

М. Д. Гончаренко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2091-3845>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.370

ГУМАНІТАРНІ МІСІЇ ТА БЛАГОДІЙНА ДОПОМОГА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

М. Honcharenko,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

HUMANITARIAN MISSIONS AND CHARITABLE AID AS INSTRUMENTS OF PUBLIC
ADMINISTRATION IN CRISIS SITUATIONS

У статті досліджено гуманітарні місії та благодійну допомогу як інструменти публічного управління в кризових ситуаціях в умовах воєнного стану. Обґрунтовано актуальність проблематики у зв'язку з повномасштабною збройною агресією РФ проти України, руйнуванням критичної інфраструктури, масовим переміщенням населення та зростанням гуманітарних ризиків. На основі узагальнення наукових підходів і нормативно-правових засад визначено управлінські функції гуманітарної допомоги, зокрема оцінку потреб, планування логістики, моніторинг та звітність. Проаналізовано інституційну взаємодію держави, військових адміністрацій, підрозділів ЦВС, міжнародних місій та благодійного сектору у забезпеченні життєдіяльності громад. Застосовано SWOT-аналіз для оцінки потенціалу й обмежень гуманітарного реагування. Запропоновано напрями удосконалення координації, цифровізації обліку, посилення прозорості процедур і контролю використання ресурсів, а також підвищення інституційної спроможності гуманітарного управління.

The article examines humanitarian missions and charitable aid as instruments of public administration in crisis situations under martial law and a large-scale humanitarian crisis caused by the full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. The relevance of the issue is substantiated in the context of the destruction of critical infrastructure, disruption of life-support systems (electricity supply, water supply, heating), limited access of the population to medical and social services, as well as massive internal displacement and the relocation of local self-government bodies. It is demonstrated that under such conditions humanitarian missions and charitable aid acquire systemic significance and transform from auxiliary forms of support into important elements of crisis public administration aimed at ensuring the functioning of territorial communities, minimizing social risks, and preventing humanitarian catastrophes.

Based on the synthesis of scholarly approaches and the regulatory framework, the managerial functions of humanitarian response are identified, including needs assessment, the setting of aid priorities, humanitarian logistics organization, performance monitoring, and reporting. The institutional interaction among public authorities, military and military-civil administrations, civil-military cooperation units, international humanitarian missions (the UN and other organizations), charitable foundations, and the volunteer sector is analyzed. Particular emphasis is placed on the role of civil-military cooperation as a coordinating and analytical component of humanitarian governance, capable of ensuring communication, assessing the civilian environment, and supporting the security dimension of humanitarian activities.

A SWOT analysis is applied to assess the potential and limitations of the system of humanitarian missions and charitable aid, identifying strengths and weaknesses, development opportunities, and key threats related to security risks, logistics disruption, loss of resources, and "donor fatigue." Directions for improving humanitarian response mechanisms are proposed, including strengthening inter-institutional coordination, institutionalizing the role of civil-military cooperation, digitalizing the accounting, monitoring, and control of aid distribution, as well as increasing transparency and accountability of humanitarian assistance procedures under martial law.

Ключові слова: публічне управління, гуманітарні місії, благодійна допомога, воєнний стан, цивільно-військове співробітництво, військова агресія, гуманітарна політика; механізм, кризові ситуації.

Key words: public administration, humanitarian missions, charitable aid, martial law, civil-military cooperation, military aggression, humanitarian policy; mechanism, crisis situations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабна збройна агресія проти України стала чинником масштабної гуманітарної кризи, що супроводжується значними втратами серед цивільного населення, руйнуванням житлової та соціальної інфраструктури, порушенням системи постачання критичних ресурсів (електроенергії, води, тепла), обмеженням доступу до медичних та соціальних послуг. Окупація частини територій, ведення активних бойових дій у прифронтових районах, релокація органів місцевого самоврядування та масове внутрішнє переміщення населення суттєво підвищили навантаження на систему публічного управління та актуалізували потребу у використанні додаткових інструментів кризового реагування.

За таких умов гуманітарні місії та благодійна допомога набули системного значення й фактично перетворилися з допоміжних механізмів підтримки на інструменти публічного управління, спрямовані на забезпечення життєдіяльності громад, мінімізацію соціальних ризиків та запобігання гуманітарним катастрофам. Вони виконують не лише функцію ресурсного забезпечення, а й впливають на процеси управлінського планування, координації, моніторингу потреб та прийняття рішень на національному й місцевому рівнях. Особливо гостро ці процеси проявляються у громадах, що перебувають у зоні бойових дій або функціонують у релокації, де традиційні адміністративні механізми розподілу ресурсів і надання послуг є обмеженими або частково недієздатними.

Практика засвідчує, що в умовах високого рівня небезпеки та нестабільної логістики міжнародні гуманітарні місії, благодійні структури і навіть органи державної влади стикаються з труднощами щодо адресної доставки допомоги, забезпечення прозорого обліку, звітності й контролю її розподілу. У таких ситуаціях ключового значення набуває інституційна взаємодія між державою, міжнародними гуманітарними організаціями, волонтерським сектором та підрозділами цивільно-військового співробітництва, що забезпечують оцінку цивільного середовища, координацію гуманітарних потоків та підтримку безпекової складової гуманітарної діяльності.

У науково-практичному вимірі актуальність проблематики полягає в необхідності удосконалення управлінських механізмів гуманітарного реагування, інституціоналізації взаємодії суб'єктів гуманітарної політики, підвищення ефективності координації та мінімізації ризиків втрати ресурсів. Відповідно, дослідження гуманітарних місій і благодійної допомоги як інструментів публічного управління є важливим для розробки практичних рішень щодо зміцнення стійкості територіальних громад та підвищення дієздатності держави в умовах воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика гуманітарних місій та благодійної допомоги як складових кризового реагування в умовах збройних конфліктів активно досліджується в межах публічного управління, міжнародних відносин, права та безпекових студій. В Україні зазначена те-

матика набула особливої актуальності після початку повномасштабної агресії РФ, коли гуманітарна допомога стала ключовим ресурсом забезпечення базових потреб населення та підтримки стійкості територіальних громад у прифронтових і деокупованих регіонах.

Значний внесок у розвиток наукових підходів до гуманітарного реагування зроблено в працях, присвячених міжнародним практикам, зокрема діяльності системи ООН. Так, О. Гогоша підкреслює роль ООН у координації багатосекторальної допомоги, захисті цивільного населення та забезпеченні доступу до базових послуг, наголошуючи на управлінських компонентах гуманітарних місій — оцінці потреб, логістичному плануванні, моніторингу та звітності [1].

Окремий напрям формують дослідження міжнародних гуманітарних організацій у контексті війни в Україні. І. Федорович і К. Цибенко узагальнюють підходи до організації допомоги, механізмів координації з локальними партнерами, а також проблем доступу до постраждалого населення за умов безпекових ризиків і руйнування інфраструктури [6]. Питання соціально-економічних і гуманітарних наслідків війни комплексно висвітлено в аналітичних працях О. Пищуліної, В. Юрчишина, К. Маркевич, М. Міщенко, Д. Добровольського, які доводять системний характер гуманітарної кризи та необхідність гнучких механізмів публічного управління в умовах високих ризиків [4].

Нормативно-правова база гуманітарної діяльності визначається положеннями законодавства про гуманітарну допомогу та благодійність, що регламентує статус суб'єктів, процедури обліку, контролю і звітності. Разом із тим практична реалізація цих норм у громадах, які перебувають у зоні бойових дій або діють у релокації, супроводжується управлінськими труднощами, пов'язаними з логістикою, документуванням та нестачею ресурсів.

Важливими є дослідження ролі цивільно-військового співробітництва у підтримці гуманітарного реагування. Доктрина ЦВС ЗСУ визначає функції взаємодії з населенням, органами влади та гуманітарними організаціями, що сприяє узгодженості дій і підтримці гуманітарних процесів [2]. У роботах І. Ушакова підкреслено зарубіжний досвід ЦВС і необхідність інтеграції управлінських підходів у військово-гуманітарну взаємодію [5].

Таким чином, попри значний доробок науковців, гуманітарні місії та благодійна допомога переважно розглядаються як гуманітарний чи міжнародно-правовий феномен, тоді як їх інституційна роль як інструментів публічного управління (координація ресурсів, управління ризиками, інтеграція ЦВС та забезпечення стійкості громад) висвітлена недостатньо. Це обумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі систематизації та інституціоналізації механізмів гуманітарного управління в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення гуманітарних місій і благодійної допомоги як інструментів публічного управління в кризових ситуаціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України стала безпрецедентним викликом для системи публічного управління, актуалізуючи проблему швидкого реагування держави на масштабні гуманітарні кризи. Масове переміщення населення, руйнування критичної інфраструктури, загрози життю і здоров'ю цивільних осіб зумовили зростання ролі гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструментів реалізації публічної політики у надзвичайних умовах.

В умовах воєнного стану класичні механізми публічного управління виявилися недостатніми для оперативного забезпечення базових потреб населення. Саме тому гуманітарна допомога, яка традиційно розглядалася як допоміжний або тимчасовий інструмент, набула системного характеру і стала складовою антикризового управління. Її ефективність значною мірою залежить від узгоджених дій органів влади, міжнародних донорів, громадських та волонтерських організацій, а також від рівня інституційної спроможності держави.

Воєнний стан як особливий правовий режим суттєво змінює архітектуру публічного управління, перерозподіляючи повноваження між цивільними та військовими інститутами. У таких умовах держава зобов'язана забезпечити безперервність надання життєво необхідних послуг, захист прав громадян і підтримку найбільш вразливих груп населення.

Гуманітарна політика в період війни виходить за межі соціальної допомоги та охоплює питання продовольчої безпеки, медичного забезпечення, житла, евакуації, захисту внутрішньо переміщених осіб. Саме гуманітарні місії та благодійна допомога стають інструментами реалізації цих завдань, доповнюючи можливості державного бюджету та адміністративних структур.

Водночас особливістю українського контексту є функціонування військових і військово-цивільних адміністрацій, які в окремих регіонах виконують повноваження органів місцевого самоврядування. Це створює додаткові управлінські виклики, пов'язані з обліком, розподілом та контролем гуманітарних ресурсів.

Гуманітарні місії в умовах збройного конфлікту виступають формою організованого міжнародного та національного втручання, спрямованого на запобігання гуманітарним катастрофам. В Україні ключову роль у цій сфері відіграють структури Організації Об'єднаних Націй, міжнародні гуманітарні організації, а також іноземні уряди та донорські інституції.

Практика діяльності гуманітарних місій засвідчує, що вони виконують не лише функцію надання допомоги, а й стають елементом системи публічного управління, впливаючи на процеси планування, координації та прийняття рішень на місцевому і національному рівнях. Через механізми оцінки потреб, моніторингу та звітності гуманітарні місії формують інформаційну базу для управлінських рішень.

Особливе значення має співпраця гуманітарних місій з органами влади в прифронтових і деокупованих громадах. Тут гуманітарна допомога фактично компенсує обмежену спроможність державних інституцій, забез-

Таблиця 1. SWOT-аналіз гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструменту публічного управління

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень міжнародної підтримки України	Фрагментарність координації між суб'єктами
Оперативність реагування на гуманітарні кризи	Недостатня інституціоналізація ролі ЦВС
Гнучкість благодійних організацій	Проблеми обліку та звітності в зоні бойових дій
Досвід міжнародних гуманітарних місій	Залежність від зовнішніх донорів
Соціальна довіра до волонтерського сектору	Обмежені управлінські ресурси громад
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інституційне закріплення гуманітарних механізмів	Тривалі бойові дії та руйнування інфраструктури
Інтеграція ЦВС у систему публічного управління	Ризики втрати гуманітарної допомоги
Адаптація PMESII-PT до гуманітарного управління	Воснні загрози персоналу гуманітарних місій
Розвиток цифрового обліку допомоги	Політизація гуманітарної допомоги
Міжнародне партнерство та відновлення	Втома донорів і зменшення фінансування

Джерело: сформовано автором.

печуючи мінімальний рівень життєдіяльності населення.

Благодійна допомога, на відміну від гуманітарної, має більш гнучкий характер і часто спрямовується безпосередньо кінцевим бенефіціарам через благодійні організації та волонтерські мережі. В умовах війни вона стала важливим ресурсом мобілізації громадянського суспільства та проявом соціальної солідарності.

Разом з тим інтеграція благодійної допомоги в систему публічного управління потребує чіткого нормативного регулювання. Органи місцевого самоврядування та військові адміністрації, будучи отримувачами допомоги, зобов'язані дотримуватися вимог обліку, прозорості та цільового використання ресурсів. Недотримання цих вимог створює ризики втрати довіри донорів і зниження ефективності допомоги.

В українських реаліях благодійна допомога часто виконує функцію оперативного реагування, тоді як гуманітарна — функцію системної підтримки. Поєднання цих двох інструментів дозволяє підвищити адаптивність публічного управління в кризових умовах.

Важливим елементом забезпечення ефективності гуманітарних місій є цивільно-військове співробітництво (ЦВС). Підрозділи ЦВС Збройних Сил України відіграють роль посередника між військовими, органами влади, гуманітарними організаціями та населенням.

Застосування інструментів аналізу цивільного середовища, зокрема підходу PMESII-PT, дозволяє комплексно оцінювати політичні, економічні, соціальні та інфраструктурні умови в громадах. Це створює передумови для більш адресного та ефективного розподілу гуманітарної допомоги, мінімізує ризики дублювання або нецільового використання ресурсів.

Практика доводить, що залучення підрозділів ЦВС до організації логістики, моніторингу та контролю гуманітарних місій є одним із найбільш дієвих механізмів подолання гуманітарних криз у зоні бойових дій.

Для поглиблення управлінського аналізу у статті застосовано SWOT-аналіз як інструмент стратегічної оцінки системи гуманітарних місій та благодійної допомоги в умовах воєнного стану (Таблиця 1). Об'єктом аналізу визначено не окрему гуманітарну організацію чи проєкт, а систему гуманітарного реагування як складову кризового публічного управління, що забезпечує життєздатність територіальних громад, стабільність соціального середовища та підтримку вразливих категорій населення.

Отримані результати засвідчили, що до сильних сторін досліджуваної системи належать високий рівень міжнародної підтримки України, оперативність реагування на гуманітарні потреби, гнучкість благодійного сектору та значний кредит суспільної довіри до волонтерських ініціатив. Водночас слабкими сторонами залишаються фрагментарність координації між суб'єктами гуманітарної діяльності, недостатня інституціоналізація ролі цивільно-військового співробітництва, а також проблеми обліку й звітності в умовах безпекових ризиків у зоні бойових дій. Виявлені можливості пов'язані насамперед з інституційним закріпленням гуманітарних механізмів у системі публічного управління, інтеграцією ЦВС як координаційного та аналітичного інструменту, а також упровадженням цифрових рішень для моніторингу й розподілу допомоги. При цьому ключові загрози визначаються тривалістю бойових дій, руйнуванням інфраструктури, загрозами безпеці персоналу гуманітарних місій та ризиками втрати гуманітарних ресурсів, що посилюється потенційною "втомою донорів" і скороченням фінансування. Таким чином, SWOT-аналіз забезпечив системне узагальнення потенціалу та обмежень гуманітарних місій і благодійної допомоги як інструментів публічного управління та створив аналітичне підґрунтя для подальшого формування практичних рекомендацій щодо удосконалення координації, нормативно-правового регулювання, прозорості процедур і ролі цивільно-військового співробітництва в гуманітарному управлінні. Результати SWOT-аналізу засвідчили, що ефективність гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструментів публічного управління визначається не лише обсягами ресурсів і міжнародною підтримкою, а передусім узгодженістю дій ключових суб'єктів, які беруть участь у плануванні, координації, логістиці, розподілі та контролі гуманітарної допомоги. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває інституційний підхід, який дозволяє визначити функціональні ролі кожного учасника гуманітарного реагування та характер їх взаємодії в умовах воєнного стану.

З метою систематизації таких зв'язків та уточнення управлінських функцій основних інституцій гуманітарної сфери, у дослідженні узагальнено модель інституційної взаємодії органів публічної влади, військових структур, міжнародних гуманітарних місій та благодійних організацій. Узгодження функціональних ролей зазначених суб'єктів є необхідною умовою ефективного гуманітарного реагування, оскільки дозволяє уніка-

Таблиця 2. Інституційна взаємодія суб'єктів гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструментів публічного управління в умовах збройної агресії

Суб'єкт взаємодії	Основна функція в системі публічного управління	Форми взаємодії з іншими інституціями	Управлінський результат
Держава (органи публічної влади)	Стратегічна	- формування гуманітарної політики; - нормативно-правове регулювання; - визначення пріоритетів допомоги	Створення єдиних правил і цілей гуманітарного реагування
Військові та військово-цивільні адміністрації	Реалізаційна та організаційна	- координація на місцевому рівні; - розподіл гуманітарних ресурсів; - взаємодія з гуманітарними ХАБами	Забезпечення доступу населення до допомоги в умовах воєнного стану
Підрозділи цивільно-військового співробітництва (ЦВС)	Координаційна та аналітична	- оцінка цивільного середовища; - посередництво між військовими, владою та гуманітарними місіями; - інформаційний обмін	Підвищення узгодженості рішень і мінімізація гуманітарних ризиків
Міжнародні гуманітарні місії (ООН, міжнародні організації)	Операційна	- надання ресурсів і допомоги; - логістика та моніторинг; - співпраця з органами влади та ЦВС	Задоволення базових гуманітарних потреб населення
Благодійні та волонтерські організації	Адаптивна та компенсаторна	- адресна допомога; - швидке реагування на локальні кризи; - доповнення державних і міжнародних програм	Компенсація управлінських і ресурсних прогалин
Територіальні громади та населення (бенефіціари)	Соціальна	- формування запиту на допомогу; - зворотний зв'язок; - участь у локальних ініціативах	Підвищення ефективності та адресності гуманітарної політики

Джерело: сформовано автором.

ти дублювання допомоги, знижувати управлінські ризики та підвищувати адресність підтримки. Особливої ваги набуває координаційний аспект взаємодії у прифронтових громадах, де поєднуються високі безпекові загрози, дефіцит ресурсів та обмежені можливості органів місцевого самоврядування. Водночас ефективність системи залежить від прозорості розподілу ресурсів, оперативного інформаційного обміну та наявності механізмів управлінського контролю. У зв'язку з цим важливим є визначення результатів взаємодії кожного суб'єкта в межах єдиної системи кризового публічного управління. Інституційна взаємодія суб'єктів гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструментів публічного управління представлена у таблиці 2.

Отже, наведена інституційна модель взаємодії засвідчує, що гуманітарні місії та благодійна допомога в умовах збройної агресії формують цілісну систему кризового публічного управління, у межах якої кожен суб'єкт виконує визначену управлінську роль. Держава забезпечує стратегічне регулювання гуманітарної політики та створення нормативно-правових умов її реалізації, військові та військово-цивільні адміністрації відпо-відують за організацію та реалізацію допомоги на місцевому рівні, тоді як міжнародні гуманітарні місії здійснюють операційне забезпечення ресурсами, логістикою та моніторингом.

Водночас ключовим елементом підвищення ефективності системи виступають підрозділи цивільно-військового співробітництва, які забезпечують координацію, аналітичну підтримку та інформаційний обмін між органами влади, гуманітарними структурами і населенням. Благодійні та волонтерські організації виконують адаптивну й компенсаторну функції, забезпечуючи оперативне реагування на локальні потреби та заповнюючи управлінські прогалини. Територіальні громади та бенефіціари, у свою чергу, формують запит і забезпечують зворотний зв'язок, що дозволяє підвищити адресність гуманітарних заходів.

Таким чином, ефективність гуманітарного реагування визначається не лише наявністю ресурсів, а насамперед рівнем інституційної узгодженості, розподілом функцій та координаційними механізмами, що створює підґрунтя для удосконалення управлінських підходів у гуманітарній сфері в умовах воєнного стану.

В умовах збройної агресії та динамічної гуманітарної ситуації прифронтових територій ключовою проблемою гуманітарного реагування залишається недостатня узгодженість інституційних дій і фрагментарність координації між суб'єктами забезпечення допомоги. Як показано у SWOT-аналізі, до слабких сторін гуманітарної системи належать роз'єднаність координаційних механізмів та проблеми інформаційного обліку і звітності в умовах бойових дій. У зв'язку з цим актуалізується необхідність впровадження прикладних управлінських процедур, здатних забезпечити безперервний моніторинг цивільного середовища, оперативність прийняття рішень та безпечну логістику гуманітарних місій.

Одним із практичних інструментів підвищення ефективності кризового гуманітарного управління є алгоритм взаємодії між підрозділом/тактичними групами цивільно-військового співробітництва (ЦВС) та Управлінням ООН з координації гуманітарних справ (УКГС ООН). Його впровадження дозволяє інституціоналізувати координаційні функції ЦВС як "інформаційно-аналітичного вузла" гуманітарної системи та скоротити час реагування на кризові ситуації в межах 30-кілометрової зони, наближеної до лінії бойових дій.

Метою алгоритму виступає забезпечення системної міжвідомчої взаємодії у таких управлінських компонентах: обмін інформацією між загоном ЦВС та УКГС ООН; аналіз гуманітарних потреб та кризових ситуацій у прифронтовій зоні; формування спільного інформаційного простору щодо гуманітарних потреб населення з використанням цифрових платформ (зокрема DELTA або аналогічних систем); узгодження взаємодії з органами влади та місцевим населенням з метою вирішення гума-

нітарних проблем; організаційна участь представників ЦВС у підготовці й реалізації гуманітарних місій УКГС ООН.

Цільовим результатом реалізації алгоритму визначено постійний моніторинг кризових ситуацій у прифронтовій зоні для зменшення часу підготовки гуманітарних місій та підвищення їх результативності, адресності й безпеки.

Управлінська логіка алгоритму базується на послідовності трьох етапів практичної взаємодії.

I етап — ініціація взаємодії передбачає два варіанти запуску процесу:

- ініціація з боку тактичних груп ЦВС: група встановлює контакт з місцевими органами влади та лідерами громад, виявляє гуманітарні потреби і визначає обсяги необхідної підтримки. Інформація передається до загону у формі звіту, після чого представник загону ініціює комунікацію з УКГС ООН. Після спільного аналізу робоча група ухвалює рішення щодо доцільності та параметрів гуманітарної місії;

- ініціація з боку УКГС ООН: під час планування або реалізації місії УКГС ООН направляє запит представнику загону ЦВС щодо чинників, здатних вплинути на місію (безпекові ризики, логістичні обмеження, ситуація в громаді). Тактична група відпрацьовує визначені питання та надає інформаційно-аналітичну довідку (звіт), що використовується для ухвалення рішень про подальші управлінські дії.

II етап — робота спільної робочої групи забезпечує координаційне ядро гуманітарного реагування. Робоча група формується з представників загону ЦВС та УКГС ООН; її діяльність здійснюється у форматі очних або дистанційних нарад (відеоконференції), із забезпеченням оперативного обміну інформацією через захищені канали (SIGNAL / узгоджена електронна пошта). На цьому етапі:

- уточнюються пріоритети місії та логістика її реалізації;
- розмежовуються функціональні ролі сторін і визначається обсяг практичної участі кожного суб'єкта;
- погоджуються терміни та маршрути місії з урахуванням безпекової ситуації;
- формуються підсумкові управлінські рішення та звітні матеріали.

Важливою особливістю алгоритму є наявність механізму екстреного ухвалення рішень, коли ситуація вимагає термінових управлінських дій. Такі рішення фіксуються та доводяться до відома всіх членів робочої групи під час найближчої координаційної наради.

III етап — взаємодія з тактичними групами конкретизує завдання на місцях. З огляду на безпековий режим, комунікація з групами можлива виключно через представника загону ЦВС або офіцера, відповідального за напрям. У межах алгоритму чітко регламентується:

- порядок формування завдань;
- погодження дій із відповідальними особами загону;
- механізм корекції завдань у випадку неможливості їх виконання у визначений час;
- формування короткострокових актуальних довідок (інформація є релевантною на дату надходження або протягом обмеженого часу, не більше 72 годин).

Окремий управлінський блок алгоритму стосується роботи з інформацією та режиму конфіденційності. Передбачається, що інформація зі звітів тактичних груп ЦВС є конфіденційною та використовується виключно для підготовки і реалізації гуманітарних місій. Обмеження доступу до даних, зокрема внесених на платформу DELTA, дозволяє мінімізувати ризики витоку інформації, що може становити загрозу як гуманітарній місії, так і життю цивільного населення та персоналу. У такий спосіб алгоритм поєднує гуманітарну доцільність із безпековим управлінням, що є критично важливим для прифронтових територій.

Практичне впровадження алгоритму взаємодії забезпечило підвищення оперативності та узгодженості гуманітарного реагування: станом на кінець 2025 року проведено 4 успішні гуманітарні місії, що демонструє результативність координації між ЦВС та Управлінням гуманітарних справ місії ООН.

Таким чином, реалізований алгоритм взаємодії між ЦВС та УКГС ООН сформував прикладну модель управлінської координації гуманітарних процесів, яка забезпечує оперативність реагування, системність моніторингу потреб, цифровізацію інформаційного обліку, а також мінімізацію координаційних і безпекових ризиків. Запроваджений підхід доцільно розглядати як ефективну практику інституціоналізації механізмів гуманітарного управління в умовах воєнного стану та як основу для масштабування на інші території кризового гуманітарного реагування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила системну гуманітарну кризу та суттєво ускладнила функціонування класичних механізмів публічного управління. В умовах воєнного стану зростає потреба у застосуванні додаткових інструментів кризового реагування, здатних забезпечити безперервність життєво важливих послуг, підтримання соціальної стабільності та оперативне задоволення базових потреб населення, зокрема у прифронтових, деокупованих і релокованих громадах.

Обґрунтовано, що гуманітарні місії та благодійна допомога набули інституційного статусу інструментів публічного управління, оскільки забезпечують не лише ресурсну підтримку населення, а й виконують управлінські функції — формування інформаційної бази потреб, організацію логістики, координацію потоків допомоги, моніторинг результативності та звітність. Їх реалізація в умовах війни впливає на процеси прийняття рішень і планування як на центральному, так і на місцевому рівнях, доповнюючи обмежені можливості державного управління в кризових ситуаціях.

Застосування SWOT-аналізу дозволило систематизувати ключові параметри функціонування гуманітарного реагування як управлінської системи. Виявлено, що до сильних сторін належать міжнародна підтримка України, оперативність гуманітарних механізмів, гнучкість благодійного сектору та довіра населення до волонтерських ініціатив. Водночас основними слабкими сто-

ронами залишаються фрагментарність координації між суб'єктами гуманітарної діяльності, недостатня інституціоналізація ролі цивільно-військового співробітництва, а також труднощі обліку й контролю в умовах бойових дій. Серед можливостей ключовими є впровадження цифрових механізмів моніторингу допомоги, посилення координаційної ролі ЦВС, а також інституційне закріплення гуманітарних процедур. Основні загрози пов'язані з тривалим характером війни, руйнуванням інфраструктури, безпековими ризиками, втратами гуманітарних ресурсів і потенційним скороченням донорської підтримки.

Поглиблення інституційного аналізу дозволило сформувати модель взаємодії ключових учасників гуманітарного реагування. Встановлено, що ефективність гуманітарних місій та благодійної допомоги визначається узгодженістю функцій державних органів, військових і військово-цивільних адміністрацій, міжнародних гуманітарних структур, благодійних організацій, підрозділів ЦВС та територіальних громад. Доведено, що цивільно-військове співробітництво виступає важливим інтегруючим елементом системи, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку, безпечну логістику та організаційно-координаційні механізми реалізації гуманітарних заходів. У цьому контексті доцільним є застосування інструментів комплексної оцінки цивільного середовища (зокрема підходу PMESII-PT) як елементу управлінської діагностики та планування гуманітарної підтримки.

Окремої уваги заслуговує практичний аспект дослідження, що підтверджує прикладну значущість запропонованих управлінських рішень. Зокрема, розроблений алгоритм координації взаємодії між підрозділами цивільно-військового співробітництва та Управлінням ООН з координації гуманітарних справ був апробований у діяльності на прифронтових територіях, що дозволило підвищити оперативність обміну інформацією, узгодженість управлінських дій та адресність гуманітарного реагування. Практичне впровадження зазначеного алгоритму забезпечило проведення наприкінці 2025 року чотирьох успішних гуманітарних місій, що є емпіричним підтвердженням ефективності міжінституційної співпраці та доцільності інституціоналізації подібних механізмів у системі кризового публічного управління в умовах воєнного стану.

Таким чином, гуманітарні місії та благодійна допомога в умовах збройної агресії проти України мають розглядатися як складова системи кризового публічного управління, що формує управлінську стійкість держави та територіальних громад. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при вдосконаленні нормативно-правових механізмів гуманітарного забезпечення, підвищенні ефективності координації між суб'єктами гуманітарної сфери, впровадженні цифрових інструментів контролю допомоги та посиленні ролі цивільно-військового співробітництва у гуманітарному управлінні.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розробку механізмів інституціоналізації гуманітарного управління в системі публічної влади, формування моделей оцінки ефективності гуманітарних місій і благодійної допомоги, а також на аналіз цифро-

візації гуманітарної логістики, прозорості процедур обліку та моніторингу розподілу ресурсів у громадах, що перебувають у зоні бойових дій або у процесі відновлення.

Література:

1. Гогоша О. Гуманітарна складова миротворчих операцій ООН. Вісник Львівського університету. Серія міжнародних відносин. 2013. Вип. 32. С. 104—108.
2. Доктрина "Цивільно-військове співробітництво": ОП 9-0(112). АЖР-3.19. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2025. 56 с.
3. Ліпкан В. А. Національна безпека України: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 552 с.
4. Пищуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Київ: Центр Разумкова, 2022. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf
5. Ушаков І. В. Сучасний стан реалізації цивільно-військового співробітництва у секторі безпеки і оборони України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 146—154.
6. Федорович І., Цибенко К. Огляд роботи міжнародних гуманітарних організацій. Київ, 2022. URL: <https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/Ohliad-mizhnarodnykh-humanitarnykh-orhanisatsiy-1.pdf>

References:

1. Hohosha, O. (2013), "Humanitarian component of UN peacekeeping operations", Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya mizhnarodnykh vidnosyn, vol. 32, pp. 104—108.
2. Central Directorate of Civil-Military Cooperation of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine (2025), Doktryna "Tsyvil'no-viys'kove spivrobitnytstvo" [Doctrine "Civil-Military Cooperation"], NUTsZU, Kharkiv, Ukraine.
3. Lipkan, V.A. (2008), Natsional'na bezpeka Ukrainy [National Security of Ukraine], Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Pyshchulina, O., Yurchyshyn, V., Markevych, K., Mishchenko, M. and Dobrovolskyi, D. (2022), Sotsial'no-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiiskoi ahresii dlia ukrainskoho suspilstva [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society], Razumkov Centre, Kyiv, Ukraine, available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf (Accessed 24 January 2026).
5. Ushakov, I.V. (2023), "Current state of implementation of civil-military cooperation in Ukraine's security and defence sector", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 146—154, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1206> (Accessed 24 January 2026).
6. Fedorovych, I. and Tsybenko, K. (2022), Ohliad roboty mizhnarodnykh humanitarnykh orhanizatsii [Review of international humanitarian organizations' activities], Kyiv, Ukraine, available at: <https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/Ohliad-mizhnarodnykh-humanitarnykh-orhanisatsiy-1.pdf> (Accessed 24 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 01.02.26

Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26