

Social Work & Education

©SW&E. 2025

УДК 316:364.65

DOI: 10.25128/2520-6230.25.3.1

Олена ШЕВЧЕНКО,

аспірантка кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи, Київський університету імені Бориса Грінченка, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна; o.shevchenko.asp@kubg.edu.ua, ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0006-6233-3136>

Статус статті:

Отримано: червень 19, 2025

1-ше рецензування: липень 05, 2025

Прийнято: вересень 30, 2025

Шевченко, О. (2025). Між формальним партнерством і реальним впливом: як відсутність автономії послаблює локальну участь у гуманітарних програмах. *Social Work and Education*, Vol. 12, No. 3. pp. 310-323. DOI: 10.25128/2520-6230.25.3.1

МІЖ ФОРМАЛЬНИМ ПАРТНЕРСТВОМ І РЕАЛЬНИМ ВПЛИВОМ: ЯК ВІДСУТНІСТЬ АВТОНОМІЇ ПОСЛАБЛЮЄ ЛОКАЛЬНУ УЧАСТЬ У ГУМАНІТАРНИХ ПРОГРАМАХ

Анотація. Стаття присвячена проблемі обмеженої автономії місцевих організацій у процесі реалізації міжнародних гуманітарних програм в Україні. Методологія проведеного дослідження ґрунтується на підході теоретико-аналітичному до осмислення процесів та концептів, які на пряму пов'язані із локалізацією надання гуманітарної допомоги. Автор розглядає, як формалізовані партнерські відносини без реального впливу з боку локальних учасників призводять до неефективності, втрати довіри в громадах, дублювання ініціатив та зниження адаптивності програм до контексту. Розглянуто автономію як базовий гуманітарний принцип, що передбачає незалежність від політичних, економічних та інших зовнішніх впливів, а також складнощі її дотримання в умовах конфліктів і надзвичайних ситуацій. Окрему увагу приділено концепції партнерства в гуманітарному секторі, його потенціалу та викликам – зокрема, нерівності у впливі та доступі до ресурсів між міжнародними та локальними організаціями. Особливу увагу приділено практичним прикладам взаємодії міжнародних агенцій з українськими громадськими організаціями у 2022–2024 роках, що дозволяє виявити бар'єри сталого розвитку та потенціал змін. У статті запропоновано рекомендації щодо реформи моделей партнерства та принципів справедливої локалізації гуманітарної допомоги. Отримані результати дослідження можуть бути використанні для підвищення ефективності локалізації гуманітарного реагування в Україні. У висновках зазначається, що обмежена автономія вітчизняних гуманітарних організацій у партнерстві із міжнародними структурами спричиняє до формалізації участі місцевих акторів, дублювання зусиль, зниження ефективності програм та втрати мотивації в середовищі локальних команд.

Ключові слова: гуманітарна допомога, локалізація, партнерство, автономія, місцеві гуманітарні організації, міжнародні гуманітарні організації, Україна.

ВСТУП

За три роки війни, триваючі бойові дії створили надзвичайно складні умови для цивільного населення, особливо на сході України. Повітряні атаки, повітряна тривога, відключення електроенергії та руйнування критично важливої інфраструктури є частиною повсякденного життя багатьох людей, і декому не залишається іншого вибору, як покинути свої домівки в пошуках безпеки. У деяких частинах країни пік гуманітарної кризи стабілізувався, оскільки громади пристосовуються до цієї нової «нормальної» ситуації та планують відновлення та реконструкцію.

Власне під час виникнення різноманітних гуманітарних криз, головними зацікавленими сторонами у відповідному керуванні реагуванням є національні та місцеві органи влади. Саме вони несуть відповідальність за забезпечення дійсно належного захисту права населення на дійсно гідне життя, у тому рахунку, під час перебігу кризи. Разом із національними та місцевими організаціями громадянського суспільства чи неурядовими організаціями (НУО) вони досить часто першими реагують на дану кризу, відіграючи головну роль у швидкому наданні досить високоякісної допомоги населенню, яке її потребує.

Попередні оцінки гуманітарної діяльності за останні два десятиріччя постійно підкреслюють неспроможність гуманітарної системи враховувати місцевий потенціал здійснення реагування чи надавати місцевим організаціям відповідну належну підтримку.

На Всесвітньому гуманітарному саміті 2016 року міжнародна спільнота визнала структурну проблему, пов'язану зі зростаючими потребами та обмеженою ресурсною базою. Вона домовилася про «Велику угоду» – унікальну угоду, спрямовану на те, щоб «надати більше коштів у руки людей, які їх потребують, і підвищити ефективність та результативність гуманітарної діяльності». На тому ж Всесвітньому гуманітарному саміті, неурядові організації, що мають досвід реагування на кризи, об'єдналися, щоб закликати до кращого визнання їхньої ролі.

Їхня ініціатива призвела до того, що одним із зобов'язань Великої угоди стало «зробити принципову гуманітарну діяльність максимально локальною і настільки міжнародною, наскільки це необхідно». Вона закликала міжнародних гуманітарних акторів «взаємодіяти з місцевими та національними органами реагування в дусі партнерства і прагнути зміцнювати, а не підміняти місцеві та національні можливості». Підписанти Великої угоди, включаючи Генеральний директорат з питань європейського цивільного захисту та операцій з надання гуманітарної допомоги (DG ECHO), взяли на себе зобов'язання вжити конкретних заходів, зокрема, досягти мети, щоб щонайменше 25 % гуманітарних коштів виділялися державам-членам «якомога прямішим чином»; збільшити і підтримувати багаторічні інвестиції в інституційну спроможність держав-членів; підтримувати і доповнювати національні координаційні механізми. Проте, відсоток прямого фінансування залишається до нашого часу надзвичайно низьким. Місцеві актори часто виступали як субпідрядники міжнародних організацій, а не як рівноправні партнери і лише небагато з них мали керівні ролі (Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations, 2023, p. 21).

У переважній кількості всіх випадків саме діяльність гуманітарна являється більш своєчасною, результативною та економічно ефективною, коли вона відбувається саме на рівні місцевому, тому що саме суб'єкти місцеві володіють відповідними зв'язками, знаннями, культурною та політичною обізнаністю, які є важливими в аспекті досягнення результатів безпосередньо на місцях. Крім того, місцеві суб'єкти, як правило, мають кращий доступ до постраждалого населення завдяки своїй географічній близькості, особливо там, де динаміка конфлікту може обмежувати доступ міжнародних суб'єктів. Місцеві суб'єкти часто першими реагують на кризи, залишаючись у громадах, яким вони служать, до, під час і після надзвичайних ситуацій. Хоча гуманітарна система вже давно визнала, принаймні теоретично, що місцеві/національні суб'єкти по праву повинні відігравати пріоритетну роль у реагуванні на кризи, їй ще належить системно і систематично ініціювати зміни, які б забезпечили місцевим і національним суб'єктам, які першими реагують на кризи, значну підтримку.

На початку кризи міжнародні гуманітарні організації (МГО) надали значну підтримку тим, хто постраждав від війни, і хоча Україна все ще є пріоритетом для міжнародної спільноти донорів, фінансування реагування на кризу скорочується та, ймовірно, продовжуватиме скорочуватися. Розпочато планування відновлення та реконструкції в деяких районах країни, але з обмеженими можливостями людей, які постраждали від війни і громадянського суспільства брати участь у процесі прийняття рішень.

Українські громади та громадянське суспільство завжди були і залишаються в авангарді реагування на гуманітарні потреби своїх громад. Завдяки міжнародній підтримці та силі, продемонстрованій українським громадянським суспільством у відповідь на кризу, багато хто сподівався, що відповідь стане поворотним пунктом для гуманітарної моделі, яка базується на місцевому гуманітарному керівництві. Натомість, незважаючи на низку зобов'язань, взятих міжнародним співтовариством щодо локалізації гуманітарного реагування, Україна ризикує стати втраченою можливістю просувати програму локалізації.

Через три роки після повномасштабного вторгнення росії в Україну міжнародні організації продовжують домінувати у фінансуванні та управлінні гуманітарною допомогою в країні. Незважаючи на значні фінансові ресурси та активну участь українських організацій громадянського суспільства, більшість коштів не надходять безпосередньо до місцевих виконавців.

Відповідно до щорічного опитування щодо локалізації в Україні у 2024 році, проведеного «Refugees International та East SOS Foundation», яке стало можливим завдяки гранту Центру благодійності в разі катастроф, лише 1% гуманітарного фінансування, яке відстежує Організація Об'єднаних Націй, надходить безпосередньо до національних або місцевих українських організацій, навіть якщо вони здійснюють більшість зусиль на місцях (Annual Ukraine Localization Survey, 2024).

Крім того, досить складні бюрократичні процедури, а також відсутність довіри зі сторони донорів міжнародних до організацій на місцях ускладнює їх пряму участь у програмах гуманітарного спрямування. Тому, саме це підкреслює потребу у здійсненні перегляду наявних підходів до партнерства, а також

посилення автономії місцевих організацій для забезпечення надання стійкої та ефективної гуманітарної допомоги населенню.

Отже, актуальність даного дослідження полягає у дослідженні ролі місцевих організацій у наданні гуманітарної допомоги та встановленні того як відсутність у них автономії послаблює їх локальну участь у гуманітарних програмах міжнародних організацій.

Власне, міжнародні організації визнають, що саме українські партнери здійснюють більш ніж половину всієї їхньої роботи, проте дані місцеві актори одержують тільки 30 % фінансування. Українські гуманітарні організації, що досить часто розглядаються саме як субпідрядники, а не у якості головних отримувачів грантів, досить часто стикаються зі досить великими перешкодами для власного зростання та одержання прямого додаткового фінансування. Розв'язання даних проблем має значення вирішальне для сприяння більш ефективному та справедливому розподілу гуманітарної допомоги в державі.

Було здійснено систематичний огляд літератури із ціллю проведення узагальнення існуючої інформації і в ньому було встановлено, що дослідження даного питання є досить актуальним з поміж вчених. Наукові розвідки відносно проблем локалізації гуманітарної допомоги в Україні вказують на існування цілої низки різних системних викликів, що в цілому значною мірою впливають саме на ефективність здійснення гуманітарного реагування, а також на участь місцевих організацій в даному процесі.

Вчені Г. Нярко та А. Марніціо у власних працях з'ясували, що саме міжнародні організації донори досить часто реалізують роль вирішальну під час прийняття рішень відносно проектів фінансованих, що у підсумку спричиняє до виникнення обмеженої гнучкості на рівні операційному та значно ускладнює пристосування гуманітарних програм до потреб місцевого населення. Вчені встановили, що саме вплив донорів, суворе дотримання вимог та пріоритети є основною перешкодою для здійснення ефективної гуманітарної діяльності. Досить часто прийняття рішень безпосередньо покладається на донорів, що обмежує відповідну гнучкість на операційному рівні (Nyarko, Marnicio, 2024).

П. Давиденко у проведеному власному дослідженні основну увагу звертає саме на існуючу в суспільстві проблему втрати довіри міжнародних гуманітарних організацій та зменшення розмірів тієї гуманітарної допомоги, яка надається Україні. Так, вчений відмічає, що основними причинами цього є наступне: відсутність одного єдиного центру для прийняття відповідних рішень із питань відносно забезпечення гуманітарною допомогою та усвідомлення повноважень органів держави в загальній системі забезпечення гуманітарною допомогою; деяка непрозорість наявних механізмів доставки, розподілу та зберігання гуманітарної допомоги, в результаті чого остання може безпосередньо не потрапляти до визначеного одержувача; відсутність єдиної політики прозорості звітності відносно розподілу та застосування гуманітарної допомоги та відсутність відповідної належної реакції держави на наявні факти неправомірного використання гуманітарної допомоги (Давиденко, Шаповал, Костін, 2022, с. 124).

Дослідження проведенні О. Кюдель із співавторами свідчать, що саме централізоване керування гуманітарною допомогою безпосередньо обмежує можливості громад на місцях впливати на процеси відносно прийняття рішень,

що в свою чергу, зменшує ефективність відповідного реагування на кризи (Keudel, Hatsko, Darkovich, 2024).

У звіті «Сприйняття локалізації в гуманітарному реагуванні» акцентується увага на бюрократичних процедурах на шляху до партнерства між місцевими організаціями та міжнародними. Зазначається, що наразі всі місцеві організації перед отриманням грантів проходять багатомісячну процедуру перевірки наявності політик, процедур, інструкцій, грантової історії. Дуже часто в цьому процесі донорські організації нав'язують свої протоколи та процедури як універсальні, намагаючи змінити діяльність та функціонування місцевих організацій. Проблеми з прийняттям рішень зачіпають питання незалежності місцевих організацій та їх можливості бути вільними під час ухвалення тих чи інших стратегій щодо гуманітарної відповіді. У звіті наголошується, що незважаючи на постійний процес критики побудови гуманітарної відповіді і її структури, особливих змін щодо покращення координації не відбувається. Місцеві організації змушені виживати в умовах підлаштовування під вимоги донорів, водночас, намагаючись допомогти найбільшій кількості постраждалих (Ukraine Perceptions of localisation in the humanitarian response, 2023).

Незважаючи на велику кількість досліджень присвячених локалізації гуманітарної допомоги в Україні, досі залишаються малодослідженими фактори, які обмежують автономію місцевих організацій.

Метою статті є виявлення того, як відсутність автономії місцевих гуманітарних організацій послаблює їх локальну участь у гуманітарних програмах. Відповідно, головними завданнями дослідження є висвітлення теоретичних підходів до локалізації гуманітарної допомоги, аналіз особливостей взаємодія міжнародних структур з локальними партнерами в Україні, визначення наслідків обмеженої автономії для ефективності програм та надання рекомендацій для підвищення ефективності локалізації.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Теоретичні підходи до локалізації гуманітарної допомоги

Насамперед, варто розглянути сутність таких понять, як автономія, партнерство та справедлива участь.

Разом із гуманністю, нейтралітетом і неупередженістю, автономія є основним гуманітарним принципом: «Гуманітарна діяльність має бути автономною від політичних, економічних, військових чи інших цілей, які будь-який учасник може мати щодо територій, де здійснюється гуманітарна діяльність» (Global standards and principles).

Тому в своїй ідеальній конфігурації гуманітаризм спрямований на автономію, оскільки він керується лише метою полегшити людські страждання та врятувати життя. Проте, усюди, де пропагується та проводиться гуманітарна діяльність, основною проблемою, з якою доводиться стикатися гуманітарним організаціям і практикам, є ризик маніпуляцій з боку політичних, військових, приватних і релігійних акторів.

Автономність, як термін, ставить гуманітарну діяльність на протигагу залежності, підпорядкуванню та домінуванню. Як гуманітарний принцип, він є

продуктом «історії, етичної уяви та практичних міркувань» (Broussard, Rubenstein, Robinson, 2019, p. 5).

Автономність, як і принцип нейтралітету, є основоположним у прагненні зберегти аполітичне враження гуманізму. Залишатися осторонь, незалежно від політики – це активна стратегія створення гуманітарного простору. Тут гуманітарні питання розглядаються або як поза політикою, або як найнижчий спільний знаменник між різними політиками, або навіть як «нульова точка» дипломатії (Paulmann, 2013, p. 217).

Збереження гуманітарної автономії – складне завдання. Як основний принцип і ключову операційну стратегію, незалежність схвалюється тими гуманітарними суб'єктами, які відмовляються приймати ресурси (тобто фінансування та пожертви), які можуть призвести до обумовленості, що ставить під загрозу автономію суб'єкта, чи то за масштабом, чи за цілями.

В аспекті досить складних тривалих конфліктів та надзвичайних ситуацій було зроблено декілька спроб напівдержавних, урядових та збройних груп підпорядкувати цілі гуманітарні саме політичним. Проте, самі ж гуманітарні організації є достатньо схильними, при певних обставинах, адаптуватися до мотивів політичних чи застосовувати відповідні засоби для проведення переговорів, а також доставки гуманітарної допомоги, а часом й значною мірою впливають на хід подій під час збройного конфлікту чи після завершення стихійного лиха (Turunen, 2020).

В аспекті гуманітарної допомоги саме автономія розглядається як певна здатність організацій на місцях на самостійній основі ухвалювати відповідні рішення, планувати гуманітарні програми, розпоряджатися наявними ресурсами та формувати свої особливі підходи щодо роботи враховуючи потреби постраждалих громад. Це в себе включає не тільки оперативну незалежність, а і певну суб'єктність стратегічну у партнерстві (Frennesson, 2022, p. 3).

В гуманітарному секторі партнерство передбачає деяку форму співпраці, яка заснована на спільній відповідальності, взаємній повазі, довірі та відкритій комунікації. З практичної точки зору, поняття «партнер» досить часто застосовується саме в умовах залежності ієрархічної, коли актори на місцях мають досить обмежений вплив на основні рішення (Nurmala, 2018, p. 6845).

По всьому світу існує «партнерство» між міжнародними, національними та місцевими організаціями, які разом працюють над спільною метою. Ця спільна мета полягає в тому, щоб задовольнити нагальні потреби людей, які постраждали від кризи, своєчасно, актуально, ефективно, узгоджено та стабільно. Проте постає запитання відносно того, скільки з цих партнерств очолюються місцевими чи національними акторами. Партнерство, як правило, посилює ширший дисбаланс сил, властивий індустрії надання допомоги, де міжнародні актори мають більший доступ до коштів і більший вплив на рішення щодо фінансування гуманітарної допомоги. Дослідження показують, що потрібно пройти ще довгий шлях до того, як гуманітарні дії розпочнуться втілюватися на місцевому рівні. Покращення партнерства між міжнародними, місцевими та національними гуманітарними організаціями є одним із способів почати змінювати владу та рухатися до цієї мети (Harrison, 2020).

Гуманітарний сектор знаходиться на роздоріжжі. Фінансування скорочується, хоча гуманітарні потреби продовжують зростати. Донори хочуть більшої підзвітності та кращого співвідношення ціни та якості. Місцеві учасники прагнуть до більш справедливих партнерських стосунків і більшої керівної ролі в системі.

Зараз, більше ніж будь-коли, кращі партнерські стосунки не просто бажані, вони дуже важливі. У час обмежених ресурсів і зростаючих вимог те, як ми співпрацюємо, так само важливо, як і те, чого ми досягаємо.

Справедлива участь (*equitable participation*) є принципом, при якому безпосередня участь місцевих організацій не тільки символічна, а має дійсні наслідки, а саме участь у стратегічному плануванні, доступ до ресурсів, врахування голосу бенефіціарів під час формуванні програм. Основою цього підходу є концепція «nothing about us without us» [Localisation].

Отже, у гуманітарному секторі дефініція «партнерство» означає певну співпрацю між гуманітарними організаціями, направлену саме на досягнення поставлених спільних цілей, таких як забезпечення своєчасної та ефективної допомоги постраждалим громадам. Проте, на практиці партнерські відносини досить часто характеризуються значною нерівністю, де МГО мають значно більший вплив стосовно прийняття рішень, а також безпосереднього доступу до фінансування, в той час як місцеві організації здійснюють роль безпосередніх виконавців без будь якого належного впливу на наявні стратегічні аспекти. З метою досягнення дійсного партнерства важливим є дотримання таких основних принципів, як прозорість, рівність, орієнтація на результат, взаємодоповнюваність та відповідальність.

Взаємодія міжнародних структур з локальними партнерами в Україні

Перш за все варто провести опис найбільш типових моделей взаємодії. У гуманітарному секторі України найпоширенішими є такі форми співпраці:

1) Субпідрядна модель полягає у тому, що певна міжнародна гуманітарна організація укладає відповідний контракт із місцевою організацією стосовно виконання певної окремо взятої частини програми (для прикладу логістика, роздача допомоги). У секторі гуманітарному України ця модель являється переважаючою формою взаємодії між місцевими НУО та міжнародними гуманітарними організаціями. Дана модель сама по собі передбачає, що місцеві НУО виконують проєкти від імені міжнародних гуманітарних організацій чи агентств при ООН, додержуючись їх процедур, звітності, а також вимог відносно належної перевірки. Проте подібний підхід досить часто значно обмежує автономію місцевих партнерів та не визнає їх як рівноправних учасників (Alsina, Eldridge, 2025, p. 6).

Разом із тим, саме субпідрядна модель накладає чималий адміністративний тиск саме на місцеві організації, примушуючи їх збільшувати штат працівників та витрати при досить обмеженій кількості ресурсів. Раптове припинення чи затримки у фінансуванні можуть спричинити до фінансової нестабільності чи навіть до виникнення банкрутства подібних організацій. У свою чергу, це створює певну ситуацію виникнення постійного ризику для місцевих партнерів,

де кожне із прийнятих рішень міжнародних організацій може просто поставити під загрозу їх існування.

2) Модель проектної співпраці із чітко окресленим завданням полягає в тому що місцева організація одержує бюджет, технічне завдання та зобов'язується здійснити деякі активності.

Дана модель передбачає так званий двофазний підхід:

1) На першій фазі здійснюється оцінювання можливостей та потреб місцевих громад відносно переобладнання чи створенні житла для ВПО.

2) Друга фаза передбачає проведення розробку та подальше досить ефективне запровадження спільних проектів між гуманітарними міжнародними організаціями та місцевими органами влади, направлених на забезпечення житлом всіх вразливих категорій громадян (Phuengpha, Supriyono, 2018, p. 3).

Даний підхід акцентує основну увагу на потребі міжсекторальної співпраці, об'єднання ресурсів та зусиль для більш ефективного реагування на житлову кризу, яка була спричинена широкомасштабним вторгненням росії до України.

Ці ініціативи демонструють прагнення міжнародних гуманітарних організацій до тісної співпраці з місцевими партнерами в Україні, з чітко визначеними завданнями та орієнтацією на довгострокові рішення для підтримки вразливих верств населення.

3) Коаліційна модель ґрунтується на тому, що кілька організацій об'єднуються в рамках загальної програми (наприклад, Protection Cluster), але рівень участі в плануванні нерівномірний (Zhao, Yen, Maitland, 2009, p. 4).

4) Інституційне партнерство є більш рідкісним форматом, коли міжнародна структура підтримує розвиток організаційної спроможності партнера. Модель інституційного партнерства між міжнародними гуманітарними організаціями та місцевими структурами в Україні передбачає довгострокову, стратегічну співпрацю, спрямовану на посилення спроможності місцевих організацій та передачу їм лідерства у гуманітарній діяльності. Ця модель відрізняється від субпідрядних або проектних форм взаємодії, оскільки ґрунтується на рівноправному партнерстві, спільному прийнятті рішень і взаємній відповідальності (Nolte, 2018, p. 601).

МГО в Україні застосовують різні моделі співпраці з місцевими партнерами, серед яких домінує субпідрядна модель, що обмежує автономію місцевих організацій; також використовуються проектна модель з чітко визначеними завданнями, коаліційна модель із нерівномірною участю в плануванні, та інституційне партнерство, орієнтоване на довгострокове зміцнення спроможності місцевих структур.

У більшості випадків місцеві НУО виконують ролі логістичних виконавців: вони забезпечують доступ до цільової аудиторії, здійснюють розподіл допомоги, ведуть облік бенефіціарів. Проте, вони не беруть участь у формуванні стратегій, не отримують коштів на розвиток організації (core funding), а звітність є жорсткою і непропорційно складною. Така модель посилює залежність і обмежує інституційне зростання.

Досвід українських ініціатив: приклади і свідчення

Протягом перших шести тижнів після вторгнення рф до України практично вся гуманітарна допомога в Україні була організована і надавалася місцевими суб'єктами, включаючи близько 150 вже існуючих національних НУО, церковні групи і близько 1700 новостворених місцевих груп допомоги. Неофіційний сектор допомоги розвивався органічно і групи, які працюють за схожою моделлю: волонтери об'єднують особисті ресурси, реагують на запити про допомогу, що надходять у їхній місцевості і поступово розширюють сферу своєї діяльності, якщо дозволяють наявні ресурси. Ці групи (разом з місцевою владою) залишаються основними постачальниками допомоги, але їхні фінансові, паливні та фізичні ресурси швидко вичерпуються. Групи, які активно розширюють свою діяльність і реєструються як нові благодійні організації, роблять це, знаходячи донорів переважно поза межами офіційного гуманітарного сектору (Enabling the local response: emerging humanitarian priorities in Ukraine, 2019, p. 16).

Багато вітчизняних організацій після 2022 року мали змогу достатньо швидко мобілізувати людський капітал та ресурси для реагування на кризу. Для прикладу, ініціативи із Харківщини та Херсонщини проводили доставку допомоги у прифронтові села за одну добу – в той час як міжнародні партнери фізично не могли туди дістатись через існуючі бюрократичні протоколи безпеки. Однак, дані організації отримували лише разову підтримку без гарантій більш сталого фінансування, і досить часто без участі у рішенні про зміст програми.

У 2024 році гуманітарні організації досягли значних результатів, незважаючи на обмежене фінансування та труднощі з доступом. Понад 600 організацій – приблизно 70% місцевих НУО – надавали життєво важливу багатогалузеву допомогу по всій Україні, підтримуючи людей поблизу лінії фронту та тих, хто рятувався від бойових дій (Global Humanitarian Overview, 2025).

Отже, українські місцеві ініціативи відіграли основну роль у наданні гуманітарної допомоги після вторгнення, мобілізуючи наявні ресурси значно швидше ніж МГО, проте стикалися із досить нестабільним фінансуванням, а також обмеженим впливом на ухвалення рішень.

Далі розглянемо наслідки обмеженої автономії для ефективності програм надання гуманітарної допомоги в Україні:

1. Втрата гнучкості, дублювання допомоги, формалізм. Недостатній вплив локальних партнерів призводить до того, що міжнародні програми не враховують локальні реалії: наприклад, роздача продуктових наборів у регіонах, де потрібніше медичне забезпечення або психосоціальна підтримка. Часто трапляється дублювання допомоги в одних населених пунктах і відсутність у інших. Формалізм у процесах планування і звітності перетворює місцеву участь на формальність. Належна координація дасть можливість уникнути дублювання зусиль, а також забезпечити в подальшому рівномірний розподіл наявних ресурсів та реагувати оперативнo на потреби постраждалих людей.

2. Демотивація локальних організацій, слабка інституційна спроможність. Коли місцева організація не має змоги впливати на зміст програми, не має стабільного фінансування і не визнається як повноцінний суб'єкт – це веде до вигорання команд, втрати активістів, зниження мотивації до партнерства. Також

бракує часу і ресурсів на стратегічний розвиток: наймаються тимчасові працівники, замість інституційного зміцнення.

3. Бар'єри до сталого впливу. Гуманітарна допомога, яка не залишає після себе локальних інституцій чи ініціатив, є нестійкою. Без інвестицій у лідерство громад, у здатність організацій планувати, залучати партнерів, вести адвокацію — зміни залишаються короткотерміновими. Обмежена автономія не дозволяє українським організаціям перетворити кризову діяльність на платформу для соціального розвитку.

Таким чином, обмежена автономія гуманітарних локальних організацій в Україні знижує в цілому ефективність програм допомоги через демотивацію команд, втрату гнучкості, а також нестачу сталого впливу, що в цілому підриває спроможність до соціального розвитку та довгострокових змін

Також в аспекті проведеного дослідження можна запропонувати рекомендації щодо реформи моделей партнерства та принципів справедливої локалізації гуманітарної допомоги:

1. Важливим є загальний розвиток достатньо рівноправного та справедливого партнерства. МГО мають активно трансформувати та переглянути власні відносини із партнерами на місцях, при цьому забезпечуючи досить поглиблену та довгострокову співпрацю, взаємне визнання слабких та сильних сторін, а також обмін двосторонній здобутими знаннями. В свою чергу, це сприятиме посиленню довіри, а також в цілому підвищенню якості та дієвості гуманітарних програм.

2. Збільшення, в цілому, кількості для національних організацій рівноправних партнерств. Дослідження свідчать, що організації національні із більшою загальною кількістю партнерств значно активніше можуть бути залучені до відповідних процесів, щодо прийняття необхідних рішень. Враховуючи це, необхідним є стимулювання та підтримування збільшення мережі співпраці організацій національних із міжнародними партнерами, що в свою чергу сприятиме посиленню їх значення та впливу у гуманітарному реагуванні.

3. Зменшення рівня бюрократизації процесів надання гуманітарної допомоги, який є однією із головних причин недосконалого розвитку партнерства. Часом це пов'язано із безпосереднім включенням у відповідний ланцюжок між організацією-виконавцем та донором посередників чи субпідрядників, а також із значними складнощами в проведенні оцінювання загального потенціалу та значними проблемами комплексної перевірки.

4. Покращення фінансування українських НУО у партнерстві з міжнародними організаціями. Досить часто не фінансуються чи погано фінансуються операційні витрати, для прикладу витрати на персонал, паливо чи оренду відповідних приміщення. Так, NGORC провів опитування з поміж 51 української НУО, чи постійно фінансуються їх витрати пов'язані із операційною діяльністю, і практично дві третини даних організацій мають проблеми із відсутністю операційні фінансування у партнерстві із організаціями міжнародними. Достатньо показові приклади, представлені українськими організаціями, в себе включають покриття в цілому операційних витрат тільки у 3 із 11 проєктів; коли загальне фінансування на паливо безпосередньо надавали тільки українські організації, а не їхні міжнародні партнери; випадки, коли

міжнародний партнер здійснювали доставку гуманітарної допомоги безпосередньо до центрального офісу, проте не змогли здійснити оплату витрати на її безпосередній розподіл до самого місця, де практично знаходилися бенефіціари (Оцінка базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні, 2023).

5. МГО повинні направляти свої основні зусилля на збільшення підтримки, а також посилення національного лідерства, при цьому забезпечуючи відповідні рівноправні можливості для всіх українських гуманітарних організацій. Вони мають брати на себе головну роль лідера на субнаціональному та національному рівнях.

Таким чином, достатньо обмежена автономія вітчизняних гуманітарних організацій у партнерстві із відповідними міжнародними структурами спричиняє до формалізації участі місцевих акторів, дублювання зусиль, зменшення в цілому ефективності програм, а також втрати будь якої мотивації в середовищі локальних команд. Це в свою чергу, обмежує їх здатність впливати на сам зміст програм, забезпечувати сталий вплив на громади та стратегічно розвиватися. Не зважаючи на це, місцеві гуманітарні організації продовжують відігравати основну роль у наданні допомоги, особливо у важкодоступних районах, показуючи високу ефективність та адаптивність.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у практичному дослідженні, а також проведенні порівняння різних форм співпраці між міжнародними та місцевими гуманітарними організаціями (субпідрядництво, коаліції, інституційне партнерство) щодо їх впливу на сталість та ефективність гуманітарних програм. Також в перспективі вбачається проведення дослідження впливу локалізації на довгостроковий розвиток, а саме проведення оцінювання того, як саме локалізація гуманітарної допомоги сприяє сталому розвитку громад та зміцненню громадянського суспільства в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

Давиденко, П.О., Шаповал, А.О., Костін, М.І. (2022) Проблемні аспекти надання міжнародної гуманітарної допомоги Україні в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 11. С. 122-125. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-11/25>

Оцінка базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні. (2023). Ресурсний центр НДО. 48 с. URL: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/09/Humanitarian-Localization-Baseline-for-Ukraine-Ukraine.pdf>

Alsina, D., Eldridge, D. (2025). The effectiveness of humanitarian aid in conflict zones: practitioner views on the transition from in-kind assistance to multi-purpose cash transfers. *Journal of International Humanitarian Action*. Vol. 10 (2). P. 1-10. <https://doi.org/10.1186/s41018-024-00165-6>

Annual Ukraine Localization Survey. (2024). URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/annual-ukraine-localization-survey-2024-enuk>

Broussard, G., Rubenstein, L.S., Robinson, C. (2019). Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review. *Journal of International Humanitarian Action*. Vol. 15. P. 1-13. <https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x>

Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (ECHO) (European Commission). (2023). Promoting equitable partnerships with local responders in humanitarian settings: DG ECHO guidance note. Luxembourg: Publications

Office of the European Union. 52 p. URL: <https://interagencystandingcommittee.org/eudg-echo-guidance-note-promoting-equitable-partnerships-local-responders-humanitarian-settings>

Enabling the local response: emerging humanitarian priorities in Ukraine. (2022). United Kingdom Humanitarian Innovation Hub. March–May 2022. 26 p. URL: https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ukraine_review_2022.pdf

Frennesson, L. (2022). International humanitarian organizations perspectives on localization efforts. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022 Vol. 83, 2022. P. 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103410>

Global Humanitarian Overview, (2025). URL: https://humanitarianaction.info/document/global-humanitarian-overview-2025/article/ukraine-2?utm_source=chatgpt.com

Global standards and principles. URL: <https://www.corecommitments.unicef.org/cc-1-3>

Harrison, L. (2020). Partnerships in humanitarian action. URL: <https://www.cdacollaborative.org/blog/partnerships-in-humanitarian-action/>

Keudel, O., Hatsko, V., Darkovich, A. (2024). Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. *Research report*. № 33. 57 p. URL: https://icld.se/wp-content/uploads/ICLD_ResearchReport_33_2024-web.pdf

Localisation in Humanitarian Leadership. (2024). ICVA. A global NGO network for principled and effective humanitarian action. 40 p. URL: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2024/11/Localisation-in-Humanitarian-Leadership-Report.pdf>

Nolte, I.M. (2018). Interorganizational Collaborations for Humanitarian Aid: An Analysis of Partnership, Community, and Single Organization Outcomes. *Public Performance & Management Review*. Vol. 41 (3). P. 596–619. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1462212>

Nurmala, N. (2018). Cross-sector humanitarian–business partnerships in managing humanitarian logistics: an empirical verification. *International Journal of Production Research*. Vol. 56 (21). P. 6842–6858. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1449977>

Nyarko, G., Marnicio, A. (2024). Understanding leadership challenges faced by humanitarian aid workers: insights from the experiences of NNPHL training participants. *Journal of International Humanitarian Action*. Vol. 9 (15). P. 1-14. <https://doi.org/10.1186/s41018-024-00158-5>

Paulmann, J. (2013). Conjunctures in the History of International Humanitarian Aid During the Twentieth Century. *Humanity: An International Journal of Human Rights, Humanitarianism, and Development*. Vol. 4(2). P. 215–238. <https://doi.org/10.1353/hum.2013.0016>

Phuengpha, N., Supriyono, B. (2018). A model of collaborative management in disaster relief. *MATEC Web of Conferences*. Vol. 229. P. 1-6. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201822902004>

Turunen, S. (2020). Independence. *Brill*. URL: <https://brill.com/display/book/9789004431140/BP000051.xml?body=fullhtml-60832>

Ukraine Perceptions of localisation in the humanitarian response. (2023). Thematic report. 16 June 2023. URL: https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20230616_acaps_thematic_report_ukraine_perceptions_of_localisation_in_the_humanitarian_response.pdf

Zhao, K., Yen, J., Maitland, C. (2009). A formal model for emerging coalitions under network influence in humanitarian relief coordination. *Proceedings of the 2009 Spring Simulation Multiconference*. P. 1 – 8. <https://doi.org/10.1145/1639809.1639820>

BETWEEN FORMAL PARTNERSHIPS AND REAL IMPACT: HOW LACK OF AUTONOMY WEAKENS LOCAL PARTICIPATION IN HUMANITARIAN PROGRAMS

Olena SHEVCHENKO, PhD student, Department of Social Pedagogy and Social Work, Borys Grinchenko Kyiv University, 18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine; o.shevchenko.asp@kubg.edu.ua

Abstract. The article focuses on the problem of limited autonomy of local organizations in the implementation of international humanitarian programs in Ukraine. The methodology of the study is based on a theoretical and analytical approach to understanding the processes and concepts that are directly related to the localization of humanitarian aid. The author examines how formalized partnerships without real influence from local actors lead to inefficiency, loss of trust in communities, duplication of initiatives, and reduced adaptability of programs to the context. The author considers autonomy as a basic humanitarian principle that implies independence from political, economic and other external influences, as well as the difficulties of observing it in the context of conflicts and emergencies. Particular attention is paid to the concept of partnership in the humanitarian sector, its potential and challenges, in particular, the inequality in influence and access to resources between international and local organizations. Particular attention is paid to practical examples of interaction between international agencies and Ukrainian NGOs in 2022-2024, which allows to identify barriers to sustainable development and the potential for change. The article offers recommendations for reforming partnership models and the principles of fair localization of humanitarian aid. The findings of the study can be used to improve the effectiveness of localization of humanitarian response in Ukraine. The conclusions note that the limited autonomy of domestic humanitarian organizations in partnership with international structures leads to formalization of the participation of local actors, duplication of efforts, reduced program effectiveness, and loss of motivation among local teams.

Keywords: humanitarian aid, localization, partnership, autonomy, local humanitarian organizations, international humanitarian organizations, Ukraine.

References

- Alsina, D., Eldridge, D. (2025). The effectiveness of humanitarian aid in conflict zones: practitioner views on the transition from in-kind assistance to multi-purpose cash transfers. *Journal of International Humanitarian Action*, 10 (2), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s41018-024-00165-6>
- Annual Ukraine Localization Survey. (2024). URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/annual-ukraine-localization-survey-2024-enuk>
- Assessment of the baseline level of localization of humanitarian response in Ukraine. NGO Resource Center. (2023). URL: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/09/Humanitarian-Localization-Baseline-for-Ukraine-Ukraine.pdf>
- Broussard, G., Rubenstein, L., Robinson, C. (2019). Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review. *Journal of International Humanitarian Action*, 15, P. 1-13. <https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x>

Davydenko, P.O., Shapoval, A.O., Kostin, M.I. (2022). Problematic aspects of providing international humanitarian assistance to Ukraine under martial law. *Legal scientific electronic journal*, 11, 122-125. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-11/25> [in Ukrainian]

Enabling the local response: emerging humanitarian priorities in Ukraine. United Kingdom Humanitarian Innovation Hub. (2022). URL: https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ukraine_review_2022.pdf

European Commission, Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (DG ECHO). (2023). Promoting equitable partnerships with local responders in humanitarian settings. Publications Office of the European Union. URL: <https://interagencystandingcommittee.org/eudg-echo-guidance-note-promoting-equitable-partnerships-local-responders-humanitarian-settings>

Frennesson, L. (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>

Global Humanitarian Overview (2025). URL: https://humanitarianaction.info/document/global-humanitarian-overview-2025/article/ukraine-2?utm_source=chatgpt.com

Global standards and principles. URL: <https://www.corecommitments.unicef.org/cc-1-3>

Harrison, L. (2020). Partnerships in humanitarian action. URL: <https://www.cdacollaborative.org/blog/partnerships-in-humanitarian-action/>

Keudel, O., Hatsko, V., Darkovich, A. (2024). Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. Research report, 33. URL: https://icld.se/wp-content/uploads/ICLD_ResearchReport_33_2024-web.pdf

Localisation in Humanitarian Leadership. ICVA. A global NGO network for principled and effective humanitarian action. (2024). URL: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2024/11/Localisation-in-Humanitarian-Leadership-Report.pdf>

Nolte, I.M. (2018). Interorganizational Collaborations for Humanitarian Aid: An Analysis of Partnership, Community, and Single Organization Outcomes. *Public Performance & Management Review*. 41 (3), 596–619. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1462212>

Nurmala, N. (2018). Cross-sector humanitarian–business partnerships in managing humanitarian logistics: an empirical verification. *International Journal of Production Research*, 56 (21), 6842–6858. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1449977>

Nyarko, G., Marnicio, A. (2024). Understanding leadership challenges faced by humanitarian aid workers: Insights from the experiences of NNPHL training participants. *Journal of International Humanitarian Action*, 9 (15), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s41018-024-00158-5>

Paulmann, J. (2013). Conjunctures in the History of International Humanitarian Aid During the Twentieth Century. *Humanity: An International Journal of Human Rights, Humanitarianism, and Development*, 4 (2), 215–238. <https://doi.org/10.1353/hum.2013.0016>

Phuengpha, N., Supriyono, B. (2018). A model of collaborative management in disaster relief. *MATEC Web of Conferences*, 229, 1-6. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201822902004>

Turunen, S. Independence. *Brill*. URL: <https://brill.com/display/book/97890004431140/BP000051.xml?body=fullhtml-60832>

Ukraine Perceptions of localisation in the humanitarian response. Thematic report. (2023). URL: https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20230616_acaps_thematic_report_ukraine_perceptions_of_localisation_in_the_humanitarian_response.pdf

Zhao, K., Yen, J., Maitland, C. (2009). A formal model for emerging coalitions under network influence in humanitarian relief coordination. *Proceedings of the 2009 Spring Simulation Multiconference*, 1 – 8. <https://doi.org/10.1145/1639809.1639820>

Article history:

Received: July 19, 2025

1st Revision: June 05, 2025

Accepted: September 30, 2025.