрати дані в таблицю чи написати кілька рядків у документі, то тепер ми мали навчитися працювати із системою, яка вимагала більш чіткого та дисциплінованого підходу. Ми опановували використання фільтрів, створювали алгоритми для автоматичної обробки даних, навчалися бачити закономірності у великих масивах інформації. Це не було одноразовим навчанням — це стало постійним процесом, коли команда мала йти в ногу з розвитком інструменту. Важливо, що фахівці Link вчилися не тільки технічним речам, а й комунікації, адже потрібно було вміти пояснити іншим, як працює система і чому дані мають значення.

Навчання стосувалося не лише внутрішньої команди, а й громад, які підключалися до платформи Link. Для цього Мережа правового розвитку проводила **різні формати тренінгів**. Одні були короткими та практичними, з акцентом на базових навичках: як зареєструватися в кабінеті громади, як внести запит, як відстежити його статус. Інші були більш тривалими і стратегічними, орієнтованими на керівників громад та активних мешканців: говорили про систематизацію потреб, про важливість верифікації даних і про те, як інформація може впливати на рішення щодо розподілу ресурсів. Часто проводили навчання під час виїздів безпосередньо у громади, де воно поєднувалося з практикою: люди одразу пробували працювати з інструментом, ставили запитання, обговорювали свої конкретні ситуації щодо роботи в системі.

Такі взаємодії, як тренінги дали громадам більше впевненості. Вони зрозуміли, що Link — це не складна система, а доступний інструмент, який може допомогти вирішити їхні щоденні проблеми. Люди почали відчувати, що можуть впливати на те, як розподіляється допомога, і що їхній голос враховується. Для нас це теж стало підтвердженням, що розвиток інструменту неможливий без розвитку людей, які ним користуються. І команда, і громади поступово росли разом із Link, стаючи сильнішими та більш підготовленими до викликів гуманітарного реагування.

Масштабування Link в нові громади для нас виглядає логічним і потрібним кроком, але водночас воно тягне за собою низку викликів. Один із найпомітніших — це нестача спеціалістів в органах місцевого самоврядування. У багатьох громадах просто немає людей, які готові навчатися, або які вміють працювати з даними, користуватися сучасними онлайн інструментами чи відповідально вести облік потреб. Іноді громади мають готовність долучитися, але реально бракує людського ресурсу, щоб підтримувати систему щоденною роботою.

Ще один ризик для системної діяльності — це **технічна база**. Не в усіх органах місцевого самоврядування чи партнерів є сучасна техніка, стабільний інтернет або навіть просте офісне приміщення, де можна організувати роботу. Це знижує ефективність і може відштовхнути громади від участі. Коли система працює з перебоями, у людей швидко падає мотивація і довіра до інструменту.

Ще один важливий момент — це **навички користувачів**. Часто люди, які стають інформантами громад, мають досвід у соціальній роботі або в адміністративних питаннях, але не звикли працювати з CRM-системами. Їм важко зрозуміти логіку бази даних, структуру полів, алгоритми верифікації. Це призводить до помилок у процесі внесення даних, дублювань або неповної інформації.

Важливо підкреслити, що кожен із цих викликів не є фатальним. Вирішення можливе через навчання, технічну підтримку, постійний зворотний зв'язок. Але якщо такі ризики не врахувати ще на етапі планування розширення, то Link може перетворитися для громади не на інструмент допомоги, а на додаткове навантаження.

Не менш важливими є **ІТ-фахівці**, які підтримують стабільність роботи самої системи. Вони налаштовують CRM, виправляють помилки, додають нові функції та слідкують за безпекою даних. Саме їхня робота дозволяє користувачам мати швидкий і зручний доступ до всієї інформації.

Тож, наш висновок: на етапі розширення та масштабування Link важливо чітко розуміти, які люди та інструменти роблять систему живою. Передусім потрібні аналітики, здатні працювати з великим масивом даних, бачити тенденції та робити висновки, зрозумілі для керівництва громад і партнерів. Без цього дані залишаються просто цифрами.

Щодо інструментів Link, то критично необхідними є сама **CRM-система** з доступними кабінетами для громад і партнерів, стабільний інтернет, комп'ютери та ноутбуки для користувачів, а також мобільні пристрої, які допомагають збирати дані на виїздах. Додатково важливі аналітичні дашборди та системи візуалізації, що дають змогу швидко пояснити навіть складні дані.

Впровадження Link дало громадам і партнерам перейти на зовсім інший рівень можливостей. Якщо раніше процес збору та перевірки даних був довгим і непевним, то тепер громади отримують підтверджену інформацію швидко і в зрозумілому вигляді. Це дозволило приймати рішення не на основі припущень, а на основі фактів. Завдяки цьому зросла швидкість реагування на запити людей, бо партнери бачать картину в реальному часі й можуть одразу спрямовувати ресурси туди, де вони найбільш потрібні.

Прозорість процесів стала ще одним ключовим результатом розширення Link. Коли дані про потреби та закриття заявок видно не лише команді Link, але й громадам і партнерам, зникає простір для подвійних тлумачень чи непорозумінь. Кожна сторона бачить, що зроблено, що ще залишається відкритим, хто відповідає за наступний крок. Це не лише спрощує координацію, але й зменшує ризик дублювання допомоги, що часто було проблемою у великих кризах.

Для партнерів важливим стало й те, що **аналітика Link** дала можливість вибудовувати більш стратегічні програми організацій. Вони орієнтуються на статистику, бачать тенденції та формують довгострокові рішення, а не лише реагують на найгостріші потреби. Для громад це означає, що їхні запити не губляться серед сотень інших, а стають видимими та врахованими у плануванні гуманітарних і відновлювальних програм.



Наприклад, в одній із громад Миколаївщини довгий час звучав запит на забезпечення питною водою. Офіційні звіти від органів влади показували, що ця потреба нібито закрита завдяки заходам централізованого постачання. Але завдяки Link вдалося виявити, що частина сіл залишалася без доступу до чистої води, бо доставка відбувалася нерегулярно і не покривала потреб усіх населених пунктів. Коли дані з системи підтвердили цю прогалину, партнери швидко залучили додаткові ресурси і за два тижні організували стабільне підвезення.



Ще один приклад стосується лікарських засобів для людей з деякими хронічними захворюваннями. У запитах від громад неодноразово повторювалося, що є нестача препаратів від тиску та діабету. Великі гуманітарні гравці часто зосереджувалися на продуктових наборах чи генераторах, а ці більш специфічні потреби залишалися без уваги. Через Link вдалося зібрати підтверджені дані, й завдяки цьому донори виділили окреме фінансування саме на закупівлю необхідних медикаментів. Це стало прикладом того, як система не тільки реагує на запити, але й допомагає громадам отримати цільову допомогу там, де її дійсно бракує.

У підсумку можна сказати, що розширення та поглиблення Link стало природною відповіддю на зміни в гуманітарних потребах громад. Система пройшла шлях від простих інструментів збору даних у блокноти до повноцінної CRM з аналітикою та можливістю швидкого прийняття рішень. Це дало змогу не тільки бачити ситуацію у громадах більш об'ємно, а й робити її прозорою для донорів і партнерів. Паралельно з технічними оновленнями ми розвивали команду та навчали громади, щоб вони могли користуватися інструментом самостійно та впроваджувати його у своїй повсякденній роботі. Водночас масштабування поставило перед нами нові виклики: потребу в додаткових спеціалістах, технічних ресурсах і постійній підтримці користувачів. Попри це Link доводить, що здатен суттєво підвищувати ефективність координації, швидкість реагування та довіру між усіма учасниками гуманітарної екосистеми.

Стратегія масштабування

Про готовність громад долучатися до Link

Коли ми почали працювати над масштабуванням Link, стало очевидно, що ключове питання полягає в готовності самих громад. Не кожна громада може відразу інтегруватися у цю систему, навіть якщо має великий попит на гуманітарну допомогу. Часом немає людей, які готові системно збирати та передавати інформацію; або є активні мешканці, проте немає підтримки від місцевої влади. Саме тому ми напрацювали певний **перелік умов**, які допомагають зрозуміти, чи готова громада підключитися до Link. Це своєрідний **чек-лист готовності громади** до Link, що став основою для нашої подальшої роботи.

1 **По-перше**, в переліку важливих умов для запровадження Link є наявність інформантів у громадах.

Це можуть бути активні мешканці, представники громадських організацій, старости чи соціальні працівники, які мають довіру в громаді та здатні регулярно фіксувати потреби. Якщо таких людей немає, то громада фактично не має внутрішнього каналу комунікації, і робота з Link буде ускладнена.

2 **Другий пункт**, без якого неможливо рухатися далі, це підтримка від керівництва громади.

Ми неодноразово переконувалися, що формальна згода голови чи старости зменшує ефективність результату. Потрібна реальна участь і готовність брати відповідальність за процес. Там, де місцева влада включається і співпрацює, Link розгортається швидко й ефективно, бо є партнерство на рівні прийняття рішень.

3 **Третій критерій** стосується організаційної спроможності.

Громада повинна мати хоча б мінімальні ресурси для базової координації. Це може бути людина, яка відповідає за контакт із нашою командою, приміщення для зустрічей або технічна можливість виходити онлайн на зв'язок. Навіть прості речі, як-от доступ до інтернету чи готовність виділити робоче місце впливають на якість інтеграції в Link.

4 **Четвертий аспект** — це розуміння усіма стейкхолдерами, що Link не займається доставкою гуманітарної чи іншої допомоги.

Це не разове закриття потреби, а інструмент для системної роботи щодо координації учасників цієї екосистеми. Якщо громада чекає лише швидкої гуманітарної підтримки і не бачить у Link потенціалу для планування чи розвитку, то підключення громади до цієї системи не буде результативним. Ми завжди підкреслюємо, що Link дає змогу громаді самій управляти процесом: бачити статистику, планувати, взаємодіяти з партнерами.

У тих випадках, коли громада не відповідає цим умовам, пропонуємо підготовчий етап. Це може бути серія тренінгів для інформантів і представників влади, ознайомчі зустрічі з функціоналом Link, тестові збори потреб. Поступовий підхід дозволяє уникнути розчарувань, коли люди включаються в роботу, але не розуміють, як правильно користуватися інструментом Link. З часом ми помітили, що така поетапна робота створює у громадах більшу мотивацію, бо вони бачать результат своєї підготовки і відчувають відповідальність за процес.

Таким чином, чек-лист готовності громади до Link став для нас не лише технічним інструментом, а й своєрідним способом оцінити потенціал партнерства. Він допоміг зрозуміти, де можна одразу впроваджувати Link, а де варто робити кілька проміжних кроків, щоб підготувати людей і владу до ефективної роботи з цією системою.

Обґрунтування необхідності для розширення Link

Масштабування Link для нас наразі є критично важливим завданням, тому що залишати цей інструмент лише в тих громадах, які вже його використовують, означає обмежити потенціал і закрити доступ до перевірених якісних рішень для інших. Link демонструє, що громади, які мають простий і зрозумілий механізм збору та верифікації потреб, починають швидше виходити з кризових ситуацій. Якщо сьогодні не поширимо цей досвід, то інші громади будуть продовжувати працювати в умовах інформаційного вакууму, що лише затягне процес реагування на кризи.

Ще одна важлива причина масштабування полягає в тому, що Link дає змогу не тільки фіксувати проблеми, а й будувати прогноз. Це принципово для деокупованих територій, де виклики накопичувалися роками. Без аналітики громади приречені реагувати лише на вже наявні проблеми, постійно «гасити пожежі». Аналітичний блок Link показує динаміку, дозволяє зрозуміти, які потреби повторюються, які стають системними, а які можна попередити. Це відкриває шлях до стратегічного управління, коли рішення приймаються не з запізненням, а завчасно.

Link також змінює саму логіку роботи громад. Вони перестають бути пасивними отримувачами допомоги і стають рівноправними учасниками процесу. Це означає, що громади самі формують запити, відстежують їхній рух у системі, можуть вимагати результату і контролювати його. Такий підхід не лише пришвидшує допомогу, а й підвищує відповідальність і довіру всередині громади.

Для донорів і партнерів масштабування Link означає зовсім інший рівень прозорості та підзвітності. Коли рішення ухвалюються на основі перевірених даних, ризики нецільового використання ресурсів суттєво знижуються. Це стимулює інвестувати більше, бо з'являється впевненість, що кожна гривня чи долар справді працюють на конкретну потребу.

Нарешті, Link може і має потенціал стати частиною державної політики у сфері відновлення.

Сьогодні в країні є реальна можливість закріпити єдину модель роботи з гуманітарними потребами та гуманітарною координацією, яка працює і на рівні громади, і у взаємодії з міжнародними партнерами. Масштабування Link є можливістю створити цілісну екосистему, яка об'єднує місцеві громади, державу та міжнародних донорів у спільній роботі над відновленням.

Link як інструмент ухвалення рішень

Окремим стратегічним елементом у масштабуванні механізму Link є перехід від накопичення даних до їх осмисленого використання. Дані мають цінність лише тоді, коли вони трансформуються у знання, які допомагають громадам приймати обґрунтовані рішення. Саме тому аналітика є не технічним доповненням, а ключовим механізмом реалізації потенціалу Link.

Від фіксації даних — до стратегічних рішень

Аналітика дає можливість громадам і партнерам не просто бачити загальну кількість запитів, а й розуміти структуру потреб, їхню динаміку, географічний розподіл і пріоритетність. Це дозволяє ухвалювати рішення на різних рівнях управління — від короткострокових оперативних кроків до стратегічного планування розвитку громади.

Наприклад, якщо зібрані дані показують, що 70% усіх запитів громади стосуються відновлення інфраструктури, це сигналізує про потребу змістити фокус ресурсів саме в цей напрям. Такий аналіз може стати підґрунтям для розробки цільових програм, подання проєктних заявок до донорів або залучення додаткових партнерів.

Ключові напрями аналітики

Аналітика Link охоплює такі взаємопов'язані виміри:

-  Аналітика потреб. Систематизація даних за сферами, терміновістю, групами бенефіціарів і територіями дозволяє громаді визначити пріоритети та аргументувати свої запити перед донорами чи державними структурами.
-  Аналітика реагування. Порівняння задоволених і незадоволених потреб показує прогалини в реагуванні та допомагає приймати рішення про оптимальні напрями подальшої підтримки.
-  Аналітика партнерств. Оцінка активності партнерів і зон їхньої роботи дає змогу планувати координацію на місцевому рівні та залучати додаткових акторів.
-  Аналітика впливу. Аналіз результатів після реалізованих заходів допомагає оцінити ефективність дій і планувати подальші кроки на основі фактичних змін.

Приклади використання аналітики в управлінських рішеннях

Практика роботи з громадами показала, що дані з Link можуть безпосередньо впливати на рішення в таких ситуаціях:

-  Планування бюджету громади — дані про структуру потреб використовуються для аргументації бюджетних рішень на сесіях місцевих рад.
-  Формування партнерств — аналітична інформація про «білі плями» в реагуванні допомагає ініціювати співпрацю з новими організаціями.
-  Оптимізація місцевих програм — аналіз динаміки потреб дозволяє адаптувати існуючі програми до змін контексту (наприклад, перехід від базової допомоги до соціальних чи правових послуг).
-  Стратегічне планування — довготривалі тенденції допомагають громадам формувати програми відновлення та розвитку, спираючись на реальні дані.

Формати й інструменти подання аналітики

Щоб аналітика була корисною не лише для експертів, але й для управлінців на місцях, вона має бути представлена у зручному, візуалізованому форматі. Найефективнішими є:

-  інтерактивні дашборди з можливістю фільтрації за регіоном, сферою чи терміном;
-  регулярні аналітичні зведення у форматі презентацій чи коротких звітів;
-  аналітичні кейси, які демонструють реальні приклади використання даних для ухвалення рішень.

Аналітика як частина управлінського циклу громади

Важливо, щоб аналітика не сприймалася як «додатковий сервіс», а була інтегрованою в систему управління громад. Її результати можуть використовуватися під час підготовки стратегій, формування річних планів, місцевих програм, подання проєктів, ухвалення бюджетів і проведення координаційних нарад. Таким чином дані перестають бути просто статистикою і перетворюються на реальний інструмент розвитку й оптимальних рішень.

Підсумок

Аналітика в межах Link — це місток між зібраною інформацією та конкретними діями. Саме вона робить платформу не просто сховищем даних, а механізмом управління, який допомагає громадам діяти стратегічно, ефективно й на основі доказів.

Ресурси для масштабування отриманого досвіду

Запуск механізму локальної координації гуманітарного реагування Link у Миколаївській і Херсонській областях став практичним свідченням того, що сталі системи та ефективні рішення можуть народжуватися не в лабораторних умовах, а в середовищі постійної небезпеки, невизначеності й браку ресурсів. Щоб механізм не залишився ідеєю, нам довелося створити фундамент із людей, процедур, техніки, правил безпеки, базових навичок, комунікації та довіри. Цей розділ описує, який набір ресурсів виявився критично необхідним і як саме його збирали, тестували та доповнювали «в полі».

1

Команда та підходи до її формування.

З перших днів стало очевидно: Link ніколи не буде «офісним» проектом. Команда мала бути мобільною, автономною, здатною працювати в умовах відсутності електрики, зв'язку і навіть доступу до укриттів. Підхід до формування команди спирався на принцип балансу: поєднати професійний гуманітарний досвід із глибоким знанням місцевого контексту. Ми свідомо шукали людей, що мають репутацію у громадах, розуміють ціну довіри, знають, як говорити так, щоб їх чули старости, соціальні працівники, лікарі первинки, вчителі, волонтери та ветерани місцевого самоврядування. Водночас нам були потрібні фахівці, які мислять категоріями стандартів, даних, процедур і вміють зібрати складну систему в робочу архітектуру.

Координатор виконував роль «серця» та «метронома» Link: задавав темп, узгоджував маршрутні листи, вирішував колізії з безпекою, тримав зв'язок із партнерами та відповідав за якість управлінських рішень. Фахівці з гуманітарного реагування працювали «в полі»: збирали потреби, верифікували інформацію через кілька джерел, описували кейси максимально конкретно та зрозуміло для потенційних надавачів допомоги. Комунікаційники пояснювали громадам суть механізму, працювали з очікуваннями, розвіювали міфи про «ще одну структуру, що приїде і все роздасть», і водночас забезпечували прозорість для партнерів. IT-спеціалісти розгортали CRM, налаштовували кабінети для громад і партнерів, підтримували дашборди та слідкували за чистотою даних. Польові офіцери й логістика утримували в робочому стані транспорт, планували виїзди, готували аптечки та засоби індивідуального захисту, моніторили ситуацію на дорогах і зміни в обмеженнях пересування.

Вимоги до членів команди були не лише професійними. Ми шукали людей зі зрілою етикою, готовністю працювати під тиском і здатністю приймати рішення за дефіциту інформації. У перших виїздах доводилось імпровізувати: відновлювати зв'язок через супутникові термінали, записувати потреби в блокноти, на папір. Коли планшети розряджались, адмінбудівлі були зачинені або пошкоджені після обстрілів, доводилося домовлятися про зустрічі «в полі». Члени команди вчилися підстраховувати одне одного, мати «план Б» і «план В», переносити зустрічі в укриття, не втрачаючи дисципліни збору даних.

Формування команди відбувалося хвилями. Спершу — ядро з кількох людей, які розуміли місцеву географію і структуру влади, далі — нарощування профільних компетенцій: аналітика, робота з картами, документування польових звітів, стандарти захисту персональних даних. Ми тестували кандидатів не лише співбесідою, а й короткими «польовими» завданнями: підготувати маршрут за умов оперативних обмежень, змодельювати верифікацію потреби без можливості фізичного доступу, скласти опис кейсу так, щоб він був одночасно людяним і придатним для класифікації. Але команда вчилася швидко. Уже на другому місяці відмовилися від «героїзму одиночок» і перейшли до парної роботи в полі: одина людина фіксує й уточнює дані, друга — вивчає контекст громади, ризики та можливі дублювання з тим, що вже роблять інші організації або місцева влада. Це зменшило помилки та підвищило якість верифікації потреб.

Важливо, що усі функції були описані письмово. У кожного члена команди було «керівництво дій» на випадок раптового загострення безпекової ситуації, блокування доріг або знеструмлення. Після того, як представники громади почали ефективніше взаємодіяти з фахівцями, необхідність у двох спеціалістах на один виїзд зникла. Тепер за кожною громадою закріплено окремого фахівця Link — його добре знають у селах, і це сприяє побудові міцнішої довіри.

Відмітимо, що в основі підбору команди закладено принцип «місцеве лідерство + зовнішня експертиза». Місцеві фахівці забезпечували довіру, розуміли соціальні мережі, неформальні правила та інституційні обмеження. Зовнішні експерти привносили методологію, стандарти безпеки, фокус на якості даних і сталій координації.

Управління знаннями всередині команди стало ще одним ресурсом. Кожен виїзд завершувався короткою рефлексією, де фіксували ключові спостереження: що спрацювало, де були збої, які рішення приймали на місці й чому. Так народжувалися мікропроцедури: як діяти, якщо староста відсутній; як проводити інтерв'ю, коли люди емоційно виснажені; як перевіряти інформацію про незадоволені потреби, що повторюються в різних джерелах.

Тож, командна взаємодія спиралася на фасилітаційні практики: розбір реальних кейсів, вправи на розподіл ролей, аналіз «помилки без покарання», коли головне — навчитися, а не знайти винного. Це створювало культуру довіри та відповідальності, в якій легше ухвалювати чутливі рішення.

2

Відбір громад: критерії та оптимальна кількість для старту.

Визначити, з ким починати, означало відразу уникнути двох пасток: надмірних очікувань і розпорошення зусиль. Ми ухвалили рішення стартувати з трьох-п'яти громад, щоб відтестувати архітектуру процесу і не втратити керованість. Критеріальну рамку сформували простою та зрозумілою. Перше — статус деокупованої або прифронтової громади, що зумовлює високий рівень нагальних потреб. Друге — мінімальна адміністративна спроможність: наявність контактної особи, готової працювати з нашою командою і надавати доступ до інформації. Третє — активна група мешканців або волонтерів, які здатні виступати інформантами та підтримувати верифікацію. Четверте — відкритість до інновацій, адже Link вимагає нового способу мислення: спочатку дані та координація, потім — рішення.

Практика показала, що за схожих умов різні громади поведуться по-різному. Наприклад, у Шевченківській громаді швидко склалася «робоча зв'язка» між старостами, освітянами та соціальними працівниками: потреби фіксувалися регулярно, а зустрічі у громадах не зривалися навіть під час відключень світла. У Білозерській громаді на старті довіра до зовнішніх структур була нижчою, тому витратили більше часу на пояснення, що Link — це не ще одна «надбудова», а місток між людьми й тими, хто може допомогти, причому місток, який фіксує і показує, що саме і коли було зроблено. Критерії були гнучкими, їх коригували після перших виїздів. Якщо громада була надто перевантажена обстрілами або мала об'єктивні обмеження на пересування, зміщували акценти: застосовували

віддалені інтерв'ю з кількома незалежними респондентами, залучали місцевих лідерів думок, переходили на телефонну верифікацію або приймали рішення тимчасово не розпочинати збір, щоб не створювати ризики для людей. Водночас дотримувалися рамки непомічених і незадоволених потреб і не втручалися, коли у громадах і так добре працювала зовнішня гуманітарна допомога. Нам були потрібні саме ті населені пункти громади, де бракувало узгодженості та швидких каналів реагування на потреби.

Портрет громад

Механізм Link наразі діє у 352 населених пунктах, де зафіксовано хоча б одну потребу. Це 89,11% від усіх населених пунктів деокупованих громад, які ставить за мету покрити Link.

У Херсонській області кількість зафіксованих потреб відповідає кількості населених пунктів: найбільше їх зафіксовано в населених пунктах із населенням від 50 до 500 осіб, а найменше — в одному населеному пункті, де мешкають понад 5000 осіб.

У всіх населених пунктах Херсонської області найбільше потреб зафіксовано у кластерах «Житло та непродовольчі товари», «Охорона здоров'я» і «Вода, санітарія та гігієна». Проте в менших населених пунктах із населенням 50 і менше осіб та від 50 до 500 осіб, на першому місці — потреби з категорії «Житло і непродовольчі товари», у більших населених пунктах — із кластеру «Охорона здоров'я». Одна закрыта потреба може належати до двох кластерів.

У Миколаївській області суттєво більше потреб зафіксовано в населених пунктах, де мешкають від 50 до 500 осіб, що відображає більшу кількість населених пунктів такого розміру в цьому регіоні.

У Миколаївській області найбільша кількість потреб зосереджена в тих самих кластерах, що й у Херсонській. Проте розподіл запитів всередині трійки найчастіших потреб дещо відрізняється. Так, у більшості населених пунктів потреби кластера «Вода, санітарія та гігієна» — на першому місці. В населених пунктах із кількістю населення від 500 до 2000 осіб та від 2000 до 5000 осіб на першому місці потреби кластера «Житло та непродовольчі товари». Це свідчить про складну ситуацію з водопостачанням у регіоні, адже водопровід зруйнований внаслідок бойових дій. Одна закрыта потреба може належати до двох кластерів.

В обох областях найбільше населених пунктів з населенням від 50 до 500 людей. На другому місці — найменші, де мешкають до 50 осіб. Тут враховані й населені пункти, де проживають менше десяти осіб. Таких у Херсонській області — десять, а у Миколаївській — вісім. На третьому місці — населені пункти з населенням від 500 до 2000 мешканців. Найменше — тих, де мешкають понад 2000 та понад 5000 осіб.

У семи з 14 деокупованих громад Херсонської області допомогою охоплені всі населені пункти, тобто туди хоча б один раз був доставлений гуманітарний вантаж за посередництвом Link. П'ять громад, де частина населених пунктів не охоплена допомогою, тобто куди жодного разу не доставляли допомогу за посередництвом Link, проте де зафіксовані актуальні потреби. В Чорнобаївській громаді допомогою охоплено 60% населених пунктів, у Білозерській — 58%. У Музиківській громаді покрито 40% населених пунктів. У Даріївській і Кочубеївській — 24% та 28% відповідно. Із 11 деокупованих громад Миколаївської області повністю охоплені допомогою три: Інгульська, Галицинівська та Широківська. Тобто, всі населені пункти цих громад, де зафіксовані потреби, отримали хоча б один гуманітарний вантаж через механізм Link. У Первомайській, Шевченківській і Горохівській громадах рівень покриття — від 89% до 90%. У Снігурівській, Мішково-Погорілівській і Баштанській — 63%, 50% та 48% відповідно. Найменше покриття спостерігаємо в Березнегуватській і Воскресенській громадах.

📍 Херсонська область 🗺️

Проаналізовано 14 громад

Статус покриття

7 Повне покриття (100%)

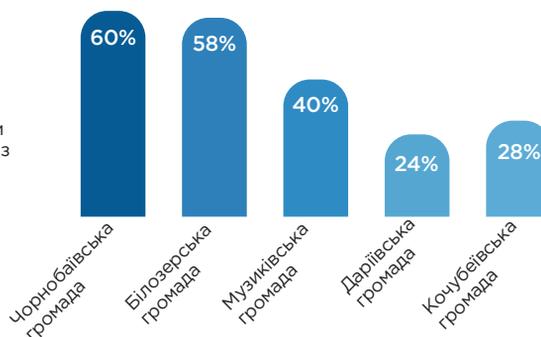
Усі населені пункти отримували допомогу щонайменше один раз

5 Часткове покриття

Деякі населені пункти мають потреби, але ще не отримали допомогу

Рівень покриття в окремих громадах:

Дані станом на вересень 2025 року.



📍 Миколаївська область 🗺️

Проаналізовано 11 громад

3 Повне покриття (100%)

- Інгульська
- Галицинівська
- Широківська

3 Від 89% до 90%

- Первомайська
- Шевченківська
- Горохівська

3 63%, 50%, та 48%

- Снігурівська
- Мішково-Погорілівська
- Баштанська

2 Найменше покриття

- Березнегуватська
- Воскресенська

3

Технічна інфраструктура.

Архітектура Link вирішувалася навколо CRM, яка стала «центральною нервовою системою» механізму. Кожна громада отримувала свій кабінет, де могли фіксуватися потреби, зміни статусів, коментарі щодо обставин і перешкод. Партнери мали доступ до дашбордів, що відображали верифіковані запити, динаміку закриття, географію охоплення, а також дозволяли уникати дублювань. Для команди це означало можливість бачити картину цілком, планувати виїзди на основі актуальності, а не інтуїції, а також аргументувати партнерам, чому саме ця потреба має пріоритет.

Ми одразу закладали інтеграційність: наша CRM не була «окремим островом», а проєктувалася з урахуванням сумісності з наявними класифікаціями гуманітарних кластерів і з перспективою стикування з іншими державними чи донорськими реєстрами. У межах технічної інфраструктури також розгортали публічні дашборди для прозорості, документообіг для обміну з громадами та партнерами, базову IP-телефонію для гарячої лінії, а в окремих випадках — інструменти геомаркування, що дозволяли точніше відображати віддалені поселення.

Транспорт і зв'язок часто визначали успіх. Один справний автомобіль, можливість автономного живлення обладнання, запасні батареї, павербанки, інтернет-модеми та супутниковий канал — це практичний мінімум, який перетворює «добру ідею» на робочий процес. Бували дні, коли дорога займала більше часу, ніж сама робота «в полі», але саме доїзд у віддалені села давав нам найцінніше — доступ до людей, які не потрапляли в поле зору жодної організації.

Безпека — не декларація, а набір дисциплін. Аптечки, турнікети, засоби індивідуального захисту, шоломи, бронезилети, знання укриттів, погоджені маршрути, постійний моніторинг повідомлень військових адміністрацій — усе це було частиною нашої технічної інфраструктури. Кожен виїзд мав чіткий план і «червоні лінії», за які не переходили. Якщо обстріли робили маршрут неприйнятним, ми не шукали адреналіну, а шукали інші способи верифікації потреб.

4

Базові знання та навички: комунікація, гуманітарне реагування, безпека, командна взаємодія.

Link вимагав від команди широкого профілю компетенцій, і ми будували їх системно. Комунікаційні навички формувалися навколо принципу «говорити так, щоб розуміли всі»: замість термінів — зрозумілі пояснення, замість «оцінки потреб» — «зрозуміти, чого бракує і кому», замість «бенефіціарів» — «люди». Цей підхід не знижував професійності — навпаки, він підвищував довіру й точність даних.

Гуманітарні стандарти є **базовими принципами** нашої роботи. Нейтральність, неупередженість, пріоритет потреб — не гасла, а конкретні рішення на місці: що запитуємо, як фіксуємо, кому і в якій формі передаємо дані, щоб не нашкодити. Команда вивчала й застосовувала елементи захисту даних, етичні підходи до фото- і відеофіксації, правила поведінки з уразливими групами.

Команда системно проходить навчання щодо дотримання безпекових протоколів під час виїздів. Безпекові навички містять розуміння мінно-вибухових ризиків, підготовку резервних маршрутів, надання першої домедичної допомоги передусім собі та як діяти, якщо отримали поранення, використання практики бек-команди під час виїздів до прифронтових громад. Логістичні маршрути містять адреси найближчих медичних пунктів і логістику евакуації, контакти та розташування екстрених служб реагування. Важливо зазначити, що значну підтримку під час навчання та отримання індивідуальних засобів захисту надали партнери Мережі правового розвитку Nonviolent Peaceforce. Окрім цих базових навичок, представники команд пройшли навчання із антидронного захисту та протидії дронним атакам. Практика роботи у прифронтових громадах показує неефективність використання звичайних бронежилетів і касок. Дуже часто це негативно і стресово сприймають мешканці громади. Психологічно більш дієвими і практичними у використанні є бронежилети прихованого носіння.

Навчання відбувалося на двох рівнях. Перший — внутрішні регулярні сесії для команди Link: оновлення процедур, обмін кейсами, відпрацювання складних сценаріїв. Другий — навчання для самих громад і локальних стейкхолдерів: від комунікацій і проєктного менеджменту — до реєстрації ГО, ідентичності громад і лідерства. Коли люди у громаді розуміють, що і навіщо ми робимо, вони стають партнерами, а не пасивними спостерігачами.

Комунікаційні тренінги містили роботу зі складними діалогами, техніки активного слухання, принципи недискримінаційної мови, механіку громадських зустрічей у стресових громадах. Гуманітарні модулі охоплювали принципи гуманітарної діяльності, підходи до збору та зберігання даних, базову психологічну першу допомогу, роботу з уразливими групами. Безпекові заняття — мінна безпека, поведінка під обстрілом, алгоритми реагування на викрадення зв'язку або дезінформацію.

5

Початкові комунікаційні ресурси.

Ми починали із зустрічей з ключовими стейкхолдерами — представниками ОВА, громад, гуманітарних організацій, донорів тощо. Під час зустрічей пояснювали, як працюватиме Link та які сфокусовані потреби усіх сторін він зможе закрити. Після запуску Link проводили регулярні зустрічі з головами громад, старостами, представниками служб. Комунікація мала дві мети: пояснити, чим є Link і сформувати звичку оновлювати інформацію. Окрім того, на всіх етапах еволюції механізму команда розробників консультувалась як із громадами, так і з організаціями та волонтерськими ініціативами, щоб вони відчували себе співтворцями процесу.

Комунікації з донорами і партнерами будувалися на принципах прозорості та регулярності. Вони отримували оновлення щодо прогресу зібраних і верифікованих потреб у громадах, скільки з них втратили актуальність, де потрібна гнучкість у бюджетах, де бракує часу реагування, інсайти прогалин гуманітарного реагування.

Деякі приклади із практики демонструють, чому комунікація — не «додаток» до чогось важливого, а ресурс.

У с. Нове Життя Миколаївської області проживають лише семеро людей. Більшість із них — пенсіонери та люди з інвалідністю. Через посуху в сільських колодязях постійно знижувався рівень води, аж поки цього літа вода не зникла зовсім. Жителі села були змушені вдаватися до крайніх заходів: збирали дощову та черпали з дна колодязів замулену воду, відстоювали її і таким чином мали хоча б якусь воду для використання в побуті. З часом знайшлися люди, які періодично доставляють у село бутильовану воду. Проблемою залишалася відсутність великих ємностей, в яких можна було б зберігати запаси води до наступного поповнення. Координаторка команди платформи Link у Миколаївській області Тетяна Тимошина повідомила про ситуацію у групі WASH-кластеру. На заклик з про допомогу відгукнувся фонд «Ранок відродження». Уже через місяць партнери доставили в село Нове Життя однукубові бочки.

Другий кейс.

Під час одного з візитів локальної команди платформи Link до Музиківської громади Херсонської області старости двох віддалених сіл — Загорянівка та Східне — розповіли про те, що через воєнну небезпеку люди не можуть доїжджати до медичних закладів у Херсоні, а також мають обмежений доступ до соціальних послуг і магазинів. Знаючи, що гуманітарна місія «Проліска» реалізує проєкт безкоштовного перевезення соціально незахищених верств населення, ми звернулися до партнерів із проханням розглянути можливість організації трансферу до Миколаєва. Партнери оперативно відреагували й запустили додатковий соціальний маршрут для мешканців Музиківської громади. Тепер жителі Зорянівки та Східного двічі на місяць можуть безкоштовно їздити автобусом до Миколаєва та назад.

Ми впровадили кілька інструментів для отримання зворотного зв'язку та контактування як із боку партнерів, так і громад — це безкоштовний номер телефону 0 800 331 113, який розміщуємо на всіх інформаційних ресурсах і у друкованих матеріалах. Окрім того, це форми зворотнього зв'язку в кабінетах громади та партнера. На системному рівні підтримуємо верифікацію організацій, які надають допомогу в Миколаївській і Херсонській областях. Фахівці Link надають їм структурований і системний супровід для швидкої інтеграції в Link та користування всіма перевагами механізму.

6

Спроможність до аналітики.

Особливе місце в наборі ресурсів посідає спроможність до аналітики. Дані — це не лише цифри в таблиці. Це аргументи, які дозволяють говорити з донорами і партнерами мовою фактів, виправляти помилки та знаходити «сліпі зони». Ми запровадили регулярні огляди: що змінилося за тиждень, які категорії потреб зростають, де з'явилися «вузькі місця», які громади потребують підсилення інформантів, де допомога не доходить через логістичні бар'єри. Такі огляди ставали підставою для коригування маршрутів і пріоритетів.

Важливо, що Link від початку поєднував гуманітарну відповідь із логікою раннього відновлення. Коли збирали потреби, одразу дивилися на їхнє місце в ширшій картині: що це означає для громади через три-шість місяців, як це корелює зі стратегією, які рішення не створюють нових залежностей. Тому у співпраці з громадами підтримували не лише закриття «тут і зараз», а й роботу над планами відновлення та розвитком сервісів, що роблять людей менш вразливими.

7

Аналітика та етика даних.

Ми з самого початку домовилися, що Link працює з верифікованими непоміченими та незадоволеними потребами і не створює конкуренції існуючим механізмам і системам. Тому кожна потреба мала містити мінімально достатній опис: назва потреби, номенклатура, кількість, опис, додаткові характеристики, необхідні для якісного задоволення потреби, контактні дані інформанта для зв'язку. Детальний опис потреби є видимим у кабінеті партнера, а більш розширена інформація, зокрема персональні дані — у внутрішньому кабінеті фахівця Link. Таким чином дбаємо про захист персональних даних.

8

Технічні деталі інфраструктури. CRM виконувала три функції: операційну (щоденне ведення кейсів), аналітичну (дашборди, карти, звіти) та координаційну (розмежування ролей і доступів).

Інтеграція з іншими системами. На етапі створення Link Мережа правового розвитку вивчала можливості інших платформ і координаційних систем, зокрема SIDAR, баз даних кластерних структур. Це дозволило не дублювати зусилля, а також закласти основу ділитися даними з іншими базами даних і приймати дані з інших систем. На рівні практики це означало узгоджені категорії потреб, формат полів, що легко експортуються, та гнучкі фільтри для партнерів. Це важливо для сталості: Link має посилювати існуючу архітектуру, а не конкурувати з нею.

Досвід Миколаївщини та Херсонщини показав, що Link — це не одноразова кампанія, а спосіб організації спільної дії. Він житиме там, де є люди, здатні тримати темп, відверто говорити про труднощі й не зраджувати головному принципу: ми тут, щоб допомагати швидко, точно, найбільш ефективно за найменших ресурсів і з повагою до гідності кожної людини.

Кейс, що відновив доступ до послуг.



У одному з населених пунктів Херсонської області поштове відділення не могло надавати пенсійні виплати, оскільки приміщення було без вікон та не відповідало базовим умовам безпеки й роботи персоналу. Під час спілкування зі старостою фахівці зі збору даних платформи Link виявили цю критичну потребу. Після цього досить швидко знайшли організацію, яка надала необхідні вікна, і приміщення відновили. Зараз пошта знову працює, а люди отримують свої пенсії без затримок.

Link — це не лише про «закривати потреби сьогодні». Ми працювали з громадами над інтеграцією гуманітарних завдань у стратегії відновлення: партисипативні сесії, формування короткострокових планів дій, визначення ролей і показників. Коли стратегія є, розмова з донорами переходить із рівня «допоможіть чимось» на рівень «ось наш план і місце, де ваша допомога створить найбільшу цінність».

Умови для масштабування Link

Модель, яка продемонструвала ефективність у кризових умовах, має потенціал поширення на інші регіони України, але її розширення потребує ретельного врахування окремих чинників, ризиків, рівня готовності громад і наявності стабільного ресурсного підґрунтя.

Умови для масштабування Link визначаються кількома ключовими аспектами. Перший і найважливіший — **безпека**. В умовах війни жоден віздр у громаду не є рутинним. Навіть за відносно спокійних обставин ситуація може змінитися за лічені хвилини. Тому будь-яке масштабування передбачає адаптацію протоколів безпеки. Це означає, що команди повинні мати чіткі маршрути евакуації, резервні плани дій, а також регулярно оновлювати карти ризиків. Паралельно необхідно створювати цифрові канали координації, щоб у разі неможливості фізичної присутності підтримувати постійний зв'язок із громадами онлайн. У цьому контексті важливо навчати місцевих координаторів основам дистанційної роботи, щоб вони могли оперативнo реагувати навіть без безпосереднього доступу до центральної команди.

Особливу увагу потрібно приділяти інформаційній безпеці. Під час війни навіть невірно трактоване повідомлення може викликати кризу довіри. Комунікаційна стратегія має базуватися на прозорості, але з дотриманням правил безпеки. Необхідно уникати оприлюднення даних, які можуть становити ризик для учасників процесу чи партнерів. Водночас важливо зберігати відкритість і демонструвати результативність роботи, адже саме це формує суспільну підтримку.

Другим чинником масштабування є **людський потенціал**. Link базується на команді, і її стабільність визначає життєздатність системи. Для ефективного розширення потрібно передбачити створення осередків на місцях — невеликих локальних команд, що зможуть діяти автономно, але за єдиними стандартами. Такі команди мають формуватися з людей, які проживають у громадах і користуються довірою мешканців. Водночас важливо запроваджувати систему наставництва, коли досвідчені фахівці з Миколаївщини чи Херсонщини супроводжують нові команди в інших регіонах, допомагаючи передавати знання та стандарти роботи. Це дозволить зберегти єдність підходів і уникнути «розмивання» моделі.

Масштабування неможливе без **фінансової стабільності**. В міру розвитку Link потрібно зменшувати залежність від одного донора, розширюючи партнерську базу, диверсифікацію ресурсів. Йдеться не лише про міжнародні організації, а й про місцевий бізнес, органи влади, фонди громад.

Створення багаторівневої системи фінансування дозволить зберегти гнучкість і забезпечить сталий розвиток. Важливо також розробити систему моніторингу ефективності витрат і впровадити публічну звітність, яка зміцнить довіру партнерів.

Війна створює специфічні ризики, які неможливо повністю усунути, але можна знизити їхній вплив. Серед основних — загострення бойових дій, втрата логістичних маршрутів, перебої зі зв'язком, кібератаки, зростання психологічного виснаження персоналу. Для кожного з цих ризиків потрібно мати заздалегідь прописані сценарії реагування. Важливо проводити регулярні інструктажі, тренування, психологічно підтримувати команду. Link залишаюся системою, де люди відчують захист і цінність своєї роботи.

Адаптивність моделі створює стійкі умови для масштабування Link. Не можна механічно копіювати структуру, створену в Миколаївській чи Херсонській областях. Кожен регіон має свої особливості: соціальні, економічні, демографічні, культурні. Тому масштабування повинно йти шляхом «локалізації» — з урахуванням контексту кожної громади. Link має бути гнучким: у стабільних регіонах він може зосереджуватися на відновленні, у прифронтових — на реагуванні, в деокупованих — на відбудові.

Саме в цьому полягає сила моделі — у здатності змінюватися відповідно до реальності.

У підсумку, Link стоїть перед викликом нового етапу — переходу від реагування до розвитку. Масштабування має відбуватися обережно, з дотриманням стандартів безпеки, підтримкою персоналу, зміцненням партнерств і глибоким розумінням локального контексту. Умови війни не зникають, але саме тому така система потрібна сьогодні ще більше — як приклад того, що навіть у кризі можна діяти ефективно, гнучко, відповідально.

Сьогодні Link — це не просто історія успіху, а жива модель, яку варто масштабувати. Вона показала, що справжня сила — не у великих ресурсах, а в умінні будувати зв'язки. Війна продовжується, і кожна громада стикається з новими викликами. Але завдяки Link вони мають інструмент, що дозволяє діяти впевнено, прогнозовано й гідно.

Link навчив українські громади тому, що гуманітарна допомога — це не лише роздача ресурсів, а процес відновлення довіри. Саме ця довіра є головним результатом роботи: між владою і людьми, між громадами й донорами, між суспільством і державою. І поки вона жива, Україна завжди матиме сили для відновлення.

Ефективність Link уже підтверджена практикою. У тих громадах, де система працює, вдалося значно скоротити час від моменту появи запиту до його задоволення. Наприклад, запити на воду чи ліки, які раніше могли залишатися непоміченими або губитися в паперовій чи усній комунікації, тепер фіксуються, перевіряються і швидко передаються партнерам. Завдяки цьому донори та гуманітарні організації отримують не загальні оцінки, а конкретні дані, які допомагають розподіляти ресурси. Це створює довіру і у мешканців, які бачать, що їхній голос врахований, і у партнерів, які можуть підтвердити, що допомога дійшла саме туди, де вона була потрібна.

Особливо важливим масштабування Link стає для прифронтових територій. Там громади стикаються з найбільш гострими проблемами — від зруйнованої інфраструктури до відсутності базових послуг. У таких умовах дуже легко втратити контроль над реальними потребами. Link стає тим механізмом, який одразу після деокупації дозволяє громадам швидко налагодити системний збір даних і координацію з партнерами. Це допомагає не тільки закривати нагальні гуманітарні запити, а й закладати основу для планування відновлення. Там, де інші інструменти ще не встигають спрацювати, Link дає можливість громадам самим заявити про свої проблеми й отримати підтримку.

Link уже пройшов перевірку практикою і довів, що громади з цим інструментом починають працювати якісно по-іншому. Там, де раніше вирішення гуманітарних потреб залежало від випадкового збору потреб, сьогодні формується системний процес. Потреби фіксуються в одному місці, проходять перевірку, не губляться між різними структурами і завдяки цьому швидше закриваються. Це означає, що люди отримують допомогу не тоді, коли «пощастить», а тоді, коли вона реально потрібна.

Розділ 4. Сможність громад до самостійного управління потребами та раннє відновлення

Підготовка громад до самостійного управління потребами

Самостійне управління потребами громади — це процес, який неможливо нав'язати ззовні. Це внутрішній імпульс, бажання до розвитку, в якому громада поступово переходить від ролі отримувача допомоги до ролі планувальника та координатора власних дій.

Для українських громад цей процес почався у найскладніших умовах — під обстрілами, у розірваних логістичних ланцюгах, без чітких інструкцій. Проте саме війна створила умови, в яких довелося навчитися самостійності. Link став тим інструментом, що дозволив зробити цей крок, — не через формальне делегування повноважень, а через реальне повернення контролю за рішеннями на місцевий рівень.

На наше переконання, щоб підготувати громаду до самостійного реагування на гуманітарні потреби, передусім потрібно створити довіру до даних, які збирають і оформлюють як запити на допомогу. Багато громад у перші місяці роботи з Link не сприймали дані як ресурс управління — це здавалося технічним процесом, який не має прямого впливу на рішення. Але коли побачили, що кожен запит у системі має конкретну визначеність, а робота з даними — результат, що дані стають аргументом і підставою для розподілу ресурсів, коли обласні координатори та міжнародні партнери почали спиратися на інформацію щодо громад з Link — змінилося все. Дані стали символом довіри: громада зрозуміла, що точність взаємодії з платформою Link впливає на те, скільки і якої допомоги вона отримає.

Підготовка громад до управління потребами в межах розгортання Link — це не одноразовий тренінг. Це поетапний процес, який починається з комунікації, мотивації, продовжується навчанням і завершується закріпленням навичок через практику. Спочатку команда Link допомагає громадам сформувати основу — визначити відповідальних осіб, зрозуміти логіку процесів, пояснити важливість ролей старост, інформаторів, адміністраторів та зокрема фахівців соціального захисту. Потім відбуваються перші пробні кроки: громада вводить дані в Link, перевіряє запити, фіксує відповіді. Цей етап — найскладніший, бо часто супроводжується скепсисом: «Нам нема коли цим займатися», «Ми не зобов'язані це робити», «Хіба це не робота міжнародних організацій?». Але коли громади бачать результат — коли система фіксує закриття і задоволення запитів мешканців, коли громади отримують допомогу швидше, коли можна довести ефективність перед обласними партнерами — відбувається злам мислення.

Щоб система залишалася життєздатною, її потрібно підтримувати постійно. Link не терпить пасивності. Якщо дані не оновлюються, процес зупиняється, і рівень довіри падає. Тому громадам потрібно вибудувати рутину: щоденне оновлення, щотижневі перевірки, щомісячне підбиття підсумків. Це не формальність, а запорука стійкості. Система живе тоді, коли з нею працюють. Для цього важливо мати локальних адміністраторів у громадах — людей, які відповідають за підтримку процесу через кабінет громади, допомагають колегам, аналізують динаміку запитів і реагують на збої. Так формується автономність: Link стає частиною місцевої управлінської екосистеми. Громади не лише користуються Link, вони формують його розвиток. Коли місцеві команди пропонують зміни — у полях, звітах, форматах аналітики — система зростає. Це горизонтальна взаємодія, де кожен користувач стає співавтором. Саме тому важливо підтримувати відкритий канал зворотного зв'язку: від польового працівника до аналітичного центру Link. Така комунікація перетворює Link на живу екосистему, яка змінюється разом із контекстом.

Особливої уваги потребує супровід — перехід громад до самостійного використання Link. Це момент, коли громада стає незалежною від зовнішньої підтримки, але водночас не втрачає зв'язку з МПР. У цей період важливо зберегти баланс між контролем і свободою. Надмірна автономія може призвести до розриву стандартів, тоді як надмірна централізація — до втрати ініціативи. Тому ключова порада — зберігати принципи прозорості збору даних, регулярності взаємодій та комунікацій і довіри. Якщо ці три складові залишаються сталими, система працює навіть без зовнішнього втручання.

Важливо розуміти: Link — це не тільки про гуманітарне реагування. Це про відповідальність і зрілість. Коли громада вміє самостійно збирати дані — запити, визначати пріоритети у задоволенні потреб, планувати і діяти — вона стає спроможною не лише під час кризи, а й у процесі відновлення. Тому підготовка до самостійного управління власними потребами — це інвестиція в майбутнє. Це формування культури взаємодії, у якій рішення приймаються відкрито, а дані — це не цифри, а доказ дій.

Сьогодні десятки громад Миколаївщини та Херсонщини вже довели, що можуть не просто користуватися Link, а й розвивати його та свої громади одночасно задля своїх цілей. Їхній досвід — це урок для інших: автономність не виникає сама, її потрібно плекати. І кожна громада, яка пройшла цей шлях, показує, що головний результат — це не кількість закритих запитів, а кількість людей, які вміють думати системно, діяти злагоджено і брати відповідальність.

Link — це дзеркало суспільної зрілості. Підготувати громаду до роботи з ним — означає навчити її бачити себе в ширшому контексті. Бути частиною спільної системи, але не втрачати власного обличчя. Це шлях, який не має завершення, але має напрям: від хаосу — до порядку, від реакції — до управління, від допомоги — до розвитку.

Від управління потребами — до партисипації

Управління потребами громади — це один зі способів партисипації. Link — це один з ефективних способів залучення людей до участі у прийнятті рішень, які стосуються їхнього життя у громаді. Тобто це не просто «бути присутнім» чи видимим, а мати реальний голос і вплив на те, що відбувається.

У світовій практиці партисипативне планування розглядається як один із базових принципів Local Economic Development і прямо пропорційно впливає на життєстійкість громади, адже останні мають здатність адаптуватися до криз і відновлюватися після них. Досвід показує, що громади, які активно залучають мешканців до планування та прийняття рішень, демонструють вищий рівень готовності до реагування у надзвичайних ситуаціях і швидше відновлюють свої функції (*Handbook for Strategic Planning and Policy Development, Guidance on UN country-level strategic planning for exceptional circumstances*, UNDP Strategic Plan 2022-2025 / 2026-2029)

Ми маємо зафіксовані випадки, які демонструють, що Link є механізмом стратегічного планування для громад, а залучення мешканців через механізм Link стає базисом до формування стратегій розвитку. Через партисипативні практики розроблення стратегій для громад готували громади до самостійного управління потребами на етапі раннього відновлення.

Запроваджуючи механізм Link у деокупованих громадах, значну увагу ми приділяли питанню спроможності громад до раннього відновлення. Головне завдання полягає у відновленні довіри та відчуття спільності перед тим, як вести з громадою діалог про важливі питання, стратегічне планування відновлення та розвиток.

Для територій на лінії розмежування пріоритетом є безпека, тому найкраще працюють короткі та гнучкі формати взаємодії. Тут доречними є малі фокус-групи в укриттях або безпечних приміщеннях, онлайн-опитування через месенджери, інтерв'ю з ключовими інформантами — лікарями, освітянами, старостами, які можуть представляти інтереси більших груп населення. Додатково застосовуються мобільні консультації, коли команда приїжджає у віддалені населені пункти і збирає думки мешканців у форматі «польових опитувань».

Стратегії раннього відновлення та розвитку на прикладі деокупованих громад: загальна практика й унікальний досвід МПР

Розробка стратегій розвитку та раннього відновлення стала не лише елементом формального планування для громад, а й важливим етапом становлення місцевого самоврядування у складних умовах війни та посткризового відновлення.

Дизайн стратегічного процесу для трьох громад **Мишково-Погорілівська**, **Шевченківська** (Миколаївська область) та **Білозерська** (Херсонська область) базувався на поєднанні глибинного аналізу локальних потреб і ресурсного потенціалу з системними підходами до управління, рекомендованими на національному рівні.

Таким активностям Мережа правового розвитку приділила увагу в 2024-2025 роках. Стратегічне планування у громадах здійснювалося відповідно до Методичних рекомендацій Мінрегіону, що передбачають таку логіку: «аналіз → бачення → цілі → завдання → індикатори» та використання RBM-підходу.

Центральним елементом цієї роботи для нас стало формування з мешканцями цих громад стратегічного бачення до 2030 року. У ньому громади визначили ключові пріоритети, серед яких: безпека, соціальна згуртованість, економічна відновлюваність, підтримка ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, розвиток людського капіталу. Для впорядкування цього бачення використовували підхід RBM (Results-Based Management) у поєднанні з територіально орієнтованим плануванням. Це дозволило вибудувати логіку розвитку в формі чіткої послідовності: від визначення цілей — до конкретних завдань, від завдань — до результатів, від результатів — до вимірюваних індикаторів. Розроблені стратегії містять окремі цілі щодо покращення доступності базових соціальних, освітніх і медичних послуг. Використали інструменти локальних дорожніх карт, що чітко визначають, які саме послуги мають бути доступні ветеранам, ВПО, молоді та вразливим групам.

Як нам практично вдалося реалізувати стратегування для деокупованих громад

Деокуповані громади Миколаївської та Херсонської областей функціонують в умовах безпрецедентних викликів, спричинених масштабними руйнуваннями інфраструктури, економічними втратами та гуманітарною кризою. У цьому контексті ефективне відновлення деокупованих громад вимагає одночасного впровадження механізмів для оперативного гуманітарного реагування та інструментів для стратегічного планування. Ці два компоненти взаємно підсилюють один одного. Ефективна координація допомоги через Link дозволяє стабілізувати ситуацію та звільнити ресурси для довгострокового планування, тоді як наявність стратегії допомагає спрямовувати гуманітарну допомогу на вирішення не лише симптомів, а й першопричин кризи. Таким чином створюється міст від виживання до сталого розвитку.

Розробка стратегій стала відповіддю на усвідомлений запит самих громад, які в умовах повної невизначеності прагнули структурувати свою діяльність, визначити пріоритети та сформулювати спільне бачення майбутнього. Цей процес дозволив перейти від вирішення лише нагальних питань до пошуку відповідей на ключові питання розвитку.

У межах ініціативи були розроблені стратегічні плани для трьох пілотних громад:

 **Мішково-Погорілівська та Шевченківська** (Миколаївська область)

 **Білозерська** (Херсонська область)

Унікальність цього досвіду полягає в застосуванні адаптованої методології, розробленої спеціально для роботи в умовах війни та гуманітарної кризи.

Класичні підходи до стратегічного планування, що передбачають тривалі дослідження та стабільні умови, виявилися непридатними для роботи в постраждалих громадах. Тому ми застосували гнучку методологію, яка потребувала значної адаптації. Пріоритетом було не нав'язування готових рішень, а фасилітація процесу, в якому громади могли самостійно сформувати власне бачення, спираючись на свій унікальний досвід і потреби.

Процес розробки стратегій був структурований як послідовна, багатоетапна робота із залученням широкого кола стейкхолдерів:

1 Глибинні інтерв'ю.

На початковому етапі ми провели опитування понад **10** місцевих лідерів думок і ключових представників різних сфер для глибокого розуміння поточного контексту, проблем та очікувань.

2 Фасилітаційні сесії за напрямками.

Організували п'ять тематичних сесій: врядування, економіка, соціальна сфера, освіта та охорона здоров'я, місцева демократія та людський капітал. До цього процесу вдалося залучити понад 300 осіб, зокрема представників місцевої влади, бізнесу, громадського сектора та внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

3 Дводенне стратегічне планування.

Цей етап став кульмінацією попередньої роботи, під час якого учасники узагальнили напрацювання, визначили спільні пріоритети та розробили проекти першочергових дій.

Звичайно, на цьому шляху не обійшлося без викликів. Брак якісних даних змушував комбінувати офіційну статистику з опитуваннями та консультаціями на місцях. Деякі посадовці на початку ставилися до стратегування як до «обов'язкового документа», проте поступово побачили його практичну вартість. Втома учасників від тривалих сесій також була ризиком, який долали зміною форматів, інтерактивними вправами, фасилітацією, що тримала увагу та залученість.

Досвід розроблення стратегічних локальних документів відновлення для Шевченківської, Мішково-Погорілівської громад Миколаївської області та Білозерської громади Херсонської області показав, що документ стає дієвим інструментом лише тоді, коли вона базується на аналізі, підтримується інституційними механізмами та включає громаду у процес формування рішень.

Стратегії раннього відновлення та розвитку, які формуються в деокупованих та постраждалих від війни громадах, мають особливу функцію. Вони не лише задають напрямок на роки вперед, а й відповідають на нагальні потреби сьогодення. На відміну від традиційних стратегічних документів, вони поєднують гуманітарний вимір із довгостроковим баченням, виступаючи містком між швидким гуманітарним реагуванням і сталим розвитком. Унікальність таких стратегій у тому, що вони орієнтовані на відновлення базової інфраструктури й життєвих послуг у перші роки після деокупації територій, але водночас інтегрують ключові елементи місцевого економічного розвитку. Вони дозволяють громадам не просто відбудувати зруйноване, а сформувати нову якість управління, в якій пріоритетами стають безпека, інклюзія та життєстійкість. Логіка побудови стратегії містила елементи бюджетного та просторового планування.

Просторовий вимір дозволяє громадам планувати розвиток компактно, раціонально та з урахуванням майбутніх викликів, включно з безпековими (наявність укриттів, розміщення критичних об'єктів) і соціальними (доступність послуг для ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю).

Другий ключовий елемент — це фінансове планування. Будь-яка стратегія залишається декларацією, якщо за нею не стоїть реалістична фінансова рамка. У цьому контексті громади застосовують програмно-цільовий метод бюджетування та розробляють пакети інвестиційних проєктів. Це дозволяє прив'язати стратегічні цілі до конкретних бюджетних програм, передбачити співфінансування з державних фондів, міжнародної допомоги, інвестицій, забезпечити прозорість витрат і можливість моніторингу ефективності використання коштів. Фінансова рамка також є гарантією того, що громада зможе забезпечити сталість результатів після завершення донорської підтримки через власні доходи, міжмуніципальне співробітництво чи створення програм розвитку.

Стратегії раннього відновлення та розвитку передусім забезпечують системність дій, адже об'єднують гуманітарні, соціальні, інфраструктурні та економічні заходи в єдину логіку розвитку. Це дозволяє громаді уникати фрагментарних чи суперечливих рішень і діяти послідовно. Важливою функцією є створення правової та процедурної основи для залучення ресурсів. Наявність затвердженої стратегії підвищує довіру донорів і державних програм, оскільки демонструє, що громада має чітке бачення та інструменти для реалізації запланованих заходів. Не менш значущим є те, що стратегія формує єдине бачення майбутнього. Це допомагає знизити рівень конфліктності всередині громади, оскільки різні групи інтересів працюють у межах узгоджених пріоритетів. Водночас документ виступає гарантією узгодженості просторового та фінансового планування: відбудова об'єктів і розвиток територій відбувається не хаотично, а у відповідності до довгострокових цілей і ресурсних можливостей. Стратегічне планування стає своєрідним каркасом, навколо якого вибудовується процес відновлення та розвитку. Стратегія виконує роль дорожньої карти для місцевої влади, підтвердження надійності для партнерів та інвесторів і водночас слугує інструментом довіри для мешканців, які бачать у ній послідовність і передбачуваність дій.

У цих громадах в рамках активностей розроблення стратегічних документів МПР провела заходи і підготувала такі пакети документів і рішень для органів місцевого самоврядування, які зафіксували сталі процеси, зокрема:

-  організаційно-розпорядча документація з управління соціальним житлом;
-  пакет документів для конкурсу стартапів (як елемент стратегії економічного відновлення);
-  пакет документів для створення комунікаційної системи «влада ↔ громада» та її залучення до покращення послуг;
-  навчальна поїздка для вивчення кращих практик надання адмінпослуг у воєнний час;
-  інвестиційний паспорт Шевченківської ТГ;
-  стратегічна екологічна оцінка Шевченківської ТГ;
-  дорожня карта розбудови адмінпослуг для Білозерської ТГ;
-  пакет документів для створення ЦНАПу в Шевченківській громаді.

Для перевірки актуальності розроблених стратегій і рівня їх підтримки серед мешканців ми ініціювали комплексне соціологічне дослідження. Його головна мета — отримати зворотний зв'язок від тих, хто наразі проживає у громадах, а також зрозуміти думки та очікування тих, хто був змушений виїхати. Для цього проводиться не лише очне опитування, а й онлайн-анкетування релокованих мешканців і потенційних фахівців, яких громади потребують для відновлення.

Загалом ми опитали понад 1 280 осіб із п'яти цільових груп:

-  представники професійних груп (500 осіб),
-  підприємці деокупованих громад (57 осіб),
-  мешканці та вимушено переміщені особи з Шевченківської, Білозерської та Мішково-Погорілівської громад.

Дослідження виявило значний людський та економічний потенціал регіону. 61% фахівців відкриті до нових кар'єрних можливостей, а понад 80% готові долучитися до відбудови на волонтерських засадах. Бізнес демонструє стійкість: 82% підприємств продовжують роботу, а майже половина з них очікують на покращення ситуації впродовж року.

Водночас виявлено три критичні перешкоди для відновлення.

- 1 По-перше, руйнування базової інфраструктури** — від доріг до комунальних мереж — гальмує і повернення людей, і роботу бізнесу.
- 2 По-друге, житлове питання є головним бар'єром** для повернення ВПО та залучення фахівців.
- 3 По-третє, існує парадокс** між високою готовністю громадян допомагати (75-90%) та низьким відчуттям впливу на рішення (29-61%).

Мешканці всіх громад бачать економічне майбутнє в сільському господарстві та чітко визначають пріоритети: розмінування, відбудова житла та соціальної інфраструктури, ремонт доріг. Підприємці потребують відновлення комунальних мереж, пільгових тарифів та доступу до грантів і кредитів.

Дані дослідження дозволяють перейти від загальних планів до конкретних рішень, що відповідають реальним потребам людей на місцях і є практичним дороговказом для органів влади, донорів і партнерів з відновлення.

Шевченківська громада: фокус на інституційному розвитку та економічному потенціалі

Стратегія Шевченківської громади вирізняється системністю та амбітністю, що значною мірою зумовлено наявністю молодих і вмотивованих фахівців в органах місцевого самоврядування. Процес стратегування допоміг структурувати їхнє бачення, налагодити ефективний діалог з бізнесом, а також виявив внутрішні комунікаційні прогалини. Наприклад, соціологія показала, що 73% жителів думають, що всі доходи громади — зі сфери сільського господарства. Але реально лівова доля надходжень до бюджету — від переробних підприємств. Це розуміння стало основою для покращення комунікації з мешканцями.

Ключові досягнення та напрями роботи:



Розробка інвестиційного паспорта.

Створено комплексний документ для залучення інвестицій, який містить результати дослідження думок і настроїв місцевого бізнесу.



Створення ЦНАПу.

Розроблено пакет документів та закуплено базове обладнання для створення сучасного Центру надання адміністративних послуг.



Управління соціальним житлом.

Підготовлено пакет організаційно-розпорядчих документів для ефективного управління житловим фондом.



Проведення стратегічної екологічної оцінки (CEO).

Розроблено звіт CEO, що є обов'язковою умовою для сталого та екологічно безпечного розвитку.



Економічне бачення:

Громада планує створити гуртовий ринок, логістичний хаб для вантажного транспорту та побудувати завод із переробки будівельних матеріалів.

Білозерська громада: стратегія виживання та відновлення під вогнем

Білозерська громада знаходиться в безпосередній близькості до лінії бойових дій і потерпає від постійних обстрілів. Тому її стратегія сфокусована на виживанні та має коротший горизонт планування — три роки. Пріоритетом є створення умов для повернення людей і відновлення базових функцій громади.

Ключові пріоритети громади:



Відродження аграрного бізнесу.

Головний акцент робиться на відновленні традиційних для регіону сфер — вирощування овочів, фруктів і зернових.



Оптимізація адміністративних і соціальних послуг.

Модернізація роботи ЦНАПу та системи соціальних послуг для підтримки вразливих груп населення.



Створення умов для повернення мешканців.

Відбудова зруйнованого житла та критичної інфраструктури.

Серед специфічних викликів громади — низький рівень залученості бізнесу до процесу стратегування — внаслідок руйнування підприємств, а також гострі безпекові ризики. Наприклад, скупчення на дорозі різної техніки може перетворитися на мішень для ворога, що ускладнює логістику та відбудову.

Мішково-Погорілівська громада: розбудова комунікацій і муніципальної співпраці

Стратегічний фокус Мішково-Погорілівської громади спрямований на підвищення прозорості врядування, покращення комунікації з мешканцями та розробку чітких планів відновлення.

Основні результати роботи:



Створення комунікаційної системи.

Проведено аналіз вебсайту громади та інших комунікаційних платформ, зокрема щодо оприлюднення рішень ОМС і можливості відеофіксації засідань. На основі цього сформовано рекомендації для підвищення публічності та прозорості діяльності.



Розробка плану заходів з відновлення.

Створено проєкт Плану до 2027 року, що містить каталог пріоритетних проєктів і деталізовані технічні картки для їх реалізації, а також аналіз відповідності стратегії документам вищого рівня.

Системні виклики та бар'єри на шляху до відновлення

Успішне впровадження розроблених стратегій залежить не лише від зусиль самих громад, але й від подолання низки спільних для всіх деокупованих громад викликів. Ці бар'єри мають системний характер і потребують комплексних рішень за участі всіх зацікавлених сторін.

Категорія виклику	Конкретні прояви
Безпека	Близькість до зони бойових дій, постійні обстріли, заміновані поля, скупчення на дорогах техніки як потенційної мішені.
Ресурси	Нестача фінансових ресурсів, обмежена кадрова спроможність («брак вільних рук»), конкуренція між громадами за донорську підтримку.
Інфраструктура	Масштабні руйнування житла, шкіл, лікарень, доріг і комунікацій; відсутність інтернету та світла в деяких селах.
Людський капітал	Відтік працездатного населення та гострий дефіцит фахівців для відбудови; потреба в навчанні новопризначених старост і розвитку сільського активізму.
Залученість	Низький рівень залученості бізнесу в процеси планування (особливо в Білозерській громаді), низький рівень залученості громадян.
Адміністративні	Нестача координації між стейкхолдерами; бюрократичні затримки в гуманітарних місіях з розмінування, що сповільнюють відновлення сільськогосподарської діяльності.

Усвідомлення цих викликів є першим кроком до їх подолання та дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації для всіх акторів, залучених до процесу відновлення України.

Аналіз досвіду роботи в деокупованих громадах Миколаївської та Херсонської областей дозволяє зробити низку важливих висновків і сформулювати рекомендації, які можуть бути використані для масштабування успішних практик і підвищення ефективності розподілу ресурсів у майбутньому.

1 Стратегічне планування є не лише можливим, але й критично необхідним

навіть в умовах активних бойових дій. Воно забезпечує структурований перехід від кризового реагування до сталого розвитку, даючи громадам відчуття контролю над майбутнім.

2 Інклюзивний і партисипативний підхід

до розробки стратегій є запорукою їхньої життєздатності. Залучення широкого кола стейкхолдерів, зокрема ВПО та громадського сектора формує спільне бачення та підвищує довіру й відповідальність громадян за відновлення.

3 Інтеграція інструментів управління своїми потребами

(як-от платформа Link) із процесами стратегічного планування дозволяє одночасно керувати поточними гуманітарними потребами та збирати дані для обґрунтованого довгострокового планування.

4 Підтримка з боку зовнішніх партнерів

є вирішальною для подолання фінансових, кадрових та інституційних обмежень, з якими стикаються деокуповані громади. Ця підтримка має бути спрямована не лише на фінансування, а й на розбудову місцевої спроможності.

Рекомендації для донорів, міжнародних організацій та урядових структур



Інвестувати

в розробку та впровадження комплексних стратегій відновлення, що поєднують гуманітарну допомогу та довгостроковий розвиток, визнаючи стратегування ключовим інструментом для сталого відновлення.



Посилювати

локальну спроможність громад через надання технічної допомоги, організацію навчання, менторство та зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та громадського сектора.



Розвивати

та підтримувати партнерства між громадами, бізнесом, громадським сектором і міжнародними організаціями для об'єднання ресурсів, обміну досвідом і реалізації спільних проєктів.



Фокусувати

зусилля на економічному розвитку як на основі для самодостатності громад. Включно з підтримкою традиційних галузей (зокрема аграрного сектора) та стимулюванням створення нових економічних можливостей.



Забезпечити

інклюзивність процесів відновлення, гарантуючи, що потреби вразливих груп, внутрішньо переміщених осіб і релокованих мешканців враховані у стратегічних планах і практичних заходах.



Усвідомлювати

необхідність безперервності підтримки: відновлення є довготривалим процесом, який вимагає стабільного та прогнозованого фінансування.



Підтримувати

інноваційні підходи до надання послуг і поширювати успішні практики та моделі, розроблені в пілотних громадах, для їх подальшого масштабування на інші постраждалі території.

Оскільки соціологія показала розрив між баченням розвитку мешканців громади та влади, у трьох громадах ми також провели інформаційно-комунікаційну кампанію. Головною метою було налагодити ефективний діалог між владою та громадою, адже в умовах війни комунікація є не просто інструментом інформування, а й стратегічною основою для підтримки соціальної згуртованості та економічної стійкості.

Діагностичний аналіз виявив комплекс взаємопов'язаних проблем у громадах. У комунікаційній сфері це була нестача кваліфікованих кадрів у місцевих органах влади, порушена комунікація між мешканцями та владою через дефіцит часу та необхідних навичок, низька поінформованість громади про важливі події та доступні програми підтримки, обмежена обізнаність про можливості залучення грантових коштів і виражена пасивність молоді.

Соціально-економічний контекст був не менш складним. Повномасштабна війна призвела до того, що значна частина економічно активного населення втратила стабільні джерела доходу. Доходи формувалися переважно за рахунок благодійної допомоги, соціальних виплат і гуманітарної підтримки міжнародних організацій. Хоча така допомога була критично важливою для виживання, вона породила патерн пасивної економічної поведінки, ризик опинитися за межею економічного виживання після завершення активної фази війни та втрату навичок самозабезпечення.

Застосовано двоетапний підхід.

1 **Перший етап** містив глибинний аналіз наявних соціологічних даних і стратегічних планів розвитку громад для формування детальної карти викликів і можливостей.

2 **Другий етап** передбачав чотири дні інтенсивної «польової» роботи експертної команди безпосередньо у громадах: глибинні інтерв'ю з представниками місцевої влади, аудит комунікаційних ресурсів та оцінку інформаційних потоків у реальному часі.

У розбудові комунікаційної інфраструктури ми створили 18 адаптацій текстів, 53 нові публікації та 4 інформаційні буклети для підтримки місцевого бізнесу; провели навчання з роботи зі штучним інтелектом для створення контенту; розробили уніфіковані шаблони для інфографіки та створено офіційну сторінку громади у Facebook.

Для підвищення спроможності місцевої влади ми провели серію тренінгів з розвитку комунікаційних навичок і залучили психолога для підготовки працівників до вирішення конфліктних ситуацій.

Стимулювання економічної активності містило інформаційну кампанію з 9 дописів для соціальних мереж, навчальну міні-кампанію на теми монетизації навичок, основ ведення бізнесу та маркетингу, а також створення структурованої бази даних актуальних грантових програм.

Соціальну згуртованість зміцнювали через організацію лялькового вертепу, профорієнтаційні заходи для молоді та фасилітаційну сесію для старост — її метою було ефективне каскадування інформації.

Конкретними досягненнями стали налагодження ефективних комунікацій між мешканцями та владою, підвищення залученості населення, створення передумов для довгострокового економічного зростання, підтримка соціальної згуртованості та закладення нових можливостей для зовнішньої презентації громад потенційним інвесторам.

Досвід сформував перевірену модель, готову до масштабування на інші громади. Вона складається з п'яти компонентів:

-  діагностика та аналіз;
-  багаторівнева комунікаційна стратегія (інформування, навчання, мотивація);
-  розвиток людського капіталу через тренінги;
-  економічна активація через інформаційні кампанії та навчання;
-  зміцнення соціальної згуртованості через культурні та молодіжні ініціативи.

Ключова сила моделі — в її системності: кожен компонент взаємопов'язаний і є необхідним для довгострокового впливу. Модель є гнучкою і може бути адаптована до специфічних потреб інших прифронтових громад.

Спроможність громад і раннє відновлення

Посилення спроможності громади до відновлення — це цілеспрямований розвиток громадянського суспільства й локальних спільнот (зокрема молодіжних), а також розбудова управлінської спроможності органів місцевого самоврядування до належного врядування, управління ресурсами, залучення мешканців до ухвалення рішень, формування та реалізації дієвих стратегій і політик.

Так, на старті деокупації територій пріоритетом є рятування людей та відновлення базових функцій місцевої влади, а не аналітичні заміри запитів на допомогу «з нуля».

1 По-перше, відтягування ресурсів із екстреного реагування заради формальної оцінки було б хибним управлінським вибором.

2 По-друге, у піковому стресі та небезпеці будь-який «об'єктивний індекс» дав би викривлену картину.

Тому наш досвід вказує на те, що на етапі підготовки громад до раннього відновлення працюють короткі цикли ознайомчих заходів із Link у громадах, навчання для збору потреб, фокус на швидкому підсиленні людей у можливостях реагувати на екстрені потреби. Важливим спостереженням є висновок про втрату актуальності попередньо розроблених стратегій і планів — необхідність розробляти їх «з нуля», адаптуючи до нових реалій. Тому ми взаємодіяли на рівні голів громад, їхніх заступників, старост, керівників профільних відділів і бюджетних установ.

Водночас у кризі та за умов викликів раннього відновлення спрацювали «соціальні ліфти»: проявилися місцеві лідери: активна молодь, проактивні жінки, фермери, освітяни, соцпрацівники, прибиральниці шкіл, бібліотекарі, які в критичний момент взяли відповідальність на себе і стали агентами змін. Частина колишніх «впливових» лідерів у громадах, навпаки, втратила авторитет — і це очищення стало передумовою для нової управлінської культури та базисом для залучення нових місцевих лідерів до партисипаторних заходів. За явного або латентного протистояння між лідерами впливових груп стратегування перетворюється на формальність. Саме тому необхідно працювати з ОГС, молоддю та бізнесом у їхніх зонах контролю, масштабуючи практичні сервіси й демонструючи приклад дієздатності.

Щодо збору потреб у громадах

Ми не вимагали від громад «ідеальних» регламентів оновлення даних. Принцип був простий: навчити команди бачити наявні дані, швидко їх аналізувати та використовувати результати для напрацювання рішень і формування локальних політик задоволення потреб. Краще збирати запити щодо потреб «добре та регулярно», ніж «ідеально, але рідко». Ми свідомо не витрачали час на «ідеальні» базові заміри у вирі кризи — натомість допомогли громадам швидко відновити здатність приймати рішення, проєктувати політики, залучати молодь і бізнес та переводити гуманітарне реагування в раннє відновлення. Коли з'являються нові лідери, прості регламенти, «видимі» канали комунікації, а перші малими кроками виграні зміни підкріплюються документами і бюджетами, саме тоді громада стає суб'єктом, а не об'єктом допомоги. І саме так народжується довіра, без якої жодна стратегія не працює.

Партисипація та життєстійкість: як підсилювати громаду

Ми ідентифікували найактивніших людей у деокупованих громадах Херсонщини та Миколаївщини й запустили для них навчання щодо життєстійкості з елементами ретриту. Теми — від резильєнтності, роботи зі стресом і планування в невизначеності — до зміни та управління змінами. На цій основі розгорнули послідовність спільних дій:

-  командотворчі зустрічі та планування для користувачів механізму Link;
-  серія інформаційних сесій у громадах (інвестиційний паспорт, створення ЦНАПу);
-  правопросвітницькі заходи для мешканців (статус «дитини, яка постраждала від бойових дій», виїзні сесії в селах);
-  воркшопи для ОГС про локальну координацію та використання Link;
-  тренінги з комунікації з постраждалим населенням і дистанційної взаємодії;
-  практикуми з запуску автономних підкоманд для збору та верифікації потреб;
-  публічні презентації досвіду правової допомоги в деокупованих громадах;
-  сервіс-дизайн адмінпослуг для Шевченківської та Білозерської ТГ;
-  тренінги з лідерства, командної взаємодії, роботи зі старостами;
-  психоедукаційні модулі та тренінги життєстійкості;
-  програми для молоді (розвиток лідерського потенціалу, хард-скіли: просторове планування, проєктний менеджмент, переговори та партнерства).

Ці активності працювали як «мультиплікатор»: люди виходили з навчання не з папірцем, а з командою, планом і навичками, які одразу втілювалися в діях.

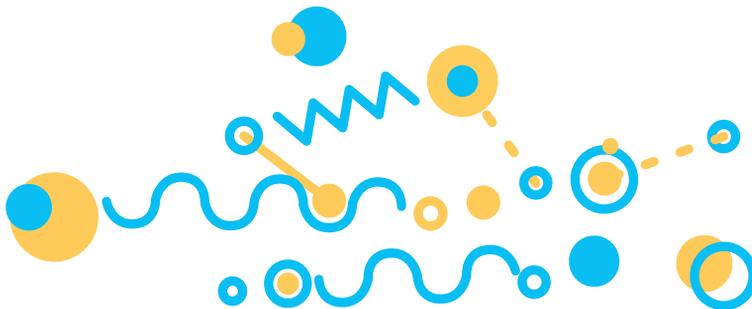
Далі з учасників навчань і командотворчих заходів ми сформували спільноту психологічної взаємопідтримки. Професійні психологи регулярно передають інструменти самодопомоги та допомоги іншим — так зменшили ризики вигорання та підвищили якість комунікації з уразливими групами.

Як результат — заходи раннього відновлення, де вже зроблено крок від реагування до системних рішень, переростають у системні зміни у пріоритетних сферах, як-от освіта, медицина, економіка, культура. Тут громади переходять від разових «закриттів потреб» до формування політик і сервісів: прив'язують рішення до стратегій, дорожніх карт і бюджетів, щоб ефект мав середньо- та довгостроковий горизонт.

Мірою готовності громад до раннього відновлення є момент, коли громада починає самостійно використовувати напрацювання Link в автономних ініціативах, звертається до нас не «по допомогу», а з пропозиціями партнерства «на рівних» і демонструє здатність підтримувати процеси без зовнішньої модерації. Інфраструктура та проєктні рішення передаються громаді. Далі — партнерська взаємодія в різних ролях: підрядник, співрозробник, консультант (за потреби й на комерційній основі). Ключ у цьому розділі — не «сервісний стіл підтримки», а сталий розвиток людського капіталу: стратегічне планування, політики й сервіси, залучення інвестицій, жива партисипація та внутрішня комунікація, молодіжні спільноти, дослідження та рішення, що базуються на даних.

Наші висновки: щоб зі стихійного центру роздачі гуманітарної допомоги у громаді прийти до культури керованих змін, необхідно постійно тримати у фокусі уваги той факт, що стійка громада — це не лише люди, а й добре налагоджені процеси, рішення, що спираються на дані, та інституції, в яких закріплена культура участі.

Коли у громаді з'являються дійсно ініціативні лідери, зрозумілі правила роботи, відкриті канали комунікації — тоді вона переходить від ролі отримувача допомоги до ролі активного творця змін.



Розділ 5. Правовий компонент Link

Правовий напрям Link як невід’ємна частина гуманітарного реагування

Вирішення правових проблем — важлива умова для створення безпечних, комфортних і сприятливих умов відновлення громад.

У часи повномасштабної війни, коли першочерговими стають базові гуманітарні потреби — житло, їжа, фінансова підтримка, — вирішення правових проблем часто відкладається. Це природно: людина, яка бореться за життєво необхідний мінімум, не завжди готова витратити ресурси на юридичні питання.

Бар’єри у вирішенні правових проблем

У контексті вирішення юридичних проблем для громад Півдня України потрібно брати до уваги територію проживання людей. Наш досвід показує, що мешканці міст, великих населених пунктів більшою мірою готові вирішувати правові проблеми, аніж жителі сільської місцевості. Останні мають нестабільний робочий графік, зазвичай працюють понаднормово, часто поєднують роботу із веденням господарства, що зрештою призводить до того, що не мають часу і можливості звернутися до потрібних органів та установ для вирішення юридичних питань. Також сільській місцевості притаманна проблема відсутності доступу до низки державних, адміністративних та інших послуг — щоб отримати їх, люди вимушені виїжджати в місто. А за умов обмеженого часу, коштів та складності логістики це призводить до правового нігілізму в сільській місцевості.

Додатковим бар’єром для вирішення правових питань стає нестабільний емоційний стан. Люди, які пережили окупацію або щодня живуть у небезпечних умовах, не завжди готові боротися із власними проблемами. Це пов’язано не лише з браком часу чи ресурсів, а й із необхідністю прикладати значні емоційні зусилля. Адже врегулювання багатьох справ вимагає терпіння, витримки та внутрішньої стабільності.

Всі ці бар’єри суттєво впливають на побудову довіри, готовність людини відкритися та розповісти про свою проблему, вислухати поради спеціаліста, дослухатися та слідувати їм. Навіть якщо ми переконуємо людину у високій вірогідності отримати позитивне рішення у її справі, немає гарантії, що вона подолає цей шлях до кінця.

Започаткуванню правового компоненту механізму Link передувала поступова фіксація тенденцій зі збільшення кількості запитів на отримання правової допомоги. Ці дані під час виїздів отримували фахівці зі збору гуманітарних потреб.

Значна кількість мешканців деокупованих громад, які зараз перебувають під постійними обстрілами, стикаються з низкою правових проблем, зумовлених наслідками воєнних дій.

Найбільш поширені — отримання компенсації за пошкоджене чи знищене нерухоме майно, фіксація фактів пошкодження чи руйнування, можливість отримання грошової компенсації, порядок прийняття спадщини на окупованій території, право власності на зруйноване чи пошкоджене майно, відновлення втрачених документів та інші питання у сфері цивільних правовідносин.

Координація, якої бракує: правова допомога громадам

Для виявлення та розв'язання актуальних правових проблем сервісні організації у складі мобільних груп здійснюють виїзні прийоми у громади, де надають правову інформацію та консультації. Найчастіше така правова допомога **надається ситуативно**, залежно від наявного фінансування роботи юристів в організаціях, не системно, без виявлення додаткових супутніх потреб, які мають неправовий характер (наприклад, запитів на евакуацію, соціальний супровід, психосоціальну підтримку тощо). Невідомо, як оцінюється якість надання такої правової допомоги; як збирається зворотній зв'язок щодо рівня задоволеності мешканців громад послугами, що їх надають провайдери правової допомоги під час виїздів у громади; яким є перебіг вирішення правової проблеми.

У зв'язку з тим, що провайдери правової допомоги **не здійснюють належну оцінку, моніторинг, вивчення правових потреб громад**, лівова частка проблем залишається поза увагою надавачів правових послуг або взагалі не вирішується. Певна деокупована громада може мати абсолютно різні потреби, зважаючи на її географічне розташування, зовнішнє та внутрішнє середовище, економічний і виробничий потенціал тощо. Наприклад, мешканці громад, що розташовані безпосередньо біля лінії фронту, здебільшого мають запити на евакуацію, інформування щодо правових наслідків переміщення, невиконання вимог обов'язкового відселення; мешканці деокупованих громад більше цікавляться питаннями відновлення втрачених документів, соціальними виплатами для тих, хто в полоні, членів їхніх сімей або ж питаннями компенсації за зруйноване житло.

Також відкритим залишається **питання взаємної координації надавачів** правових послуг, що зумовлено відсутністю формалізованої домовленості щодо розподілу та охоплення цільових громад для надання правової допомоги. Дуже часто правозахисні організації внаслідок відсутності координації між собою здійснюють виїзні прийоми в одні й ті самі громади, правові потреби яких вже закрила інша організація. Водночас є громади, які з різних причин (зокрема через безпекову ситуацію) залишаються непоміченими та позбавленими доступу до правової допомоги.

Ми виявили, що майже кожна правозахисна організація має власну систему кейс-менеджменту, де фіксуються дані щодо наданої правової допомоги. Тому практично неможливо оцінити і проаналізувати **обсяги правової допомоги**, наданої мешканцям певної громади. Адже це потребує аналізу величезного масиву даних, отриманих через запит на відповідну інформацію в організації.

Також брак координації є наслідком **незначної впізнаваності провайдерів**: дуже часто організації не знають коло потенційних партнерів, які працюють в їхньому регіоні.

З огляду на наведені вище аргументи можна дійти висновків, що у процесі надання правової допомоги не приділяється належної уваги такому важливому компоненту цього процесу, як **отримання та оцінка зворотного зв'язку** від бенефіціарів. Без належної оцінки рівня задоволеності наданої послуги неможливо впливати та покращувати якість. Дуже часто, не отримавши бажаного результату, людина зневірюється. Наслідок цього — через бездіяльність процес вирішення особистого питання затягується, кількість правових проблем збільшується.

Додатково ситуацію ускладнюють наслідки війни, які мають сильний **вплив на психоемоційний стан людей**. Дуже часто людина не готова братися за вирішення правової проблеми, допоки не повернеться до задовільного психологічного стану.

Апробаційна модель роботи юристів Link

Механізм роботи з правовими потребами є невід'ємною частиною механізму гуманітарної координації Link і має схожі підходи до роботи з потребами. Зокрема правові потреби, як і гуманітарні, виявляють і верифікують юристи-спеціалісти команди Link, фіксують їх, шукають організації для задоволення потреби та моніторять її закриття. Але враховуючи, що правова допомога не відноситься до твердого компоненту, це зумовлює і низку деяких відмінностей у роботі з правовими потребами.

Робота щодо задоволення потреби за кожним зверненням потребує індивідуального підходу, оскільки звернення надходять від різних людей. Відповідно, специфічна правова потреба може вимагати певної кількості ресурсів і часу, а також супроводжуватися низкою неправових потреб, які є перепорою для її вирішення. Тому велика увага приділяється першому контакту з клієнтами, інтерв'юванню для визначення всіх важливих аспектів справи та пошуку дієвих рішень саме для цього бенефіціара у певному конкретному випадку. Така робота може займати багато часу, не бути надто помітною на локальному рівні, проте більшість подібних кейсів висвітлюють тенденції щодо наявності системних правових проблем на рівні громади чи області й потребують адвокації певних змін. Отже, можемо резюмувати, що робота з гуманітарними та правовими потребами має дещо схожі підходи й алгоритми, проте суттєво відрізняється, якщо зануритися у глибину процесів.

Збір актуальних правових потреб дозволяє забезпечити доступність даних у системі Link для організацій і громад, для покращення ефективності реагування, врахування ситуації в проєктних ініціативах і розуміння польового контексту. Для цих цілей — окрім того, що юристи збирають інформацію в розрізі окремих бенефіціарів — також фіксується інформація про стан доступу до послуг на рівні громади та населеного пункту, частота відвідуваності громади іншими організаціями, наявність системних проблем і викликів тощо.

Перша апробаційна модель роботи юристів гуманітарного реагування полягала у здійсненні виїздів у деокуповані громади Миколаївської та Херсонської областей для фіксації звернень і надання безоплатних первинних правових консультацій мешканцям. Враховуючи, що потребу в наданні юридичної допомоги ми виявили наприкінці першої фази проєкту, юристи були залучені до роботи упродовж останніх трьох місяців проєкту.

Проаналізувавши досвід першого року функціонування механізму зі збору правових потреб, ми побачили, що людського ресурсу (на той час — двох юристів) недостатньо для того, щоб покривати всі запити мешканців. Більшість цих запитів стосувалася потреби в подальшому судовому супроводі. І враховуючи те, що Мережа не позиціонує себе як сервісна організація, ми прийняли рішення змінити підхід роботи юристів і змістити фокус уваги із задоволення потреб своїми силами на пошук непомічених правових потреб і їх подальше задоволення партнерськими організаціями, які мають необхідну спроможність і ресурс охопити велику кількість запитів від мешканців.

Алгоритми функціонування правового компонента Link

Для впровадження правового компонента ми робили наступне:

- 1** Мапували ОГС та ініціативи, які надають юридичні та психологічні послуги в цільових громадах Миколаївської та Херсонської областей.
- 2** Налагоджували комунікації з представниками органів державної влади, місцевого самоврядування, організацій громадянського суспільства (ОГС), благодійних фондів та інших ініціатив.
- 3** Налагоджували механізм перенаправлення запитів, кейсів і звернень клієнтів до надавачів послуг.
- 4** Надавали підтримку та супровід усім учасникам процесу з питань перенаправлення.
- 5** Створювали зв'язки та налаштовували механізми взаємодії між різними зацікавленими особами.
- 6** Оцінювали рівень потреб у внутрішніх (до юристів онлайн-чату Мережі) та зовнішніх перенаправлень (надавачі послуг у громадах).
- 7** Отримували зворотній зв'язок від бенефіціарів та моніторили процеси.

Основні компоненти роботи юристів в механізмі Link

Виявлення правових потреб

Сміливо можемо підсумувати, що нам вдалося створити механізм виявлення правових потреб людей у деокупованих громадах, знайти та забезпечити засоби для їх задоволення, зокрема шляхом перенаправлення до надавачів послуг, заміру рівня доступності правової допомоги, отримання зворотного зв'язку від бенефіціарів.

Під час виїзних прийомів у громади юристи проводили опитування серед мешканців громад на такі теми:

-  виявлення потреби в наданні комплексної правової допомоги чи правової інформації;
-  аналіз ситуації щодо задоволення конкретних правових потреб людини сервісними правозахисними організаціями, які працюють у громадах;
-  вимірювання рівня задоволеності від отриманої правової допомоги такими організаціями;
-  фіксація впливу організацій на вирішення правової проблеми;
-  вимірювання необхідної періодичності виїздів та їх кількості для комплексної роботи щодо правових запитів у громадах.

Опитування проводили шляхом анкетування та особистого інтерв'ювання бенефіціарів.

Головною особливістю роботи юристів під час виїзних прийомів є те, що вони не дублюють та не «перебирають» на себе функцію правозахисних організацій щодо традиційного надання правової допомоги. Ключовою метою їхньої діяльності є вивчення потреб людей і замір рівня доступності мешканців до правової допомоги. У разі виявлення правових запитів, які потребують оперативного втручання та надання допомоги, юристи виїзних прийомів можуть надати правову інформацію чи індивідуальні консультації, якщо питання належить до їхньої компетенції.

Метою діяльності юристів щодо виявлення потреб людей і заміру рівня доступності правової допомоги в екосистемі Link є виявлення та фіксація правових кейсів, які залишились «непоміченими» та/або невирішеними. Отриману інформацію про такі кейси від бенефіціарів ми збираємо та передаємо відповідним провайдерам послуг, зокрема через платформу Link, для подальшої роботи та закриття потреби й покращення рівня надання правових сервісів.

Забезпечення доступу до психологічної допомоги

Враховуючи здебільшого нестабільний емоційний стан мешканців деокупованих громад, які перебувають під постійними обстрілами, ми розуміємо, що дуже часто люди не налаштовані вирішувати свої правові та інші соціальні проблеми тут і зараз. Відчуття небезпеки, невідомості, страху призводить до пригніченого стану, який може перерости в затяжну депресію, ПТСР та інші психічні розлади. Зокрема, люди не завжди готові виходити на комунікацію та відкриватися стороннім, навіть якщо це кваліфіковані спеціалісти, здатні надати підтримку та допомогу у вирішенні актуальних правових проблем. Тому для налагодження комунікації та діалогу з такими людьми та групами осіб ми залучали з-поміж мешканців цільових громад кваліфікованого психолога, який разом із юристом перебував на виїзних прийомах. Психолог оперативно реагував у кризових ситуаціях і надавав фахову підтримку мешканцям громади, у разі потреби долучався до анкетування, інтерв'ювання та у виняткових випадках — до збору інших потреб людей спільно з юристом.

Саме тому ми провели заходи з різних тематик для підтримки психоемоційного стану, групи психоемоційної підтримки, ресурсні зустрічі задля надання та використання інструментів для покращення емоційного стану у форматі гри, психоедукації тощо.

Інформування про можливість звернення до юристів онлайн-чату Мережі

Серед мешканців громади ми поширювали інформацію у вигляді буклетів про можливість звернутися дистанційно за правовою допомогою до юристів онлайн-чату Мережі правового розвитку. Така можливість є дуже послужною, особливо для тих мешканців, які проживають у віддалених громадах і позбавлені належного доступу до правової допомоги; маломобільних груп, які мають складність фізично дістатися до найближчої точки доступу до правової допомоги, і загалом для осіб, які не мають фінансової спроможності звернутися до юристів на платній основі.

Якщо до онлайн-чату зверталися клієнти з цільових громад, які потребують комплексного правового супроводу, зокрема складення документів, забезпечення доступу до вторинної правової допомоги, ми оперативно забезпечували необхідний рівень допомоги з огляду на наявні можливості та ресурси.

Перенаправлення (перескерування) до надавачів послуг, зокрема для забезпечення доступу до вторинної правової допомоги

У разі виявлення питань, які потребують вирішення та надання допомоги відповідними провайдером послуг, ми перенаправляємо чи перескеруємо клієнтів до певних організацій.

Для того, щоб таке перенаправлення чи перескерування стало можливим, необхідно створити, наповнити і підтримувати в актуальному стані базу надавачів правової та психологічної допомоги. Позитивний результат таких дій полягає в тому, що бенефіціар обізнаний про надавача послуги, має реальну можливість до нього звернутися, дістатися, отримати відповідну допомогу, отримати супровід на всіх етапах вирішення питання та надати свій зворотній зв'язок щодо рівня задоволеності отриманими послугами.

Зворотній зв'язок

Ми системно збираємо зворотній зв'язок від мешканців громад, які скористалися послугами місцевих організацій та ініціатив: з'ясуємо рівень їхньої задоволеності від наданої допомоги — чи вдалося вирішити правову проблему, якщо ні, то чому; дізнаємося, як вплинув надавач послуги на перебіг вирішення проблеми. За результатами аналізу отриманої інформації плануємо сформулювати рекомендації та зафіксувати поточний стан доступу до правової допомоги у громаді.

Також важливим елементом такої роботи є виявлення правових запитів, які не були адресовані жодним провайдером послуги і потребують вирішення, і перенаправлення інформації про наявність такого запиту до надавачів юридичної допомоги. Перебіг вирішення проблеми у випадку виявлення таких запитів відслідковуємо завдяки обміну інформацією з організацією, до якої перенаправили, та комунікації з відповідним клієнтом. Таким чином, людина отримує всебічну підтримку у процесі вирішення свого правового питання.

Замір рівня доступності правової допомоги

Для вивчення потреб мешканців деокупованих громад під час виїздів проводимо комплексне опитування бенефіціарів та інформантів шляхом анкетування, інтерв'ювання та фокус-групових обговорень. Для цього використовуємо розроблені анкети із застосуванням методології *«Правоспроможна громада»*, яка дає можливість виявити системні правові потреби та проблеми, визначити рівень доступності до правосуддя в широкому розумінні.

Опитування зокрема дозволяє отримати інформацію про наявність/відсутність у громаді наступних послуг:

-  ЦНАП або інші пункти надання відповідних послуг,
-  послуги у сфері охорони здоров'я,
-  надання невідкладної медичної допомоги,
-  послуги у сфері соціального захисту,
-  інклюзивність і доступність до установ та організацій,
-  доступність освіти,
-  наявність місць тимчасового проживання для ВПО та інші державні, адміністративні послуги.

Паралельно ми налагодили комунікацію та співпрацю з провайдерами послуг у відповідних громадах і продовжуємо пошук нових партнерів для розширення доступу мешканців до необхідних послуг. Також постійно збираємо зворотній зв'язок від клієнтів, які скористалися послугами провайдерів. Ця робота дозволяє нам скласти повноцінну картину для визначення та заміру рівня доступності мешканців деокупованих громад до правових послуг.

Результати такого моніторингу узагальнюємо та представляємо на широкий загал, зокрема під час зустрічей кластера з питань захисту. Це дає можливість поширювати та доносити інформацію про наявні незадоволені потреби до потенційних провайдерів послуг; розширювати коло партнерів, інформація про яких може бути розміщена на мапі правових та психологічних послуг; обґрунтовувати запити для залучення допомоги донорських організацій тощо.

Формування команди та онбординг

Юристів гуманітарного реагування в Миколаївській і Херсонській областях ми залучали через конкурсний відбір: оцінювали відповідність формальним критеріям і мотивацію працювати у складних умовах прифронтових громад.

Із кандидатами, які пройшли відбір, проводили співбесіди для детального обговорення мети та задач. Особливу увагу приділяли презентації механізму Link, щоб потенційні юрист чи юристка гуманітарного реагування платформи Link мали повне розуміння процесів, відчували залученість до важливих змін і враховували контекст роботи «в полях».

У разі позитивного рішення тендерного комітету з кандидатом укладаємо договір на строк реалізації проєкту з чітким визначенням задач та обов'язків.

Основні функціональні обов'язки юристів:

-  виїзди до населених пунктів Миколаївської та Херсонської областей з метою виконання завдань проєкту, збір інформації про юридичні, та — за запитом бенефіціарів — інші потреби (згідно з графіком — орієнтовно 5-6 виїздів на місяць);
-  вивчення наявних правових потреб шляхом проведення анкетування, інтерв'ювання, фокус-групового обговорення тощо;
-  мапування ОГС та ініціатив, які здійснюють діяльність у рамках надання юридичних послуг у цільових громадах;
-  ведення обліку правових запитів;
-  проведення правопросвітніх заходів для мешканців цільових громад;
-  перенаправлення бенефіціарів, зокрема з юридичними питаннями до відповідних надавачів (провайдерів) правових, соціальних та інших послуг;
-  збір і фіксація інформації щодо заміру рівня доступності правової допомоги у громадах;
-  написання звітів тощо.

Упродовж першого місяця роботи юристів ми проводимо системний онбординг і супровід у всіх процесах, зокрема ознайомлення з інструкціями щодо організації виїздів і проведення заходів, таблицею виїздів, таблицею обліку робочих задач працівника та іншими робочими інструментами, які є необхідними та корисними в роботі.

Робота юристів «у полі»

Перші виїзні прийоми юристи проводять спільно з координатором юридичного компонента чи старшим юристом або юристкою, які на практиці демонструють підхід до збору та фіксації потреб, інтерв'ювання представників влади, мешканців відповідно до розроблених опитувальників. Далі координатор супроводжує юриста під час заповнення бази даних, щоб якомога повніше розписати суть питання, важливі аспекти запитів та коректно обрати галузь права й інші параметри.

Після двох (за потреби трьох і більше) спільних виїздів юрист може планувати самостійні виїзди у громади, про що напряду інформує координатора чи старшого юриста.

Раз на тиждень координатор або старший юрист проводить зустрічі команди у форматі онлайн/офлайн/гібридні для обговорення результатів роботи за тиждень, планування на наступний тиждень, висвітлення проблемних питань, обмін думками та досвідом.

Після перших місяців адаптаційного періоду рекомендуємо зробити проміжний аналіз роботи фахівців для визначення сильних сторін, зон розвитку, що може зумовити потребу в подальшому перерозподілі задач і навантаження. Наприклад, юрист А володіє навичками юридичного письма на високому рівні і з легкістю готує інформаційні матеріали для людей, а юрист Б має досвід проведення навчальних заходів, публічних обговорень, може вправно модерувати та проводити правопросвітні зустрічі. Таким чином враховуємо експертизу і досвід колег, делегуємо та довіряємо виконання задач, які є необтяжливими.

Розробка інструкцій, опитувальників для мешканців і представників громад

Для ефективної роботи ми розробили детальну інструкцію для юристів гуманітарного реагування. Вона визначає покроковий алгоритм дій під час організації та здійснення виїздів до громад Миколаївської та Херсонської областей.

Основною метою діяльності юриста є виявлення правових потреб, визначення рівня доступності правничої допомоги для мешканців громад у цих областях, сприяння забезпеченню реалізації їхніх прав, свобод та інтересів, захисту та відновленню порушених прав шляхом застосування механізму перенаправлення.

Для виявлення (ідентифікації) та збору непомічених та/або невіршених актуальних правових потреб юрист:

-  налагоджує *співпрацю* з представниками органів місцевого самоврядування, представниками установ, організацій, закладів, що розташовані на території відповідної громади у Миколаївській і Херсонській областях тощо;
-  проводить *опитування* мешканців громади щодо актуальних правових потреб і запитів на правову допомогу.

Опитування мешканців громад під час виїздів проводиться шляхом особистого інтерв'ювання, анкетування, фокус-групового обговорення та ін.

За домовленістю з представниками місцевих громад опитування може проходити у приміщеннях органів місцевого самоврядування, установ, закладів, організацій, які розташовані на території відповідної громади Миколаївської та Херсонської областей.

Як працює опитування

Перед початком опитування юрист представляється: зазначає своє прізвище, ім'я, по батькові та назву організації, яку представляє.

Під час проведення опитування юрист з'ясовує та фіксує:

-  відомості та контактні дані бенефіціара, бере згоду на обробку персональних даних;
-  суть звернення — з'ясовує її через уточнюючі питання, ознайомившись із документами бенефіціара;
-  короткий опис справи із зазначенням важливих аспектів;
-  вид правової допомоги, якої потребує бенефіціар;
-  факт звернення до установ, провайдерів (надавачів) правових послуг для вирішення запиту бенефіціара та стан розгляду такого звернення;
-  вид допомоги неправового характеру, якої потребує бенефіціар (за потреби).

У разі виявлення правових запитів, які потребують невідкладного надання правничої допомоги, юрист може надати правову інформацію чи індивідуальну консультацію, якщо є компетентним у цьому питанні.

Отримана під час виїзду інформація про правові потреби бенефіціара фіксується з метою подальшого перенаправлення запитів до відповідних провайдерів (надавачів) правничих послуг для їх вирішення.

Для фіксації отриманого правового запиту юрист бере від бенефіціара згоду на обробку персональних даних, зокрема у випадках, коли потрібне подальше перенаправлення до партнерів.

Після завершення виїзду юрист здійснює мапування території населених пунктів у громадах Миколаївської та Херсонської областей, до яких виїжджав.

Виявлені правові потреби бенефіціарів під час виїздів юрист фіксує в CRM-системі. Якщо такої технічної можливості немає, занотовує інформацію в паперовій формі, заповнюючи Опитувальник для юристів. У другому випадку протягом двох робочих днів після закінчення виїзду юрист повинен перенести отриману інформацію про виявлені правові потреби до CRM-системи.

Планування та підготовка юристів гуманітарного реагування до виїздів у громади

До конкретного населеного пункту в Миколаївській і Херсонській областях юрист виїжджає відповідно до Графіка виїздів, який він формує заздалегідь з урахуванням потреб громад, можливостей виїзду та безпекової ситуації.

Виїзди не здійснюються на тимчасово окуповані території або на території, де ведуться активні бойові дії.

Плануються виїзди з урахуванням Наказу Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, затверджений наказом Міністерства розвитку громад та територій України 28 лютого 2025 року № 376.

При плануванні та під час виїздів до деокупованих громад Миколаївської та Херсонської областей юрист оцінює ризики та безпекову ситуацію.

Виїзди здійснюються протягом світлового дня, за попередньою домовленістю з представниками місцевих громад.

Під час виїздів юристу надають індивідуальні засоби захисту, а також забезпечують транспортне перевезення.

Інформація щодо дати виїзду, місця призначення, кілометражу та часу очікування транспорту вноситься до Таблиці виїздів.

Перед початком безпосередньої роботи в деокупованих громадах команда юристів встановлює **контакт із місцевою владою, старостами, активістами, представниками соціальних служб і волонтерськими ініціативами**. Основна мета — створити довіру, отримати достовірну інформацію про реальні потреби населення та визначити формат подальшої взаємодії.

Основні етапи комунікації:

- 1** Попередній аналіз громади (територія, кількість населення, рівень доступу до правової допомоги та послуг).
- 2** Комунікація з головами або секретарями рад для узгодження формату виїзду.
- 3** Визначення контактної особи у громаді, яка допомагає з інформуванням населення про приїзд юристів.
- 4** Залучення місцевих активістів або представників ЦНАПу/соціального відділу для підтримки команди під час виїзду.

Результатом є **налагоджена співпраця** з ключовими особами громади та визначення зручного механізму сповіщення людей про заплановані візити (через офіційні чати населених пунктів, де публікуються підготовлені нами оголошення).

Алгоритм планування та підготовки до виїздів у громади

Виїзди ми плануємо за **чітким алгоритмом**, що дозволяє поєднати логістику, безпекові аспекти та змістовну підготовку.

Основні планування виїздів:

-  **Визначення пріоритетних громад** — за рівнем віддаленості, кількістю звернень, наявністю верифікованих юридичних потреб.
-  **Узгодження з приймаючою стороною** — дати, місце прийому, можливість залучення мешканців (через анонси).
-  **Формування завдань виїзду** — юридичне консультування, збір даних, фокус-інтерв'ю, зустрічі з владою тощо.
-  **Підготовка опитувальників та анкет** — для збору верифікованих юридичних потреб і заміру доступу до правничих і державних послуг.
-  **Логістика та безпека** — визначення маршруту, перевірка умов проїзду, координація з партнерами в разі спільного виїзду з гуманітарним напрямом.

Перед кожним виїздом юрист готує пакет документів, інформаційні матеріали та узгоджує план комунікації з координатором.

Формування графіку виїздів

Графік виїздів складаємо заздалегідь — щомісячно, щоб оптимізувати роботу команди та уникнути дублювання маршрутів.

Основні принципи:



Регулярність — кожен юрист закріплений за певними громадами та здійснює виїзди в середньому двічі на тиждень, за потреби повторно виїжджає в той самий населений пункт.



Гнучкість — графік коригуємо з урахуванням безпекової ситуації, погодних умов, доступності транспортного сполучення.



Координація — дати виїздів узгоджуємо між юристами, координатором і представниками громад, аби забезпечити максимальну ефективність.

Залучення фахівців

Для забезпечення комплексного підходу залучаємо різних фахівців. Юристи проводять індивідуальні консультації, фіксують кейси, верифікують потреби. Координатор узгоджує логістику, графіки, зв'язок із громадами та партнерами. Фахівці гуманітарного напрямку під час спільних виїздів збирають гуманітарні потреби. Практикуємо спільні виїзди двох і більше юристів, щоб якісно охопити всі верифіковані юридичні запити. Також виїзди можуть поєднуватися з гуманітарним компонентом, коли юрист і фахівець зі збору гуманітарних потреб працюють у двох напрямках і допомагають один одному працювати в «полях». Злагоджена робота всіх учасників забезпечує ефективні виїзди у громади.

Приклади виїздів у громади з високим рівнем потреб

Серед прикладів — віддалені деокуповані громади Миколаївської та Херсонської областей, куди через безпекові ризики або складну логістику рідко доїжджають інші організації:



Широківська, Баштанська, Снігурівська громади (Миколаївська область) — виїзди юристів для консультування мешканців щодо компенсації за пошкоджене майно, оформлення документів, питань соціального захисту.



Високопільська, Калинівська, Миролюбівська громади (Херсонська область) — фокус на правову допомогу постраждалим від бойових дій, питання відновлення документів, спадкування, отримання статусів.

Під час цих виїздів команда поєднувала юридичну допомогу з гуманітарним супроводом — збором заявок на відбудову, соціальною підтримкою та взаємодією з місцевими активістами.

Практика вирішення виявлених правових потреб

Під час роботи юридичного компоненту на Півдні ми виявили чимало правових ситуацій, які потребували як первинного, так і вторинного втручання юристів та партнерів. Більшість питань вдалося вирішити через надання первинної правової допомоги, проте частина кейсів вимагала подальшого супроводу.



Серед яскравих прикладів можна виділити звернення щодо встановлення факту смерті громадянина України на території РФ під час повномасштабного вторгнення. Ця процедура була необхідною для відкриття спадкової справи, адже родичі та майно залишилися на території України. Завдяки взаємодії з партнерською організацією в Херсонській області нам вдалося отримати позитивне судове рішення, яке підтвердило факт смерті. Це зі свого боку дало можливість оформити необхідні документи та забезпечити реалізацію прав бенефіціарів, які звернулися до нас.



Ще один приклад успішного вирішення правової потреби. Людина втратила родича внаслідок обстрілу. Завдяки правильній комунікації, взаємодії з місцевою владою та розумінню механізмів місцевих програм підтримки юристка гуманітарного напрямку разом із бенефіціаром змогли отримати позитивне рішення щодо виплати компенсації за втрату члена сім'ї. Своєчасне інформування, супровід і допомога в підготовці необхідного пакету документів стали визначальними для успішного результату.



Також серед позитивних прикладів — отримане судове рішення щодо стягнення аліментів на двох дітей. Складність кейсу полягала в тому, що бенефіціарка проживала у віддаленій громаді Херсонської області й через постійні обстріли не мала можливості дістатися до найближчого центру БПД. Її діти тривалий час не отримували фінансової підтримки від батька. Завдяки належному юридичному супроводу юристки гуманітарного напрямку справа завершилася позитивним судовим рішенням, а документи направили до виконавчої служби для відкриття виконавчого провадження.

Окрім перелічених прикладів, юристи реалізували ще низку позитивних практик, зокрема щодо отримання компенсації за зруйноване чи пошкоджене майно, відкриття спадкових справ, визнання права власності на майно та інших питань, які є критично важливими для мешканців постраждалих громад.

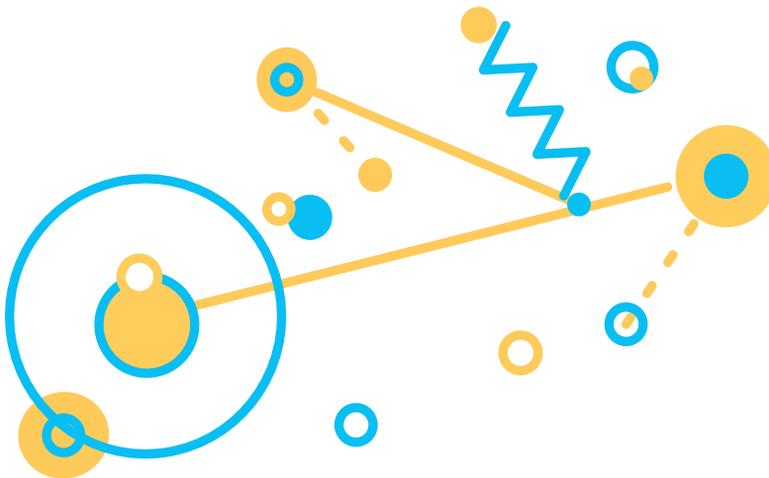
Алгоритм перескерування і перенаправлення бенефіціарів до установ та організацій

Чому слід розрізняти поняття «перенаправлення» та «перескерування»

Перенаправлення передбачає досягнення домовленості з бенефіціаром і партнерською організацією про передання на супровід правового кейса до партнера для подальшого забезпечення надання необхідного об'єму правових послуг. Юрист гуманітарного реагування сприяє комунікації клієнта з партнерською організацією, надає необхідну підтримку, збирає зворотній зв'язок про досвід взаємодії та рівень задоволеності.

Перескерування передбачає направлення бенефіціара до установ та організацій, з якими ще не налагодили взаємодію та не досягнули домовленості про можливість перенаправлення. У цих випадках під час вирішення свого питання бенефіціар може скористатися подальшою інформаційною підтримкою з боку юриста гуманітарного реагування. Через деякий проміжок часу юрист збирає зворотній зв'язок від клієнта щодо вирішення/не вирішення правової проблеми шляхом перескерування, уточнює наявність додаткових правових потреб, які могли виникнути за цей час тощо.

У випадках, коли виникають труднощі або затримки у виконанні зобов'язань з боку партнерів, юристи гуманітарного напрямку поетапно контролюють ситуацію.



Елементи роботи:

1

Збір інформації

На кожній стадії вирішення кейсу юристи фіксують та аналізують інформацію з обох сторін — як від бенефіціара, так і від партнера, аби об'єктивно оцінити ситуацію та визначити можливі причини затримки чи невиконання домовленостей.

2

Оперативне посилення реагування.

Якщо під час роботи над кейсом виявляється, що партнер тимчасово не має можливості забезпечити необхідну допомогу або вирішити питання, юристи ініціюють пошук альтернативних ресурсів серед інших партнерських організацій — за погодженням із попереднім партнером.

3

Реагування на випадки недобросовісного виконання.

У ситуаціях, коли невиконання зобов'язань зумовлене байдужістю чи відсутністю належної уваги до кейсу, команда юристів проводить переговори — щоб з'ясувати причини та ухвалює рішення щодо заміни партнера — щоб забезпечити безперервність допомоги.

4

Гарантія безперервності підтримки бенефіціара.

У будь-якому випадку бенефіціар не залишається без допомоги завдяки широкій мережі надійних партнерів, які готові оперативно підхопити кейс, навіть якщо ситуація є складною або заплутаною.

Алгоритм перенаправлення бенефіціарів до провайдерів правових послуг (заповнення міжвідомчих форм перенаправлення, перенаправлення телефоном, через електронну пошту)

Перенаправлення передбачає направлення клієнта до партнерської організації із забезпеченням супроводу бенефіціара, який має непомічену правову потребу. Попередньо цю проблему ідентифікували і занесли в базу даних Link, потім відстежували прогрес її вирішення, підтримували постійну комунікацію, фіксували вирішення/невирішення питання під час отримання зворотного зв'язку.

Механізм передбачає взаємодію з бенефіціаром і партнерською організацією, яка має потенційно спроможність взятися за вирішення питання.

Перенаправлення відбувається за наступним алгоритмом:



На що варто звертати увагу

1

Фіксація правових потреб

Фіксація правових потреб є ключовим етапом розвитку правового напрямку в рамках Link. Її основна мета — забезпечити перехід від хаотичного збору індивідуальних звернень за правовою допомогою до системного збору, структурування та аналізу даних, що стосуються правових потреб населення. Саме цей процес дозволяє не лише реагувати на окремі випадки, а й планувати подальші дії, формувати аналітику та розробляти більш ефективні стратегії реагування на системному рівні.

2

Використання Excel-таблиці (CRM) для фіксації потреб

Після створення тестової версії бази даних наступним кроком стало її впровадження у практичну роботу системи Link. Таблицю використовували як базовий інструмент для збору інформації про правові потреби мешканців та громад, її основними завданнями були наступні:



Реєстрація первинних звернень. Усі запити, отримані під час виїзних прийомів, консультацій і через партнерські організації, вносили до таблиці із зазначенням ключових параметрів: дата звернення, категорія заявника, тип правової проблеми, короткий опис ситуації, статус опрацювання.



Класифікація запитів. Таблиця дозволяла структурувати звернення за напрямками (житлові, соціальні, спадкові, адміністративні, земельні, документальні тощо), що давало можливість аналізувати тенденції.



Формування аналітичної бази. Накопичення структурованих даних давало змогу виявляти типові проблеми, визначати сфери з найбільшою кількістю запитів і планувати подальші кроки реагування.

3

Тестування та доопрацювання інструментарію

Після запуску таблиці в роботу ми провели її тестування в реальних умовах. Цей етап дав змогу:



оцінити зручність структури таблиці зі збору даних для практичної роботи юристів і партнерів;



виявити відсутні або надлишкові поля та уточнити їхній зміст;



адаптувати категорії правових питань до реальних запитів, які надходили від мешканців;



перевірити, наскільки коректно дані агрегуються для подальшого аналізу та підготовки звітів.

На основі результатів тестування внесли низку змін — уточнили формулювання, розширили перелік категорій правових питань, удосконалили систему позначення статусів. Це дозволило створити більш гнучкий і придатний для масштабування інструмент, який згодом став основою для інтеграції правового компонента в центральну систему Link.

4

Результати впровадження

Практичне використання Excel-таблиці показало, що навіть на початковому етапі такий підхід суттєво підвищує якість роботи з правовими запитами. Він забезпечує прозорість процесу фіксації потреб, полегшує аналіз даних і створює підґрунтя для стратегічного планування юридичних інтервенцій. У майбутньому саме ця тестова модель стала фундаментом для побудови повноцінної цифрової бази в екосистемі Link.

IT-архітектура правового компонента Link

IT-система юридичного компонента Link побудована на основі тієї самої CRM-платформи, що й гуманітарний напрям. Це дозволило інтегрувати правові процеси у вже знайому екосистему, зберігши спільну логіку збору, обробки та аналізу даних. Архітектура системи Link розроблена таким чином, щоб забезпечити не лише зручність у користуванні, зокрема для юристів, а й повну прозорість у відстеженні кожного запиту від моменту його фіксації до закриття.

Для юристів гуманітарного реагування в Link ми створили окремі користувацькі акаунти — вони дозволяють фіксувати інформацію про клієнтів, які потребують правової допомоги. У кожній картці звернення клієнта містяться дані про громаду, тип правової проблеми, статус опрацювання, історію комунікацій і всі дії юриста.

Система дає можливість не лише зберігати цю інформацію, а й оперативно передавати запити іншим організаціям, які можуть надати допомогу.

Загальні принципи побудови архітектури

IT-компонент Link був спроектований не як окремий технічний продукт, а як інструмент управління правовими потребами на різних рівнях. Його архітектура побудована на принципах модульності, масштабованості та інтероперабельності, що дозволяє системі адаптуватися під різні потреби користувачів і поступово розширювати функціонал.

Ключові завдання IT-системи:

-  забезпечити безперервний процес збору, обробки й аналізу даних про потреби та реагування;
-  надати різним типам користувачів інструменти, які відповідають їхнім функціям і ролям у системі;
-  забезпечити прозорість, підзвітність і можливість моніторингу результатів як для внутрішніх команд, так і для зовнішніх партнерів.

Архітектура системи

Архітектура Link складається з декількох взаємопов'язаних рівнів:

-  Рівень збору даних — форми та інтерфейси для фіксації потреб, ресурсів і дій, що можуть заповнювати як користувачі на місцях, так і працівники системи.
-  Рівень обробки і зберігання — бази даних, що структурують та агрегують зібрану інформацію, забезпечуючи можливість пошуку, фільтрації та об'єднання даних за різними параметрами.
-  Рівень аналітики та візуалізації — інструменти для перетворення сирих даних на аналітичні продукти: дашборди, звіти, графіки та карти.
-  Рівень інтеграції — модулі, які дозволяють поєднувати Link з іншими системами (наприклад, донорськими звітними платформами або внутрішніми базами даних партнерів).

Таке багаторівневе рішення забезпечує стабільність системи, її адаптивність до зростання обсягів даних і можливість поступово додавати нові функції без потреби в повній реконструкції.

Роль IT-системи в екосистемі Link

Інформаційна система є технічним ядром Link і водночас — практичним інструментом для всіх учасників процесу. Її головна цінність полягає не лише у зборі даних, а й у тому, що вона перетворює їх на знання, які безпосередньо впливають на управлінські рішення. Саме завдяки IT-компоненту Link забезпечує повний цикл роботи з потребами — від фіксації до аналізу та прийняття стратегічних рішень на місцевому, регіональному чи національному рівнях.

Механізм фіксації процесу перенаправлення і перескерування

Цей механізм дозволяє бачити повний ланцюжок від клієнта до організації, яка взяла його справу в роботу. Завдяки йому фахівці можуть відстежувати, чи отримала людина допомогу, на якому етапі перебуває її справа, а також збирати зворотний зв'язок після завершення. Такий підхід усуває дублювання, мінімізує втрату інформації та створює довіру між усіма учасниками процесу.

У подальшому плануємо розширити функціонал системи та створити окремі кабінети для партнерів — громадських організацій, що надають юридичні послуги. Це дозволить кожному партнеру отримувати доступ до підтверджених запитів і «бронювати» потреби, які вони можуть закрити. Таким чином, у системі формуватиметься повна картина реагування, де видно, хто взявся за допомогу, на якому етапі процес, і коли потребу закрито.

Паралельно розвивається аналітичний модуль, який дає змогу перетворювати накопичені дані на управлінські рішення. Завдяки візуалізації через дашборди можна буде побачити розподіл правових запитів за громадами, категоріями правових проблем, темпами реагування та кількістю вирішених справ. Цей інструмент стане основою для планування, звітності та підвищення ефективності партнерської взаємодії.

Фактично ІТ-система юридичного напрямку є цифровим відображенням усієї логіки Link: вона поєднує юристів, партнерів і громади в єдиний інформаційний простір, де кожна дія залишається зафіксованою, а кожен запит має свій чіткий шлях від звернення до результату.

Тестування правового компонента Link

Перед введенням на платформі Link правового, окремого від гуманітарного, компонента ми запровадили тестовий варіант роботи з даними.

Навіщо потрібна тестова база правового напрямку Link

На початковому етапі розвитку правового напрямку Link ключовим завданням було налагодити системний збір і структурування запитів на правову допомогу від мешканців і громад. Оскільки на той момент повноцінна цифрова платформа ще не була готова, ми вирішили створити тестову версію бази даних у **форматі Excel**.

Її головна мета — перевірити логіку збору інформації, структуру даних, протестувати необхідні поля та робочі процеси до того, як інструмент буде інтегрований у центральну систему Link. Такий підхід дозволив уникнути типових помилок і ще на етапі проектування побачити, які дані справді потрібні для прийняття рішень.

Логіка побудови структури бази даних у правовому компоненті Link

Створення бази даних почалося з визначення основних цілей:

-  фіксація первинних правових запитів від мешканців або громад;
-  класифікація їх за типами, темами, змістом правових потреб, рівнем терміновості;
-  відстеження етапів опрацювання кожного звернення;
-  збір даних для подальшого аналізу та формування звітності.

З огляду на це ми сформували базову структуру таблиці, яка містила такі ключові блоки:

-  ID запиту — унікальний номер для кожного звернення.
-  Громада/населений пункт — географічна прив'язка.
-  Категорія заявника — ВПО, місцевий мешканець, внутрішньо переміщена родина тощо.
-  Тип правової проблеми — житло, соціальні виплати, спадщина, земельні питання, документи тощо.
-  Дата надходження запиту — для відстеження часу реагування.
-  Статус опрацювання — новий, у роботі, завершений, перенаправлений.
-  Стислий опис ситуації — коротка суть проблеми.
-  Дії юриста/результат — консультація, підготовка документів, супровід у суді, перенаправлення до іншої структури тощо.

Використання тестової бази даних на практиці

Excel-таблиця виконувала одразу кілька важливих функцій:

-  Перший рівень реєстрації запитів. Всі звернення, що надходили під час пілотного етапу, ми вносили до таблиці вручну, що дозволило сформувати базу реальних кейсів.
-  Аналіз типових проблем. Уже на етапі тестування стало видно, які категорії питань трапляються найчастіше, що дозволило скоригувати роботу юристів і розробити стандартизовані відповіді.
-  Підготовка звітності. Дані з таблиці легко агрегувалися та використовувалися для підготовки коротких аналітичних звітів, зокрема для донорів і партнерів.
-  Перевірка логіки полів. Робота з тестовою базою дала змогу визначити, які поля є надлишковими, які — відсутні, а які потребують уточнення перед створенням повноцінної системи в Link.

Результати тестування

Створення тестової бази дозволило:

-  сформувати першу реальну картину правових потреб у громадах;
-  відпрацювати внутрішню логіку роботи юристів — від реєстрації запиту до його закриття;
-  створити основу для подальшої автоматизації процесу в Airtable/Link;
-  підготувати структуру даних, сумісну з аналітичними дашбордами та майбутніми звітами.

Тестова база у форматі Excel була не просто тимчасовим інструментом, а критичним етапом побудови повноцінної правової системи в Link. Вона дала змогу перевірити робочі гіпотези, структурувати дані, виявити слабкі місця та закласти основу для майбутньої цифрової інтеграції. Завдяки цьому подальше розгортання правового модуля стало швидшим, точнішим і більш орієнтованим на реальні потреби користувачів.

Переваги правового компонента платформи Link

Переваги для бенефіціара:

-  всебічне вивчення правового питання юристами, врахування всіх особливостей і важливих аспектів кейсу для забезпечення задоволення правової потреби;
-  фіксація правового запиту в базі даних;
-  забезпечення пошуку провайдера правової допомоги, який спеціалізується на певній категорії питань;
-  забезпечення пошуку провайдерів для задоволення неправових потреб, які стали відомі у процесі вирішення проблеми;
-  комплексний правовий супровід на всіх етапах вирішення проблеми;
-  можливість отримати правову допомогу дистанційно, не витрачаючи кошти на логістику;
-  постійна підтримка комунікації та можливість надати чесний відгук про досвід взаємодії з організацією.

Переваги для партнерської організації:

-  можливість дістатися до правових проблем бенефіціарів, які проживають на віддалених, небезпечних територіях;
-  верифікована потреба (підтверджена наявність потреби, її терміновість і складність, необхідні ресурси для вирішення тощо);
-  отримання комплексної інформації про правову проблему бенефіціара з попереднім правовим аналізом ситуації;
-  надання підтримки при встановленні контакту з клієнтом і підтримка в подальшій комунікації;
-  ефективна взаємодія та підтримка від команди юристів платформи Link на всіх етапах вирішення проблеми клієнта;
-  отримання зворотнього зв'язку про досвід взаємодії клієнта з організацією.

У процесі взаємодії з партнерами та передачі кейсів наша команда дотримується високих стандартів захисту персональних даних і принципу конфіденційності. Перед обміном будь-якою інформацією щодо бенефіціара юристи гуманітарного напрямку отримують усну згоду на обробку та передачу персональних даних. Це відповідає вимогам чинного законодавства України, яке допускає надання згоди в усній формі в межах надання гуманітарної, соціальної чи правової допомоги. Обмін інформацією між партнерами здійснюється в обсязі, необхідному для ефективного вирішення кейсу, без розголошення зайвих або чутливих деталей, що не мають прямого відношення до предмета допомоги. Юристи фіксують факт отримання усної згоди в робочих нотатках, що забезпечує прозорість процесу та підтверджує дотримання етичних і правових стандартів.

Такий підхід дозволяє одночасно:

-  гарантувати право бенефіціара на конфіденційність;
-  забезпечувати ефективну міжпартнерську координацію;
-  формувати довіру до процесів.

Link: на крок попереду!

Від екстреної допомоги — до стратегічного управління потребами

На початковому етапі Link функціонував як інструмент екстреної допомоги. Все було максимально просто і водночас хаотично. Ми фіксували звернення та запити на питну воду, харчування, дрова, будівельні матеріали, одяг, ліки. Головним завданням команди стало швидко знайти ресурс і партнера, який готовий забезпечити задоволення потреб. Важливим критерієм успіху на той час була швидкість реагування, а не системність. Не існувало чітких процедур, бази даних або встановлених правил верифікації. Все трималося на особистій ініціативі окремих працівників та їхній здатності домовитися з постачальниками чи донорами.

Згодом стало очевидно, що цього недостатньо. Разова допомога лише частково знімала напругу, але не вирішувала проблему в цілому. У громадах продовжували накопичуватися потреби, з'являлися нові запити, і без системного підходу вони просто губилися. Саме тоді ми почали формувати нову логіку роботи. З'явилися чітко визначені ролі. Хтось відповідав за збір інформації, хтось — за перевірку достовірності даних, хтось — за ухвалення рішень щодо пріоритетності. Це дозволило створити більш структурований процес, у якому кожен учасник розумів свою відповідальність.

Паралельно з цим ми почали впроваджувати стандартні процедури. Інформацію вже не збирали хаотично чи лише на словах. З'явилися спеціальні форми, систематизовані таблиці, а згодом і повноцінна база у CRM. Завдяки цьому будь-який запит можна було простежити від моменту його надходження і до завершення. Це значно підвищило прозорість роботи та дозволило уникнути плутанини.

Збір даних став центральним елементом Link. Вони перетворилися на інструмент не лише для реагування, але й для планування. Громада могла побачити, які потреби виникають найчастіше, які залишаються незадоволеними, які потребують залучення зовнішніх партнерів. Це створило зовсім інший рівень управління, адже рішення ухвалювалися вже не на емоціях чи відчуттях, а на фактах і підтверджених показниках. Але й досі актуальним залишається питання фінансової стійкості. Якщо екстрене реагування цілком залежить від донорських ресурсів і волонтерських ініціатив, то стратегічне управління вимагає іншого підходу. Громади почали розуміти, що повинні самі закладати кошти на певні потреби, планувати свій бюджет, вести переговори з донорами не тільки про термінову допомогу, а й про довготривалі проекти. Link допомагає в цьому, оскільки надає прозору та структуровану картину потреб. Завдяки Link громади отримали можливість переконливо аргументувати свої запити перед донорами та доводити, що певні проекти дійсно потрібні.

Таким чином, відбувся поступовий перехід від стихійних і хаотичних дій до системного та стратегічного управління. Link з інструменту швидкого реагування перетворився на платформу, яка дає громадам можливість самим визначати свої потреби й управляти ними. Цей процес дав їм не лише ресурси, але й відчуття контролю та впевненості у власних силах. Громади перестали бути лише отримувачами допомоги і стали активними гравцями у сфері гуманітарного реагування.

Досвід і підходи МПР

Впровадження механізму Link значно розширило та поглибило підходи Мережі правового розвитку до взаємодії з громадами. Додавши до нашої постійної діяльності щодо доступу до правосуддя також активності з розвитку спроможності громад як новий інструмент, ми змогли більш системно й ефективно реагувати на гуманітарні та правові виклики, спричинені війною. Якщо раніше наша допомога у кризових ситуаціях була переважно реактивною, то з появою Link вона набула рис комплексного підходу до відновлення та розвитку громад і стратегічного партнерства.

Комунікація з громадами, яка раніше базувалася на конкретних запитах, тепер ведеться на основі перевірених і структурованих даних. Це дозволило нам доповнити й посилити нашу роль у розвитку громад функціями фасилітатора та консультанта в гуманітарній і правовій сферах. Ми почали не просто реагувати на потреби, розуміти проблеми, а й навчати громади самостійно їх ідентифікувати, фіксувати, аналізувати та координувати їх вирішення.

Зараз основний акцент у співпраці робимо на побудову довгострокової спроможності громад відновлення та забезпеченні сталості процесів збору потреб і реагування на них. Наша головна мета полягає в тому, щоби громади навчилися самостійно управляти своїми потребами за допомогою інструментів Link, використовуючи комплексні та системні підходи. Співпраця фокусується на навчанні та менторському супроводі місцевих команд, розвитку мережі інформантів та інтеграції механізму Link у щоденну роботу органів місцевого самоврядування найбільш постраждалих громад.

Ми допомагаємо громадам переходити від екстреного гуманітарного реагування до стратегічного планування раннього відновлення та розвитку. Таким чином, сьогоднішня взаємодія — це партнерство, спрямоване на те, щоб після завершення нашої активної участі громади мали всі необхідні навички й інструменти для самостійної та ефективної роботи.

Сьогодні Link це:



Локалізоване лідерство:

управління потребами з рівня населеного пункту та старостату, а не лише з «верхніх» ієрархічних щаблів.



Прозорість і швидкість:

стандартизовані бізнес-процеси в CRM, «закритий цикл» формування та задоволення запиту, спільні та відкриті дашборди для громад і партнерів.



Якість даних:

аналітика потреб, верифікація запитів із кількох незалежних джерел, співкоординація з ОМС/ОБА без покладання на них центральної ролі (що зберігає гнучкість процесів і зменшує бюрократичні затримки).



Видимість «останньої милі»:

пріоритет віддалених населених пунктів і «тихих» вразливих груп, які найчастіше випадають з поля зору акторів гуманітарного реагування.



Неперервність траєкторії:

від екстреного реагування — до раннього відновлення громад і далі — до інтеграції в місцеві стратегії розвитку.

Позиціонування МПР

МПР виступає **автором і оператором Link**:



розробили процеси, інструменти та навчальні модулі;



створили **CRM/кабінети громади**, публічні дашборди з можливістю глибинної аналітики; вибудували широку мережу інформантів;



інтегрували в систему **Link правовий компонент** (з логікою «клієнт → параюрист/юрист → провайдер правничої допомоги»);



запровадили практики перенаправлення/перескерування;



систематизували алгоритми запуску та розробили «план виходу» з передачею лідерства громадам.

Link довів життєздатність у складному середовищі з великою кількістю гравців і різноспрямованими потоками допомоги, а також готовність до масштабування — як у межах України (включно з новими деокупованими регіонами), так і в інших міжнародних контекстах із тривалими кризами, де є необхідним кероване «перехрестя» між гуманітарним реагуванням, раннім відновленням і подальшим розвитком.



Глосарій*

Link — механізм локальної координації гуманітарного реагування, що поєднує громади, організації та партнерів для збору, верифікації та задоволення потреб.

МПР (Мережа правового розвитку) — громадська спілка, що впроваджує Link в Україні.

Гуманітарне реагування — дії, спрямовані на надання допомоги людям, які постраждали від надзвичайних ситуацій або конфліктів.

Локалізація гуманітарної допомоги — підхід, за якого основна роль у плануванні та реалізації допомоги належить місцевим громадам і організаціям.

Бенефіціар — особа або група, яка отримує гуманітарну чи правову допомогу.

Громада — адміністративно-територіальна одиниця (місто, селище, село), в межах якої впроваджується Link.

Інформант — місцевий мешканець або представник громади, який системно передає інформацію про потреби (наприклад, староста, волонтер, активіст).

Непомічені потреби — проблеми та запити, які офіційно не були зафіксовані або залишилися поза увагою гуманітарних місій.

Гуманітарна потреба — необхідність у товарах, послугах чи умовах для забезпечення базових потреб людини (їжа, вода, житло, безпека, медична допомога тощо).

Правова потреба — необхідність у правовій консультації, допомозі чи захисті прав.

Верифікація потреб — перевірка достовірності інформації про потребу, часто — в кілька етапів (наприклад, через інформанта, місцеву владу та польовий виїзд).

Перенаправлення — передбачає досягнення домовленості з бенефіціаром і партнерською організацією про передання на супровід правового кейса до партнера для подальшого забезпечення надання необхідного об'єму правових послуг.

Перескерування — передбачає направлення бенефіціара до установ та організацій, з якими ще не налагоджено взаємодію та не досягнуто домовленості про можливість перенаправлення, з подальшою інформаційною підтримкою з боку юриста гуманітарного реагування.

Партнер Link — організація, підключена до механізму Link, яка отримує та опрацьовує потреби.

Кабінет громади — інтерфейс у CRM-системі Link, де громада може фіксувати потреби, переглядати їхній статус і взаємодіяти з партнерами.

Кабінет партнера — інтерфейс у CRM-системі Link, що дозволяє партнерам отримувати, обробляти та закривати потреби.

Людиноцентричні інформаційні матеріали — матеріали, розроблені згідно з підходом, який фокусується на потребах, інтересах і зручності людей, для яких ці матеріали призначені. Такий підхід гарантує, що інформація буде зрозумілою, корисною та привабливою для аудиторії, а також враховує емоційні та соціальні аспекти взаємодії з матеріалом.

CRM-система Link — цифрова платформа для збору, обробки, моніторингу та аналізу потреб громад.

Дашборд — візуальна панель у CRM-системі, що показує зведену статистику (кількість потреб, статуси, географію тощо).

ОСНА — Управління ООН з координації гуманітарних питань.

WASH — сектор гуманітарної допомоги, що охоплює воду, санітарію та гігієну.

ОМС — органи місцевого самоврядування.

ОВА — обласна військова адміністрація.

Життєстійкість громади — здатність громади протистояти кризам, адаптуватися та відновлюватися після них.

Партисипація — участь громадян у прийнятті рішень, що стосуються їхньої громади.

Координаційна зустріч — захід, де представники громад, організацій і партнерів обмінюються інформацією та планують взаємодію.

Правопросвітній захід — активність, спрямована на підвищення правової обізнаності населення.

Моніторинг потреб — постійне відстеження змін у потребах громади.

Закриття потреби — факт, коли запит бенефіціара повністю задоволено.

Стратегічна комунікація — планомірна взаємодія з громадами та партнерами для підтримки довіри та ефективності Link.

Автоматизація процесів — налаштування системи для виконання частини роботи без постійного втручання людини (наприклад, автоматичні звіти).

Спроможність громади — здатність територіальної громади самостійно управляти власними потребами, залучати ресурси та партнерів, приймати рішення і забезпечувати сталість результатів.

SWOT-аналіз — метод стратегічного аналізу, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості й загрози.

RBM-підхід (Results-Based Management, управління, орієнтоване на результати) — підхід у плануванні та моніторингу, де основна увага приділяється не просто виконанню діяльностей, а досягненню чітко визначених, вимірюваних результатів. Цей підхід рекомендований у методичних рекомендаціях Мінрегіону щодо порядку розроблення, реалізації, моніторингу та оцінки стратегій розвитку територіальних громад із використанням RBM-моделі.

SOP (Standard Operating Procedure) — стандартна операційна процедура, детальна інструкція, яка описує, як саме потрібно виконувати певну роботу або процес, щоб усе відбувалося чітко, однаково та якісно.

AAP/CFM — дві пов'язані концепції в гуманітарній сфері:

- **AAP — Accountability to Affected Populations** (Підзвітність постраждалому населенню) — механізми, що забезпечують відповідальність гуманітарних організацій перед людьми, яким вони допомагають, зокрема прозорість, участь у прийнятті рішень і механізми скарг.
- **CFM — Complaint and Feedback Mechanism** (Механізм скарг і зворотного зв'язку) — система, через яку люди можуть подавати скарги, пропозиції чи відгуки про отриману допомогу.

Контур — система взаємопов'язаних процесів, процедур і структур у певній сфері діяльності.

- **Гуманітарний контур** — збір потреб, верифікація та координація надання допомоги
- **Правовий контур** — дотримання правових норм, захист даних, згоди
- **Партнерський контур** — взаємодія з організаціями-надавачами допомоги

Остання миля — фінальний етап доставки гуманітарної допомоги або послуг безпосередньо до бенефіціарів у громадах.

Контрольні списки безпеки — це структуровані переліки питань, критеріїв або процедур, які фахівці використовують для оцінки ризиків і забезпечення безпеки під час роботи з вразливими групами населення.

У контексті збору потреб у громадах (особливо в умовах війни) контрольні списки безпеки можуть містити:

- **Перевірку безпеки локації:** чи безпечно відвідувати певне село/адресу
- **Оцінку ризиків для респондента:** чи не становить інтерв'ю загрозу для людини (наприклад, розголошення особистих даних)
- **Протоколи конфіденційності:** як зберігати чутливу інформацію про людей
- **Процедури у кризових ситуаціях:** що робити, якщо під час збору даних виявлено випадок насильства, експлуатації або іншої небезпеки
- **Правила безпеки персоналу:** коли фахівцям не варто виїжджати на територію громади
- **Етичні застереження:** коли слід припинити опитування, щоб не завдати психологічної шкоди.

Юристи гуманітарного реагування — це фахівці, які надають правову допомогу чи інформацію людям, що постраждали від надзвичайних ситуацій, збройних конфліктів або криз. Їхнє завдання — швидко реагувати на нагальні правові проблеми, як-от відновлення документів, доступ до соціальних виплат, захист житлових прав, безпека та інші питання, які виникають у критичних умовах.

Фахівці гуманітарного реагування (фахівці зі збору потреб) — це працівники платформи Link, які відповідають за оцінку ситуації та визначення реальних потреб постраждалого населення. Мета їхньої діяльності — дати можливість постраждалим громадам бути почутими. Збір потреб базується на принципах гуманітарної діяльності: гуманності, неупередженості, нейтральності та незалежності.

Локальні команди — це групи спеціалістів або волонтерів, які працюють безпосередньо в певній громаді, знають місцеві особливості та забезпечують реалізацію заходів, допомоги на місцях.

Незакриті потреби — це реальні потреби постраждалого населення, які були ідентифіковані, але ще не отримали необхідної допомоги, або допомога була недостатньою.

Кабінет партнера — інтерфейс CRM-системи Link на сайті Мережі правового розвитку, який надає зареєстрованим партнерам доступ до перегляду всіх верифікованих потреб, актуального статусу опрацювання, контактної інформації та аналітичних зрізів для планування реагування. використовуються для планування реагування та прийняття рішень.

Кабінет представника громади — інтерфейс CRM-системи Link, якими послуговуються органи місцевого самоврядування та визначені фахівці громади для внесення нових потреб, оновлення інформації, управління локальними запитами та комунікації з координаторами Link.

Кабінет працівника Link — закритий робочий інтерфейс для фахівців Link, який забезпечує повний цикл опрацювання потреб: верифікацію, супровід, оновлення статусів, взаємодію з партнерами та формування звітності.

Публічний дашборд — відкритий вебінтерфейс із візуалізованими агрегованими даними платформи LINK, доступний на сайті Link, що демонструє динаміку потреб, рівень реагування та ключові індикатори для зовнішніх стейкхолдерів.ку щодо громад, населених пунктів та їхніх потреб; результати відображаються в інтерфейсах користувацьких кабінетів і використовуються для планування реагува

Аналітичний модуль — інструмент для глибинної обробки даних у системі Link, який формує узагальнену аналітику та прийняття рішень.

**Цей глосарій використовують виключно для цілей цього посібника.*



Додаткова інформація
та джерела



ГРОМАДСЬКА СПІЛКА

МЕРЕЖА ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ

Цей посібник підготувала команда Мережі правового розвитку за підтримки чеської гуманітарної організації «Людина в біді» та за фінансування уряду Великобританії. Наші партнери послідовно й небайдужно підтримують розвиток громадянського суспільства та посилення спроможності громад в Україні. Ми щиро вдячні за довіру, партнерство та можливість створити цей матеріал саме тоді, коли практичні знання, взаємодія та підтримка на місцях мають особливу цінність.

*Окремі слова вдячності — представникам і представницям громад **Миколаївської та Херсонської областей**, організаціям громадянського суспільства, партнерам і колегам, які ділилися досвідом, рішеннями, викликами й напрацюваннями та стали важливою частиною розвитку **Link**.*

Дякуємо за відкритість, сміливість говорити про складне, готовність співпрацювати та щоденну роботу задля людей.

*Особлива подяка нашим локальним командам у **Миколаєві, Херсоні та Зеленодольську** — за витримку, професійність і людяність, які тримають громади в найскладніших умовах і допомагають рухатися вперед навіть тоді, коли сил здається замало.*

Зміст посібника відображає позицію авторського колективу і не обов'язково збігається з офіційною позицією партнерів.

Громадська спілка «Мережа правового розвитку»
02144, Україна, Київ, вул. Бориса Гмирі, б. 17, оф. 4

ldn.org.ua

facebook.com/legaldnetwork

office@ldn.org.ua