

УДК 316:364.65

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.3.24>**Олена ШЕВЧЕНКО***аспірант кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, Україна, 04053***ORCID:** 0009-0006-6233-3136

Бібліографічний опис статті: Шевченко, О. (2025). Проблеми локальних партнерів у міжнародній гуманітарній відповіді на кризу в Україні. *Ввічливість. Humanitas*, 3, 187–196, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.3.24>

ПРОБЛЕМИ ЛОКАЛЬНИХ ПАРТНЕРІВ У МІЖНАРОДНІЙ ГУМАНІТАРНІЙ ВІДПОВІДІ НА КРИЗУ В УКРАЇНІ

У статті актуалізовано проблему взаємодії між локальними та міжнародними партнерами в аспекті надання гуманітарної допомоги постраждалому населенню України внаслідок збройної агресії російської федерації. Визначено, що локальні партнери в аспекті надання гуманітарної допомоги – це місцеві чи національні організації, спільноти чи установи, що діють безпосередньо в самій зоні виникнення та розповсюдження гуманітарної кризи, володіють знанням місцевого контексту, мають довірою від громад та беруть активну участь у здійсненні планування, реалізації, а також оцінюванні різних гуманітарних заходів, співпрацюючи із міжнародними організаціями, НУО або структурами урядовими на засадах взаємної відповідальності та партнерства.

Також було проведено комплексний аналіз основних факторів, які чинять негативний вплив в цілому, на ефективність надання гуманітарної допомоги в Україні через проблеми співпраці між локальними та міжнародними гуманітарними організаціями. Встановлено, що хоча місцеві неурядові та громадські організації володіють достатньо глибоким знанням місцевого контексту, довірою громад, а також високим рівнем адаптивності, однак їх роль переважно є обмеженою функціями імплементаційними, що спричиняє до зниження гнучкості та актуальності гуманітарних програм, незбалансованого покриття потреб та дублювання зусиль. Окремо було розглянуто відтік кваліфікованих працівників до міжнародних гуманітарних організацій, жорсткі комплаєнс-вимоги та значний брак інституційного фінансування («core funding»), що підривають мотивацію, стійкість та «інституційну пам'ять» локальних партнерів. У результаті було обґрунтовано потребу переходу від моделі субпідряду до дійсного партнерства, розширення довгострокового фінансування локальних організацій та адаптації процедур враховуючи соціокультурні особливості регіонів, які потребують гуманітарної допомоги.

Ключові слова: локальні партнери, міжнародні гуманітарні організації, проблеми взаємодії, гуманітарна відповідь, гуманітарна допомога, бюрократичні процедури.

Olena SHEVCHENKO*Postgraduate Student at the Department of Social Pedagogy and Social Work, Borys Grinchenko Kyiv University, 18/2 Bulvarno-Kudriavska str., Kyiv, Ukraine, 04053***ORCID:** 0009-0006-6233-3136

To cite this article: Shevchenko, O. (2025). Problemy lokalnykh partneriv u mizhnarodnii humanitarnii vidpovidi na kryzu v Ukraini [Problems of local partners in the international humanitarian response to the crisis in Ukraine]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, 187–196, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.3.24>

CHALLENGES OF LOCAL PARTNERS IN THE INTERNATIONAL HUMANITARIAN RESPONSE TO THE CRISIS IN UKRAINE

The article highlights the problem of interaction between local and international partners in terms of providing humanitarian assistance to the affected population of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation. It is determined that local partners in the provision of humanitarian assistance are local or national organisations, communities or institutions operating directly in the area of origin and spread of the humanitarian crisis,

having knowledge of the local context, enjoying the trust of communities and actively participating in the planning, implementation and evaluation of various humanitarian activities, cooperating with international organisations, NGOs or governmental structures on the basis of mutual responsibility and partnership.

A comprehensive analysis of the main factors that have a negative impact on the overall effectiveness of humanitarian assistance in Ukraine due to the problems of cooperation between local and international humanitarian organisations was also carried out. It is established that although local non-governmental and civil society organisations have a sufficiently deep knowledge of the local context, community trust, and a high level of adaptability, their role is mainly limited to implementation functions, which leads to a decrease in the flexibility and relevance of humanitarian programmes, unbalanced coverage of needs, and duplication of efforts. The outflow of skilled workers to international humanitarian organisations, strict compliance requirements and a significant lack of institutional funding («core funding»), which undermine the motivation, sustainability and «institutional memory» of local partners, were also considered. As a result, the need to move from a subcontracting model to a true partnership, to expand long-term funding for local organisations and to adapt procedures to the socio-cultural characteristics of the regions in need of humanitarian assistance was substantiated.

Key words: local partners, international humanitarian organisations, problems of interaction, humanitarian response, humanitarian aid, bureaucratic procedures.

Актуальність проблеми. Повномасштабне вторгнення, що розпочалося 24 лютого 2022 року, переосмислило основну роль та функціонування суб'єктів громадянського суспільства в Україні. Вже протягом останніх десяти років волонтери та некомерційні організації стали потужним та надійним сектором, що вирішує нові гуманітарні потреби, такі як надання допомоги внутрішньо переміщеним особам та сприяння державі у виконанні її зобов'язань, включаючи підтримку національної безпеки.

Через війну, залишити власні домівки, були вимушені тисячі людей. Вони втратили повний доступ до основних гуманітарних послуг, а критична інфраструктура держави зазнала великих руйнувань. Як відповідь на дану страшну подію, міжнародна гуманітарна спільнота досить швидко здійснила мобілізацію чималих ресурсів, а також розгорнула масштабну діяльність безпосередньо на території України.

В свою чергу, Міжнародні гуманітарні організації (МГО) розпочали в цей період активно надавали матеріальну, фінансову, а також технічну допомогу. Переважна більшість цієї допомоги була реалізована безпосередньо через співпрацю із місцевими організаціями в Україні. Вітчизняні національні, а також організації місцеві громадянського суспільства із самих перших днів розгортання війни виявили надзвичайну адаптивність, стійкість, а також глибоке розуміння наявних гуманітарних потреб населення, яке потерпало від агресії рф. Завдяки власній географічній близькості, культурній обізнаності, а також усталеним зв'язкам у громадах, ці організації доволі часто були самими першими, хто діставався до най-

уразливіших груп населення, які знаходилися у прифронтових зонах бойового зіткнення, куди доступ міжнародних організацій був значною мірою обмежений через наявність бюрократії та протоколи безпеки.

Надані попередні оцінки гуманітарної діяльності за два останніх десятиліття неодноразово підкреслювали малу ефективність гуманітарної глобальної системи, яка відповідним чином не враховувала місцевий потенціал, а також не підтримувала місцеві організації. На Всесвітньому гуманітарному саміті 2016 року міжнародна спільнота визнала дану структурну проблему, уклавши «Велику угоду», тобто зобов'язання зробити гуманітарну діяльність максимально локальною та настільки міжнародною, як це дійсно є необхідним (Aly, 2016).

Однак, не дивлячись на дані зобов'язання, відсоток здійснення прямого фінансування місцевих гуманітарних організацій зостається, в наш час, на досить низькому рівні в цілому, а їх роль доволі часто обмежується субпідрядом. В умовах виникнення гуманітарної кризи в Україні це спричинило до виникнення постійних проблем, що мають негативний вплив на загальну ефективність гуманітарного реагування. По суті, локальні партнери функціонують як структури імплементуючі, реалізуючи плани різних міжнародних організацій без необхідного впливу на ухвалення стратегічно важливих рішень. Це в свою чергу, обмежує їх автономію та спричиняє до неврахування особливого локального контексту, що може знижувати, в цілому, ефективність гуманітарних ініціатив.

Також, гуманітарні міжнародні організації, відкриваючи власні відділення в Україні, без-

посередньо створюють чималу конкуренцію на ринку робочої сили, переманюючи висококваліфіковані кадри із місцевих організацій та пропонуючи їм набагато вищу оплату праці. Це слугує фактором послаблення інституційної спроможності вітчизняних НУО та в цілому підриває їх потенціал для подальшого активного розвитку. Варто також зауважити, що міжнародні організації практично постійно диктують умови відносно того як саме має надаватися гуманітарна допомога та самостійно формують критерії її розподілу, враховуючи не завжди локальний контекст, а також особливі потреби населення. Це в свою чергу, може спричиняти до дублювання зусиль, неоптимального використання ресурсів та у підсумку, до зниження в цілому рівня довіри зі сторони постраждалих людей.

Отже, не дивлячись на значні ресурси та зусилля, що вкладені в гуманітарну відповідь на війну в Україні, постійні недоліки під час співпраці із локальними партнерами створюють досить значні та серйозні перешкоди для стійкого та ефективного надання гуманітарної допомоги. Дана проблема справді є важливою та актуальною, тому що вона не тільки має вплив на оперативну ефективність, а й слугує фактором, який підриває довгостроковий потенціал життєдіяльності української нації та її здатності до швидкого відновлення та розвитку. Конфлікти та насильство є основними рушійними силами глобального зростання гуманітарних потреб. Місцеві ініціативи відіграють ключову роль у розподілі гуманітарних поставок на етапі гострого реагування, доки не зможуть втрутитися більш усталені гуманітарні організації. Проте, існує недостатньо досліджень щодо ролі локальних у наданні гуманітарної допомоги під час військового конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні дослідження свідчать, що в Україні під час надання гуманітарної допомоги часто виникають проблеми пов'язані із взаємодією між міжнародними та локальними партнерами. Так, С. Мушенок було здійснено дослідження саме практичних аспектів відносно надання гуманітарної допомоги в межах території України. Дослідником було акцентовано увагу на тому, що поліпшення надання гуманітарної допомоги в державі потребує запровадження підходу більш комплексного, що має в себе включати

безпосередню оптимізацію процесів, покращення стану координації між міжнародними та локальними партнерами, залучення ресурсів, а також досить активну участь громад. Це, на думку С. Мушенок дасть можливість значно ефективніше здійснювати реагування на існуючі гуманітарні потреби страждального від війни населення, збільшити в цілому довіру до всієї системи надання гуманітарної допомоги та забезпечити досить стійке відновлення після завершення бойових дій. На основі власних досліджень вчений дійшов до висновку, що покращення надання гуманітарної допомоги населенню в державі є можливим за рахунок проведення оптимізації логістичних процесів, поліпшення координації між всіма учасниками, забезпечення стабільності фінансової, покращення правової бази, залучення бізнесу та громад, підвищення рівня обізнаності всього населення, аналіз наявних потреб та проведення моніторингу (Мушенок, 2024).

О. Хмелевською було проведено дослідження особливостей гуманітарної діяльності, як міжнародних, так і національних суб'єктів в межах території України. Її дослідження засвідчило, що у державі за доволі не великий проміжок часу, завдячуючи національним та міжнародним структурам, почав будуватися новітній простір гуманітарної діяльності, що значною мірою розширює інституційну присутність, показує консолідовану суб'єктність та сприяє покращенню адаптивності до зростаючої масштабної гуманітарної кризи в умовах війни. О. Хмелевською було встановлено, що гуманітарна діяльність в Україні безпосередньо спирається на усталені механізми, моделі, а також інструменти гуманітарної міжнародної системи, а також власні гуманітарні ініціативи та традиції (Хмелевська, 2024).

Питання щодо важливості співробітництва між регіональними та міжнародними акторами у контексті різних гуманітарних криз, в тому числі української, були висвітлені у роботі Т. Бурдюжої (Бурдюжа, 2022).

У доповіді від ALNAP були розкриті різні аспекти можливих наслідків російського вторгнення в Україну у регіональному, локальному, а також глобальному вимірах. Відмічається, що події, які мають місце в Україні стали справжнім випробуванням для стійкості гуманітарної міжнародної системи. Війна призвела до

виникнення в населення гуманітарних масштабних потреб та змусила міжнародні організації відволікти свою увагу від других регіонів світу саме на користь української кризи (Obrecht, 2022).

А. Стоддартом були узагальнені існуючі тенденції реагування національних та міжнародних суб'єктів в Україні протягом березня – травня 2022 року. Ним була запропонована класифікація та систематизація недержавних українських гуманітарних суб'єктів, їх недоліки та переваги відносно здійснення гуманітарного реагування на існуючу кризу (Stoddard, 2022).

Дослідником Н. Ное було встановлено, що під час під час міжнародного гуманітарного реагування на війну в Україні менш ніж 0,8% фінансування було спрямовано до українських місцевих гуманітарних організацій, а переважна більшість всіх, як фінансових так і не фінансових ресурсів проходила через ООН, що в свою чергу, стало обмежуючим фактором для реального ефективного та якісного локалізованого реагування. Ці цифри далекі від стамбульських зобов'язань 2016 року, які встановили цільовий показник у 25% коштів, виділених національним структурам. Щоб реалізовувати свої гуманітарні акції якомога ближче до зон бойових дій, де мало міжнародних гравців, ці українські організації, таким чином, повинні були наблизитися до цих МО/НУО з 99,2% коштів, що залишилися. Але ці місцеві НУО зіткнулися з практиками, які суперечать базовим гуманітарним стандартам і загрожують їхньому виживанню. Як свідчить досвід інших контекстів, саме передача ризиків – фізичних, звичайно, але передусім адміністративних – становить найбільшу небезпеку для цих місцевих гравців, а отже, і для життя населення, якому вони допомагають (Ное, 2023).

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень присвячених окресленій проблематиці наразі залишається малодослідженими та невирішеними питання відносно основних факторів, які мають негативний вплив на ефективність надання гуманітарної допомоги населенню в Україні через проблеми пов'язані із якісною співпрацею між міжнародними та місцевими гуманітарними організаціями.

Мета статті – визначити та провести аналіз основних факторів, які впливають негативно на

ефективність надання гуманітарної допомоги населенню в державі через проблеми взаємодії між локальними та міжнародними партнерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У позиційній спільній доповіді Групи міжвідомчого постійного комітету із гуманітарних принципів (IASC) зазначено, що локальні організації (актори) – це місцеві та національні неурядові організації (НУО) та інші громадянські об'єднання організації, а також товариства Червоного Півмісяця/ Червоного Хреста і урядові національні установи (Quack, 2001, р. 43).

На думку І. Сміллі, локальні організації в себе включають громадянське суспільство, НУО, громадські об'єднання та органи місцевої влади (Smillie, 2001, р. 117).

У здійсненому А. Стріт аналітичному огляді, відмічається, що «локальні партнери доволі часто мають значно кращі умови для здійснення проєктування, розробки, а також запровадження гуманітарних програм, які відповідають потребам місцевого населення» (Street, 2011).

Таким чином, локальні партнери в аспекті надання гуманітарній допомозі – це місцеві чи національні організації, спільноти чи установи, що діють безпосередньо в самій зоні виникнення та розповсюдження гуманітарної кризи, володіють знанням місцевого контексту, мають довіру від громад та беруть активну участь у здійсненні планування, реалізації, а також оцінюванні різних гуманітарних заходів, співпрацюючи із міжнародними організаціями, НУО або структурами урядовими на засадах взаємної відповідальності та партнерства.

Здатність локальних організацій бути гнучкими, адаптивними та пов'язаними дає їм унікальні можливості для взаємодії там, де міжнародні НУО можуть бути обмежені, але існує тенденція використовувати їхню присутність та знання як партнерів-виконавців замість того, щоб розвивати більш довгострокові та змістовні відносини. Часто Міжнародні організації переносять високі комплаєнс-вимоги та операційні ризики на своїх місцевих партнерів, що може створювати значні часові витрати, породжувати хибні звітності та операційні стимули, а також підривати більш рівноправні та стратегічні партнерства (Nahikian, 2024, р. 5).

До ключових проблем, які впливають на ефективність надання гуманітарної допомоги

населенню в Україні через проблеми взаємодії між міжнародними та локальними партнерами можна віднести:

1. Ставлення до локальних організацій, як до імплементуючих партнерів.
2. Відтік кваліфікованих кадрів до міжнародних організацій
3. Диктування умов та критеріїв без урахування локального контексту.

Більш детально розглянемо кожну із виділених проблем.

Однією із найбільш вагомих проблем, які в цілому обмежують ефективність надання гуманітарної відповіді в Україні, є розповсюджене відношення міжнародних гуманітарних організацій до місцевих акторів як до лише структур імплементуючих. Це вказує на те, що організації локальні, фактично, виконують вже наявні готові розроблені МГО плани та завдання, не маючи дійсного впливу на визначення потреб, стратегічне планування та прийняття основних рішень відносно розподілу гуманітарної допомоги. Подібна модель взаємодії, що доволі часто набуває форми та виду субпідряду, призводить до виникнення цілої низки різних за власними проявами негативних наслідків, а саме:

1. Відсутність актуальності та гнучкості. Міжнародні актори, навіть маючи найкращі наміри, можуть не у повній мірі усвідомлювати наявні особливі локальні потреби, а також динаміку того конфлікту, який відбувається. У тому випадку, коли локальні партнери просто позбавлені спроможності впливати на рішення та гуманітарні програми, то в такому разі вони можуть виявитися неактуальними чи просто не у достатній мірі гнучкими для здійснення швидкого реагування на швидкозмінні умови та обставини. Показовим прикладом є роздача різних наборів продуктів у регіоні, де достатньо гострою являється потреба в медичних препаратах чи психологічній та соціальній підтримці, що є досить яскравим прикладом існуючого дисбалансу (Lee, 2023, р. 42).

Дублювання зусиль та прогалини у покритті. Без залучення локальних організацій до спільного стратегічного планування, існує високий ризик дублювання допомоги в одних населених пунктах, тоді як інші залишаються без належної уваги. Місцеві партнери, які мають глибоке знання території та громад, могли б відігравати

вирішальну роль у координації та оптимізації розподілу ресурсів (Frennesson, 2022, р. 8).

2. Демотивація та значне вигорання працівників локальних організацій. У тому випадку, коли локальні організації виступають практично постійно у ролі безпосередніх виконавців, не маючи ніякої можливості впливати на розробку та зміст гуманітарних програм або бачити результати своєї діяльності, то це може призвести до демотивації людей, вигорання, а також навіть до втрати дійсно кваліфікованих працівників. Відсутність відчуття впливу та результатів підриває здатність у людей здійснювати належним чином покладені на них обов'язки, а також розвиватися. Власне, ті працівники гуманітарних організацій, які працюють із постраждалими від війни населенням, можуть безпосередньо відчувати справжній емоційний дистрес, збільшений рівень тривожності, різні депресивні стани, що, у результаті, спричиняє до виникнення та розвитку професійного вигорання, а також вторинного травматичного стресу (Шершун, 2024, с. 86).

3. Обмеження розвитку інституційного. Міжнародні гуманітарні організації досить часто замість безпосереднього інвестування у посилення спроможності інституційної локальних організацій (для прикладу, через «core funding»), зосереджуються на здійсненні фінансування конкретно визначених ними проєктів. Це в свою чергу, не дозволяє місцевим гуманітарним організаціям розвивати свої системи управління, стратегічні плани та використовувати постійний у достатній мірі кваліфікований персонал, що робить їх роботу нестійкою та залежною (Klymenko, 2023, р. 269).

Ще однією не менш значущою проблемою, що ослаблює потенціал гуманітарних локальних організацій в Україні, являється переманювання висококваліфікованих працівників гуманітарними міжнародними організаціями. Вони, маючи набагато більші бюджетні можливості та гнучкіші системи оплати за виконану роботу, доволі часто пропонують такі соціальні пакети та заробітну плату, які вітчизняні місцеві організації просто не мають можливостей собі дозволити.

До наслідків переманювання висококваліфікованих працівників гуманітарними міжнародними організаціями належать (Гаррісон, 2023):

1. Значне ослаблення кадрового потенціалу локальних організацій. В Україні місцеві гуманітарні організації втрачають власних найбільш кваліфікованих та досвідчених працівників, що переходять працювати до міжнародних гуманітарних організацій. Це може стосуватися не тільки проектних координаторів та менеджерів, а й фахівців із оцінки та моніторингу, фінансів, логістики, комунікацій – усіх основних позицій, що є потрібними для досить ефективної діяльності.

2. Зменшення рівня якості та ефективності програм. Безпосередня втрата досвідчених фахівців спричиняє до значного зниження в цілому якості реалізації гуманітарних програм локальними організаціями. Навіть у разі хорошого фінансування, нестача дійсно кваліфікованих працівників значно гальмує здійснення ініціатив та може спричинити до затримок та помилок.

3. Підрив сталості локальної відповіді. Відтік на постійній основі працівників робить локальні гуманітарні організації нестійкими та залежними від підтримки із зовні. Вони вимушені постійно навчати та здійснювати пошук нового персоналу, що є процесом досить ресурсоємним та відволікаючим від головного завдання – надання гуманітарної допомоги постраждалому населенню.

4. Втрата знань та «інституційної пам'яті». Із відходом до міжнародних гуманітарних організацій досвідчених працівників місцеві організації втрачають досить цінну «інституційну пам'ять», а також знання відносно місцевого контексту, громад та особливостей роботи в існуючих кризових умовах. Це в свою чергу є причиною утворення «прогалини» у гуманітарному досвіді, що досить важко заповнити.

Ще одним важливим фактором, який має негативний вплив в цілому на ефективність надання гуманітарної допомоги це те, що гуманітарні міжнародні організації досить часто диктують власні умови та формують відповідні критерії відносно надання гуманітарної допомоги без врахування у повній мірі місцевого контексту. Це може мати власний прояв у таких головних аспектах (A Humanitarian Localization Baseline for Ukraine, 2023):

1. Невідповідність розроблених критеріїв наявним потребам населення. Міжнародні гуманітарні організації здатні використовувати

критерії універсальні розподілу та вразливості допомоги, що не у повній мірі відтворюють унікальні потреби, а також основну динаміку окремих громад або регіонів України. Для прикладу, критерії, які були спеціально розроблені для табору біженців у іншій країні, можуть бути практично нерелевантними для потреб людей, які проживають в місцях, що знаходяться не далеко від лінії бойового зіткнення.

2. Бюрократичні стандарти та бар'єри. Досить часто міжнародні організації вимагають додержання досить складних бюрократичних процедур, стандартів аудиту та звітності, що являються досить обтяжливими для партнерів місцевих, а особливо саме для тих, які були створені не так давно чи мають обмежений адміністративний потенціал. Це сприяє відволіканню ресурсів від головної діяльності та може сприяти затримці при наданні гуманітарної допомоги потребуючому населенню регіону. Працівники місцевих громадських та благодійних також стикаються з адміністративними та бюрократичними труднощами під час реалізації гуманітарних програм, особливо через потребу підлаштовуватися під вимоги донорів, що можуть часто та раптово змінювати існуючі правила відносно фінансування. Власне, це утворює деяке додаткове навантаження на гуманітарні організації та значною мірою ускладнює виконання та планування гуманітарних програм.

3. Ігнорування міжнародними гуманітарними організаціями соціальних та культурних особливостей. Ті програми надання гуманітарної допомоги, які розроблені без глибокого розуміння культури місцевої, соціальних норм, а також динаміки громад, можуть бути досить неефективними чи навіть шкідливими. Для прикладу, деякі види допомоги можуть бути просто неприйнятними із точки зору культурної, або ж їх розподіл може сприяти значному посиленню соціальної нерівності. На прикладі України, можна зробити припущення, що наявних механізмів врахування культурних відмінностей та контексту між надавачами допомоги та отримувачами, недостатньо для ефективної допомоги кінцевим бенефіціарам. Основні проблеми, що спостерігаються зараз в Україні – відсутність аналізу потреб та соціокультурних особливостей локальних соціальних груп, їх врахування при плануванні програм міжна-

родної гуманітарної допомоги, реалізації цих програм та оцінці їх ефективності. Як результат, кінцевий бенефіціар не отримує необхідну допомогу для задоволення своїх потреб або отримує допомогу у такій формі, що не завжди є прийнятною для нього.

4. Відсутність партнерських відносин під час прийняття важливих гуманітарних рішень. Міжнародні гуманітарні організації замість спільного формування певних стратегій, досить часто надають місцевим гуманітарним організаціям проекти, які вже є готовими проектами, залишаючи їм тільки роль простих виконавців. В свою чергу, це підриває основні принципи партнерства в гуманітарній сфері та обмежує будь яку можливість застосування унікальних знань, а також досвіду місцевих працівників гуманітарних об'єднань.

Проблеми, що безпосередньо пов'язані із роллю локальних партнерів у гуманітарній міжнародній відповіді на кризу в Україні, є системними та потребують підходу комплексного до їх вирішення. Обмеження відповідного впливу місцевих гуманітарних організацій на прийняття рішень, а також значний відтік кваліфікованих працівників та значне ігнорування локального аспекту значною мірою сприяють зниженню, в цілому, ефективності надання гуманітарної допомоги та підривають наявний потенціал для довгострокового відновлення страждаючих від війни громад.

Для зростання рівня ефективності надання гуманітарної допомоги в Україні та посилення потенціалу можливостей локальних організацій варто запропонувати наступні рекомендації:

1. Провести зміну наявної парадигми взаємодії із «імплементатії» на «дійсне партнерство».

2. Міжнародні гуманітарні організації мають більш активно сприяти залученню локальних партнерів до всіх без виключення етапів циклу гуманітарної програми, а саме від здійснення оцінювання потреб та стратегічного планування до проведення моніторингових дій та оцінки. В свою чергу, це також передбачає прийняття спільних рішень, а також визнання місцевих організацій як суб'єктів, які є рівноправними.

3. Забезпечити більш стабільне інституційне фінансування. Міжнародні гуманітарні організації, а також донори мають переглянути

власні основні підходи до фінансування, надаючи місцевим організаціям не тільки фінансування проектне, а й інституційне (core funding). Це дасть можливість місцевим партнерам значно краще розвивати свої операційні та управлінські можливості, утримувати кваліфікованих працівників та розбудувати більш стійкішу структуру гуманітарного реагування на кризи.

4. Інвестувати грошові кошти у загальний розвиток потенціалу місцевих організацій. Замість звичного переманювання персоналу, міжнародні гуманітарні організації мають більш активно здійснювати підтримку підвищення кваліфікації та сприяти професійному розвитку працівників локальних організацій. Вони можуть підтримувати співробітників використовуючи тренінгові програми, менторство, спільні програми навчання та обмін досвідом.

5. Адаптувати процедури та критерії до місцевого контексту. Міжнародні гуманітарні організації повинні бути значно гнучкішими у використанні власних процедур та стандартів, адаптуючи їх безпосередньо до місцевих реалій української кризи. Варто здійснювати розробку критеріїв, відносно надання гуманітарної допомоги у більш тіснішій взаємодії із локальними партнерами, враховуючи особливі потреби страждаючих від війни громад.

6. Удосконалити та посилити координаційні дії та обмін інформацією. Створення більш ефективніших платформ для проведення обміном інформацією, а також координації між усіма організаціями, які надають гуманітарну допомогу (національними, міжнародними та місцевими) являється важливим завданням у контексті уникнення дублювання зусиль, а також більш оптимального забезпечення розподілу наявних ресурсів.

Повноцінна локалізація надання гуманітарної допомоги в Україні – це не лише зміна основних підходів до надання фінансування, а фундаментальна трансформація відносин влади та відповідальності. Тільки за рахунок визнання та зростання значення та ролі вітчизняних локальних організацій міжнародна гуманітарна спільнота буде мати змогу забезпечити максимально дієву, постійну та релевантну допомогу для тієї гілки місцевого населення, яке постраждало від військових дій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розглянувши особливості взаємодії міжнародних гуманітарних організацій із місцевими партнерами в Україні, слід зробити висновок, що позиція останніх виключно як виконавців без дійсного впливу на стратегічне планування значною мірою знижує актуальність та гнучкість програм надання гуманітарної допомоги. Разом із тим, відтік кваліфікованих працівників до міжнародних гуманітарних організацій підриває стійкість місцевих організацій, спричиняє до втрати досвіду, а також зменшення якості під час реалізації проєктів. Складні бюрократичні процедури та досить жорсткі універсальні критерії, що не враховують соціокультурного аспекту українських громад, створюють досить значні перешкоди для релевантного та швидкого розподілу гуманітарної допомоги. Також було встановлено, що недостатнє фінансування інституційне за принципом «core funding» обмежує, в цілому, розвиток внутрішніх систем управління кадрами у локальних гуманітарних організаціях. Для поліпшення існуючої ситуації вбачається за необхідне перейти від імплементаційного імперативного підходу, тобто до моделі дійсного партнерства, що передбачає рівноправну участь вітчизняних

гуманітарних організацій у усіх фазах гуманітарного циклу. Запровадження довгострокового та стабільного фінансування локальних гуманітарних організацій беззаперечно сприятиме утриманню досвідчених працівників на робочих місцях.

Варто наголосити на тому, що наступні дослідження повинні зосередитися на наданні оцінки впливу партнерських практик на загальну швидкість реагування, а також в цілому, на якість задоволення наявних потреб постраждалих громад в умовах криз. Також в перспективі актуальною є розробка адаптивних процедур, а також критеріїв міжнародними гуманітарними організаціями спільно із локальними партнерами для врахування соціальних та культурних особливостей тих регіонів України, які потребують невідкладної гуманітарної допомоги. Також, варто удосконалити наявні механізми координації та обміну наявною інформацією між національними, міжнародними та місцевими організаціями для зменшення кількості дублювання зусиль. Одним із окремих напрямків досліджень має стати розробка стратегій утримання та професійного розвитку працівників локальних гуманітарних організацій через тренінги, програми менторства та обміну досвідом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бурдюжа О. М. Становлення та розвиток міжнародно-правового регулювання гуманітарної допомоги. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. Вип. 11. С. 769–773. URL: <https://hdl.handle.net/11300/24298>
2. Гаррісон Л. Шляхи підтримки та посилення місцевої гуманітарної діяльності в Україні: Аналітична студія. Ініційовано Комітетом з надзвичайних ситуацій (DEC) для збору інформації з фокусом на Україні. London: UKAID. 2023. 53 с. URL: <https://www.dec.org.uk/sites/default/files/media/document/2023-01/DEC%20Ukraine%20Appeal%20localisation%20scoping%20paper%20UKR.pdf>
3. Мушенюк С. І. Проблеми надання гуманітарної допомоги в Україні: практичні аспекти. *Київський часопис права*. 2024. № 3. С. 158–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2024.3.23>
4. Хмелевська О. Гуманітарна діяльність в умовах війни в Україні. *Соціальна політика*. 2023, № 1 (51). С. 96–117.
5. Шершун Т. Професійне вигорання у працівників гуманітарного сектору в умовах війни. *Актуальні проблеми практичної психології: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної інтернет конференції*. Одеса, 2024. С. 85–88. URL: <http://dpspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/20337>
6. A Humanitarian Localization Baseline for Ukraine. NGO. Humanitarian advisory group. 2023. URL: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/09/A-Humanitarian-Localization-Baseline-for-Ukraine.pdf>
7. Aly H. The World Humanitarian Summit: winners and losers. *The Humanitarian Practice Network*. 2016. URL: <https://www.thenewhumanitarian.org/2016/05/26/world-humanitarian-summit-winners-and-losers>
8. Frennesson L. Kembro J. International humanitarian organizations «perspectives on localization efforts». *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 83. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103410>
9. Klymenko T. Institutional crises of the humanitarian response in ukraine: the challenges of the time and the beginning of a new era of humanitarian politics. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 30. С. 268–271. DOI 10.36074/grail-of-science.04.08.2023.042

10. Lee A., Khaw F. Ukraine refugee crisis: evolving needs and challenges. *Public Health*. 2023. Vol. 217. P. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2023.01.016>.
11. Nahikian A. Toward local humanitarian engagement: Reflections on engaging local partners in hard-to-reach areas. Norwegian Refugee Council. June 2024. 55 p. URL: <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/toward-local-humanitarian-engagement/toward-local-humanitarian-engagement---full-report.pdf>
12. Noe N. Breaking the cycle: localising humanitarian aid in Ukraine. 2023. URL: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:279327aa-9f55-4e7a-a2b6-b62d691e267c/files/sm613n014r>
13. Obrecht A. ALNAP. The State of the Humanitarian System. 2022. URL: <https://alnapp.org/help-library/resources/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs--full-report/>
14. Quack M. Based on need alone? Impartiality in humanitarian action. Caritas Germany, Diakonie Katastrophenhilfe, Ärzte ohne Grenzen e.V., July 2018. 100 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/330280251_Based_on_need_alone_Impartiality_in_humanitarian_action
15. Smillie I. Patronage or Partnership: Local Capacity Building in Humanitarian Crises. Publisher: Kumarian Press. 2001. 224 p. URL: <https://idrc-crdi.ca/en/books/patronage-or-partnership-local-capacity-building-humanitarian-crises>
16. Stoddard A. Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March-May 2022. UKHIIH. URL: https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ukraine_review_2022.pdf
17. Street A. Humanitarian partnerships: what do they really mean? *The Humanitarian Practice Network*. 2011. Issue 50. Article 17. URL: <https://odihpn.org/publication/humanitarian-partnerships-what-do-they-really-mean/>

REFERENCES:

1. Burduzha, O. M. (2022). Stanovlennia ta rozvytok mizhnarodno-pravovoho rehuliuвання humanitarnoi dopomohy [Formation and Development of International Legal Regulation of Humanitarian Assistance]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 11, 769–773. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11300/24298> [in Ukrainian].
2. Harrison, L. (2023). Shliakhy pidtrymky ta posylennia mistsevoi humanitarnoi diialnosti v Ukraini: Analitichna studii. Initsiiovano Komitetom z nadzvychainykh sytuatsii (DEC) dlia zboru informatsii z fokusom na Ukraini [Ways to support and strengthen local humanitarian activities in Ukraine: An analytical study. Initiated by the Disaster Emergency Committee (DEC) to gather information with a focus on Ukraine]. London: UKAID. Retrieved from: <https://www.dec.org.uk/sites/default/files/media/document/2023-01/DEC%20Ukraine%20Appeal%20localisation%20scoping%20paper%20UKR.pdf> [in Ukrainian].
3. Mushenok, S. I. (2024). Problemy nadannia humanitarnoi dopomohy v Ukraini: praktychni aspekty [Problems of providing humanitarian assistance in Ukraine: practical aspects]. *Kyivskiy chasopys prava – Kyiv Journal of Law*, 3, 158–162. <https://doi.org/10.32782/kj/2024.3.23> [in Ukrainian].
4. Khmelevska, O. (2023). Humanitarna diialnist v umovakh viiny v Ukraini [Humanitarian activities in the context of war in Ukraine]. *Sotsialna polityka – Social policy*, 1 (51), 96–117 [in Ukrainian].
5. Shershun, T. (2024). Profesiine vyhorannia u pratsivnykiv humanitarnoho sektoru v umovakh viiny [Professional burnout among humanitarian sector workers in war conditions]. *Aktualni problemy praktychnoi psykholohii: zbirnyk naukovykh prats Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet konferentsii – Actual problems of practical psychology: a collection of scientific papers of the International Scientific and Practical Internet Conference*. Odesa, 85–88. Retrieved from: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/20337> [in Ukrainian].
6. A Humanitarian Localization Baseline for Ukraine. (2023). NGO. Humanitarian advisory group. Retrieved from: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/09/A-Humanitarian-Localization-Baseline-for-Ukraine.pdf>
7. Aly H. (2016). The World Humanitarian Summit: winners and losers. The Humanitarian Practice Network. Retrieved from: <https://www.thenewhumanitarian.org/2016/05/26/world-humanitarian-summit-winners-and-losers>
8. Frennesson, L. Kembro, J. (2022). International humanitarian organizations «perspectives on localization efforts». *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 83, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103410>
9. Klymenko, T. (2023). Institutional crises of the humanitarian response in ukraine: the challenges of the time and the beginning of a new era of humanitarian politics. *International scientific journal «Grail of Science»*, 30, 268–271. [10.36074/grail-of-science.04.08.2023.042](https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.042)
10. Lee, A., Khaw, F. (2023). Ukraine refugee crisis: evolving needs and challenges. *Public Health*, 217, 41–45. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2023.01.016>
11. Nahikian, A. (2024). Toward local humanitarian engagement: Reflections on engaging local partners in hard-to-reach areas. *Norwegian Refugee Council*. Retrieved from: <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/toward-local-humanitarian-engagement/toward-local-humanitarian-engagement---full-report.pdf>
12. Noe, N. (2023). Breaking the cycle: localising humanitarian aid in Ukraine. Retrieved from: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:279327aa-9f55-4e7a-a2b6-b62d691e267c/files/sm613n014r>

13. Obrecht, A. (2022). The State of the Humanitarian System. ALNAP. Retrieved from: <https://alnap.org/help-library/resources/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs--full-report/>
14. Quack, M. (2018). Based on need alone? Impartiality in humanitarian action. Caritas Germany, Diakonie Katastrophenhilfe, Ärzte ohne Grenzen e.V. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/330280251_Based_on_need_alone_Impartiality_in_humanitarian_action
15. Smillie, I. (2001). Patronage or Partnership: Local Capacity Building in Humanitarian Crises. Publisher: Kumarian Press. Retrieved from: <https://idrc-crdi.ca/en/books/patronage-or-partnership-local-capacity-building-humanitarian-crises>
16. Stoddard, A. (2022). Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine. UKHIN. Retrieved from: https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ukraine_review_2022.pdf
17. Street, A. (2011). Humanitarian partnerships: what do they really mean? *The Humanitarian Practice Network*, 50 (17). Retrieved from: <https://odihpn.org/publication/humanitarian-partnerships-what-do-they-really-mean/>

Дата надходження статті: 16.06.2025

Дата прийняття статті: 28.07.2025

Опубліковано: 08.09.2025