

УДК 316.35

DOI <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2024.3.30>**Савчинський Руслан Орестович**кандидат соціологічних наук, доцент,  
докторант кафедри соціологіїЛьвівського національного університету імені Івана Франка  
вул. Університетська, 1, Львів, Україна  
[orcid.org/0000-0002-0678-1755](https://orcid.org/0000-0002-0678-1755)**Демків Олег Богданович**кандидат соціологічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціологіїЛьвівського національного університету імені Івана Франка  
вул. Університетська, 1, Львів, Україна  
[orcid.org/0000-0001-5233-0472](https://orcid.org/0000-0001-5233-0472)

## СИСТЕМОУТВОРЮЮЧІ ПРАКТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ГУМАНІТАРНИХ НУО: ІНСТИТУЦІЙНІ ПАСТКИ ТА СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

*Актуальність дослідження* зумовлена зростанням ролі неурядових організацій (НУО) у наданні гуманітарної допомоги в Україні та необхідністю підвищення ефективності їхньої діяльності шляхом впровадження кращих світових практик. Це особливо важливо в умовах затяжного військового конфлікту, який призвів до масштабного внутрішнього переміщення та зростання гуманітарних потреб. Українські НУО стикаються з численними викликами, пов'язаними з обмеженими ресурсами, складним операційним середовищем та інституційними пастками, які обмежують їхню спроможність надавати якісну та сталу допомогу, зокрема, ВПО.

*Метою статті* є дослідження процесів інституціоналізації світових практик гуманітарної допомоги у діяльності українських НУО із позицій організаційної соціології, шляхом аналізу інституційних пасток та можливостей для стратегічної дії в турбулентному середовищі. Методологія дослідження базується на якісному аналізі кейсів двох провідних українських НУО, які надають допомогу ВПО, а також на експертних інтерв'ю з представниками керівництва цих організацій. *Результати дослідження* свідчать, що українські НУО активно впроваджують такі світові практики, як дотримання гуманітарних принципів, стандартів якості та підвітності, підходів участі та локалізації, розвиток систем моніторингу та евалюації тощо. Водночас, цей процес інституціоналізації супроводжується низкою викликів та протиріч, пов'язаних з особливостями інституційного та операційного контексту.

Зокрема, НУО стикаються з інституційними пастками проєктного підходу, «гуманітарного сирітства», патерналізму та бюрократизму, які обмежують їхню ефективність та сталість. Подолання цих пасток вимагає розвитку стратегічних компетенцій НУО, таких як спеціалізація, локальні партнерства, розвиток потенціалу бенефіціарів та рефлексивні практики.

*Результати дослідження.* Теоретичний аналіз дозволяє зробити кілька узагальнень щодо інституційної динаміки в полі гуманітарної допомоги. По-перше, НУО є важливими агентами інституційних змін, які можуть як відтворювати, так і трансформувати домінуючі практики через свої стратегічні дії. По-друге, ефективність НУО залежить від їхньої здатності балансувати між різними інституційними логіками – гуманітарною, управлінською, політичною тощо. По-третє, розвиток адаптивних компетенцій НУО вимагає постійного навчання та рефлексії на різних рівнях. Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення діяльності НУО та інших стейкхолдерів у сфері гуманітарної допомоги.

**Ключові слова:** гуманітарна допомога, внутрішньо переміщені особи (ВПО), неурядові організації (НУО), інституціоналізація, стратегічна дія, інституційні пастки, адаптація.

**Вступ.** Згідно з Глобальним гуманітарним оглядом 2023 Управління ООН з координації гуманітарних питань у 2023 році в результаті конфліктів, стихійних лих та інших криз гуманітарної допомоги та захисту потребували рекордні 339 мільйонів людей. До вересня 2023 року ця цифра ще більше зросла до 363 мільйонів людей, які потребували допомоги [14]. Зростаючі масштаби гуманітарних криз і викликів створюють значне навантаження на міжнародну гуманітарну систему та вимагають мобілізації ресурсів і зусиль з боку різних акторів, зокрема неурядових організацій (НУО).

НУО відіграють ключову роль у наданні гуманітарної допомоги, доповнюючи та підтримуючи діяльність державних установ та міжнародних організацій. Часто вони мають унікальні переваги, такі як гнучкість, інноваційність, знання місцевого контексту та довіру серед постраждалих громад. Водночас, діяльність НУО у сфері гуманітарної допомоги стикається з низкою викликів, пов'язаних з обмеженими ресурсами, складними операційними умовами, питаннями координації та підзвітності тощо.

**Аналіз досліджень.** В Україні роль НУО у гуманітарній сфері особливо зросла в останнє десятиліття внаслідок конфлікту на сході країни, анексії Криму та повномасштабного вторгнення РФ. Війна загострила, зокрема, проблему гуманітарної допомоги внутрішньо-переміщеним особам. Згідно з інформацією Міністерства соціальної політики України, станом на серпень 2024 року кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб в Україні досягає 4,9 млн осіб. Зокрема: понад 2,3 млн ВПО отримали допомогу на проживання у 2022 році; 3,6 млн осіб перемістилися (чи повторно перемістилися) після початку повномасштабної війни 24 лютого 2022 року; 2,5 млн з них перемістилися і не можуть повернутися до своїх домівок через руйнування житла, активні бойові дії або тимчасову окупацію територій [1]. ВПО стикаються з численними викликами, пов'язаними з втратою житла, роботи, соціальних зв'язків та доступу до основних послуг, що вимагає комплексної та скоординованої гуманітарної відповіді з боку державних та недержавних акторів.

Особливу роль у наданні допомоги ВПО відіграють неурядові організації (НУО), які часто мають більшу гнучкість, мобільність та довіру серед постраждалих громад, ніж державні установи [12]. Водночас, українські НУО стикаються з низкою викликів, пов'язаних з обмеженими ресурсами, недостатньою координацією та складним операційним середовищем, що вимагає від них адаптації та інновацій у своїй діяльності.

Українські НУО активно долучаються до надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, постраждалим від конфлікту, вразливим групам населення тощо. Вони також беруть участь у міжнародних гуманітарних зусиллях та впроваджують у свою діяльність світові стандарти та практики.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю критичного осмислення та узагальнення досвіду українських НУО у наданні гуманітарної допомоги, зокрема через призму впровадження кращих світових практик у свою діяльність на системному організаційному рівні. Це дозволить виявити інституційні пастки та можливості для стратегічної дії НУО в умовах турбулентного середовища, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності та сталості їхньої діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю соціологічного осмислення та узагальнення досвіду українських НУО у наданні гуманітарної допомоги ВПО, зокрема через призму впровадження кращих світових практик та стандартів. Це дозволить виявити інституційні пастки та можливості для стратегічної дії НУО в умовах турбулентності, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності та сталості їхньої діяльності.

**Метою статті** є дослідження процесів інституціоналізації системоутворюючих практик гуманітарної допомоги ВПО у діяльності українських НУО, відповідно до міжнародних стандартів, а також аналіз інституційних пасток та можливостей для їхньої стратегічної дії в турбулентному середовищі із позицій організаційної соціології.

**Завданнями статті** є: проаналізувати ключові світові практики та стандарти гуманітарної допомоги ВПО, які впроваджуються українськими НУО на системному рівні їхньої діяльності;

дослідити процеси інституціоналізації цих практик у діяльності НУО, зокрема через призму теорій організаційної соціології; виявити основні інституційні пастки, які обмежують ефективність та сталість діяльності НУО в умовах турбулентності; визначити можливості для стратегічної дії НУО щодо подолання інституційних пасток та адаптації до мінливого середовища; сформулювати рекомендації щодо вдосконалення та систематизації діяльності НУО у сфері гуманітарної допомоги ВПО в Україні.

**Методи дослідження.** Дослідження спирається на низку теоретичних підходів з організаційної соціології та системного аналізу, які дозволяють краще зрозуміти інституційну динаміку діяльності НУО у сфері гуманітарної допомоги. Зокрема, використовуються такі теорії:

– Теорія інституціоналізму, яка розглядає організації як відкриті системи, що функціонують у ширшому інституційному середовищі та піддаються тиску з боку регулятивних, нормативних та культурно-когнітивних інститутів [13].

– Концепція стратегічної дії, яка підкреслює здатність організацій активно формувати своє інституційне середовище через цілеспрямовані та креативні дії [8].

– Теорія організаційних полів, яка розглядає сукупність організацій, що займаються схожою діяльністю та взаємодіють між собою, формуючи спільні правила, норми та практики [6].

– Системні підходи до організації, які, зокрема, розглядають організацію як динамічну систему, яка здатна змінюватись та адаптуватись до зовнішнього середовища [10].

Із використанням названих теорій було створено загальну теоретико-методологічну рамку та відповідний вокабуляр, сконструйовано інструментарій емпіричного дослідження.

Зокрема, теоретична рамка дозволила виділити ключові концепти та взаємозв'язки для аналізу діяльності українських НУО у сфері гуманітарної допомоги:

Інституційне середовище: було визначено основні регулятивні (законодавство, донорські вимоги), нормативні (професійні стандарти, етичні кодекси) та культурно-когнітивні (суспільні очікування, цінності) елементи, які впливають на діяльність НУО, як елементи зовнішнього середовища організації як системи.

Організаційне поле: було окреслено ключових акторів (НУО, донори, державні органи, міжнародні організації) та їхні взаємодії у сфері гуманітарної допомоги ВПО в Україні.

Інституційні логіки: виявлено домінуючі логіки (гуманітарна, управлінська, ринкова), які формують практики та стратегії НУО.

Стратегічна дія: визначено основні форми та механізми, через які НУО намагаються впливати на своє інституційне середовище (адвокація, інновації, партнерства).

Інституційні пастки: концептуалізовано типові проблеми та обмеження, з якими стикаються НУО в процесі власного системотворення на основі впровадження кращих світових практик.

Теоретична рамка дослідження була доповнена концепцією інституційного репертуару, яка розглядає набір практик, стратегій та ресурсів, доступних організаціям для взаємодії з інституційним середовищем [5].

На основі цієї теоретичної рамки було розроблено інструментарій емпіричного дослідження, який включав:

– гайд напівструктурованого інтерв'ю з представниками НУО, що містив блоки питань (сприйняття та впровадження світових практик гуманітарної допомоги; взаємодії з донорами, партнерами та бенефіціарами; організаційних змін та адаптацій; викликів та стратегій їх подолання; бачення майбутнього розвитку сектору);

– схему аналізу документів (статути, звіти, стратегії НУО) для виявлення формальних та неформальних практик, норм та цінностей;

– матрицю кодування для аналізу зібраних даних, яка включала категорії, пов'язані з ключовими теоретичними концептами (наприклад, «інституційний тиск», «стратегічна відповідь», «інституційний репертуар» тощо).

Такий теоретико-методологічний підхід дозволив провести комплексний аналіз інституційної динаміки діяльності українських НУО у сфері гуманітарної допомоги ВПО, виявити

ключові тенденції, виклики та можливості для їхнього системного розвитку в турбулентному середовищі.

**Результати дослідження.** Для глибшого розуміння процесів інституціоналізації кращих практик гуманітарної допомоги у систему діяльності українських НУО, а також виявлення інституційних пасток та можливостей для стратегічної дії, було проведено якісне дослідження із використанням методу напівструктурованих інтерв'ю.

Збір даних відбувався в період з травня по липень 2024 року. Загалом було проведено 20 інтерв'ю із представниками вищого керівництва (senior management) двох українських НУО, які активно залучені до надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам. Відбір організацій здійснювався цілеспрямовано, за критеріями: 1) досвід роботи у гуманітарній сфері не менше 5 років; 2) наявність діючих проєктів гуманітарної допомоги, спрямованої на допомогу населенню постраждалому внаслідок сучасних турбулентних подій в Україні (повномасштабне вторгнення РФ); 3) географічне охоплення діяльності (представленість у різних регіонах України). Тривалість інтерв'ю становила 30-60 хвилин. Усі інтерв'ю були записані на диктофон та транскрибовані для подальшого аналізу. Аналіз даних здійснювався за допомогою програмного забезпечення NVivo 12, яке дозволяє систематизувати та кодувати великі обсяги якісної інформації.

Процедура кодування включала кілька етапів:

1. Початкове кодування: розробка вихідного набору кодів на основі теоретичної рамки дослідження та гайду інтерв'ю (наприклад, коди «світові практики», «інституційні виклики», «стратегії адаптації» тощо).

2. Кодування транскриптів: систематичне застосування кодів до релевантних фрагментів тексту в кожному інтерв'ю. Цей процес також передбачав створення нових кодів, які виникали безпосередньо з даних (наприклад, «проєктна пастка», «локальні партнерства» тощо).

3. Порівняння та категоризація кодів: виявлення зв'язків та ієрархій між кодами, їх групування у ширші категорії та теми (наприклад, «інституційні пастки», «стратегічні можливості», «інституційні репертуари» тощо).

4. Інтерпретація та узагальнення: аналіз закодованих даних у світлі дослідницьких питань, виявлення спільних патернів та відмінностей між кейсами, формулювання теоретичних та практичних висновків.

Для забезпечення надійності кодування, початково кодування базувалося на процедурах триангуляції, а саме, здійснювалося двома дослідниками, після чого узгоджувалися розбіжності та формувалася спільний набір кодів. Також застосовувалися методи для додаткової триангуляції (порівняння даних з різних джерел) та перевірки учасниками (ознайомлення інформантів з попередніми результатами аналізу). Такий методологічний підхід дозволив отримати насичене розуміння інституційної та системної динаміки українських НУО у сфері гуманітарної допомоги, а також сформулювати практичні рекомендації щодо посилення їхньої стратегічної дії та адаптивності в турбулентному середовищі.

Аналіз діяльності українських НУО у сфері гуманітарної допомоги дозволив виявити низку ключових світових практик та стандартів, які вони впроваджують у свою роботу. До них належать:

– Дотримання гуманітарних принципів гуманності, нейтральності, неупередженості та незалежності, які є основою Кодексу поведінки Міжнародного руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця та НУО в сфері надання допомоги при стихійних лихах і катастрофах [9].

– Впровадження стандартів Core Humanitarian Standard (CHS), які визначають дев'ять зобов'язань щодо якості та підзвітності гуманітарної допомоги, зокрема щодо залучення та участі постраждалих громад, координації та навчання персоналу, управління ресурсами тощо [4].

– Використання критеріїв OECD-DAC для оцінки ефективності та впливу гуманітарних програм, які включають релевантність, узгодженість, ефективність, результативність та сталість [11].

– Застосування підходів участі та залучення бенефіціарів до планування, реалізації та оцінки гуманітарних програм, що дозволяє краще розуміти та задовольняти їхні потреби, а також підвищувати їхню відповідальність та спроможність [2].

– Локалізація гуманітарної допомоги через співпрацю з місцевими організаціями та ініціативами, що дозволяє підвищити ефективність, адресність та сталість програм, а також зміцнити потенціал місцевих громад [15].

– Розвиток систем моніторингу, евалюації, підзвітності та навчання (MEAL), які дозволяють відстежувати прогрес, результати та вплив програм, а також забезпечувати прозорість та підзвітність перед бенефіціарами та донорами [3].

Процес інституціоналізації кращих практик не є лінійним та однорідним, а супроводжується низкою викликів та протиріч. Зокрема, українські НУО стикаються з проблемою «подвійної підзвітності» [7], коли вони повинні одночасно відповідати очікуванням та вимогам донорів та бенефіціарів, які можуть мати різні пріоритети та цінності. Це має негативні системні наслідки та створює напругу між стандартизацією та адаптацією, між короткостроковими результатами та довгостроковим впливом, між проєктним та стратегічним підходами до гуманітарної діяльності. Проблема «подвійної підзвітності» у практиках українських НУО виявляється у: балансуванні вимог донорів і місцевих потреб, узгодженні різних форматів звітності, протиріччя між стандартизацією та гнучкістю, врахуванні інтересів різних стейкхолдерів, протиріччя між вертикальною та горизонтальною комунікацією, додаткових ресурсних витратах, необхідності розвитку специфічних компетенцій персоналу.

Аналіз діяльності українських НУО дозволив виявити низку інституційних пасток, які обмежують їхню ефективність та сталість в умовах турбулентності. До них належать:

– Пастка проєктного підходу, коли НУО надмірно залежать від короткострокового проєктного фінансування та орієнтуються на виконання донорських вимог, а не на власні стратегічні цілі та потреби бенефіціарів.

– Пастка «гуманітарного сирітства», коли певні групи ВПО (наприклад, ті, що проживають у віддалених районах або належать до вразливих категорій) випадають з поля зору НУО та не отримують необхідної допомоги.

– Пастка «асистенціалізму», коли гуманітарна допомога набуває патерналістського характеру та створює залежність серед бенефіціарів, замість розвивати їхні власні ресурси та спроможності.

– Пастка «проєктної ментальності», коли співробітники НУО надмірно фокусуються на виконанні бюрократичних процедур та звітності, а не на реальних потребах та участі бенефіціарів.

Водночас, дослідження показало, що українські НУО також мають можливості для стратегічної дії щодо подолання цих пасток та адаптації до мінливого середовища. Зокрема, вони можуть розвивати:

– Стратегічну спеціалізацію, тобто фокусуватися на певних нішах або послугах, де вони мають унікальний досвід та компетенції, що дозволяє їм бути більш ефективними та стійкими.

– Локальну співпрацю, тобто будувати партнерства з місцевими організаціями та ініціативами, які мають кращий доступ та довіру серед вразливих груп ВПО, що дозволяє охопити більше бенефіціарів та мобілізувати додаткові ресурси.

– Розвиток потенціалу, тобто інвестувати в освіту, навчання та організаційний розвиток як своїх співробітників, так і бенефіціарів, що дозволяє підвищувати якість послуг та сприяти сталості результатів.

– Рефлексивну практику, тобто створювати простори для критичного осмислення, обміну досвідом та навчання на рівні організації та сектору, що дозволяє виявляти прогалини, генерувати інновації та адаптуватися до змін.

Як видно з таблиці, впровадження кращих практик гуманітарної допомоги українськими НУО прогресує, але також стикається з низкою інституційних пасток, які обмежують їхню ефективність. Водночас, аналіз показує, що українські НУО мають можливості для стратегічної

Таблиця 1

**Системоутворюючі практики, пастки та стратегії розвитку українських НУО**

Системоутворюючі практики	Впровадження українськими НУО	Інституційні пастки	Можливості стратегічної дії
Дотримання гуманітарних принципів (гуманність, нейтральність, неупередженість, незалежність)	Частково впроваджено, але є виклики через складний операційний контекст	"Проектна пастка" – надмірна залежність від донорських вимог та короткострокових результатів	Розвиток стратегічної спеціалізації у нішах, де НУО мають унікальний досвід та компетенції
Впровадження стандартів Core Humanitarian Standard (CHS) щодо якості та підзвітності	Впроваджуються окремими НУО, але потребують ширшого поширення та адаптації	"Пастка асистенціалізму" – патерналістський характер допомоги, що створює залежність серед бенефіціарів	Інвестиції у розвиток потенціалу та спроможності бенефіціарів, а не лише надання допомоги
Застосування підходів участі та залучення бенефіціарів до планування, реалізації та оцінки програм	Зростає увага до залучення бенефіціарів, але все ще недостатньо системно	"Пастка проектної ментальності" – надмірний фокус на бюрократичних процедурах, а не реальних потребах людей	Розбудова партнерств з місцевими організаціями та ініціативами, які мають кращий доступ та довіру серед громад
Локалізація гуманітарної допомоги через співпрацю з місцевими організаціями та ініціативами	Є успішні приклади партнерств з локальними НУО, але потенціал ще не повністю розкритий	"Пастка гуманітарного сирітства" – недостатнє охоплення допомогою найбільш вразливих та важкодоступних груп	Посилення адвокації та комунікації щодо потреб та пріоритетів постраждалих людей та громад
Розвиток систем моніторингу, оцінки, підзвітності та навчання (MEAL)	Впроваджуються окремі елементи, але бракує комплексних та сталих систем MEAL	"Пастка проектного підходу" – надмірна залежність від проектного фінансування та орієнтація на донорів, а не стратегічні цілі	Розвиток рефлексивної практики, критичного осмислення досвіду та постійного навчання на рівні організацій та сектору

дії щодо подолання цих пасток. Це включає розвиток стратегічної спеціалізації у своїх нішах, інвестиції у розвиток потенціалу бенефіціарів та локальних партнерств, посилення адвокації щодо потреб постраждалих людей, а також розвиток культури постійного навчання та рефлексії в організаціях та секторі в цілому.

Реалізація цих можливостей стратегічної дії дозволить українським НУО не лише краще впроваджувати світові практики, але й трансформувати саме інституційне середовище у сфері гуманітарної допомоги. Це вимагатиме злагоджених зусиль та співпраці між НУО, донорами, владою та іншими стейкхолдерами задля створення більш сприятливих умов для сталої та ефективної гуманітарної діяльності, орієнтованої на реальні потреби постраждалих людей та громад.

Дослідження показало, що українські НУО активно впроваджують світові практики та стандарти гуманітарної допомоги ВПО у свою діяльність, що можна розглядати як процес інституціоналізації та системного розвитку організації. Водночас, цей процес супроводжується низкою викликів та протиріч, пов'язаних з особливостями інституційного середовища та операційного контексту в Україні.

Зокрема, НУО стикаються з інституційними пастками проектного підходу, «гуманітарного сирітства», «асистенціалізму» та «проектної ментальності», які обмежують їхню ефективність

та сталість. Подолання цих пасток вимагає від НУО розвитку стратегічних компетенцій та підходів, таких як спеціалізація, локальна співпраця, розвиток потенціалу та рефлексивна практика.

Теоретичний аналіз діяльності НУО дозволяє зробити кілька узагальнень щодо інституційної динаміки в полі гуманітарної допомоги. По-перше, НУО є важливими агентами інституційних змін, які можуть як відтворювати, так і трансформувати домінуючі практики та норми через свої стратегічні дії та взаємодії. По-друге, ефективність та сталість діяльності НУО залежить від їхньої здатності балансувати між різними інституційними логіками та вимогами, зокрема між стандартизацією та адаптацією, між підзвітністю донорам та бенефіціарам, між проєктними та стратегічними цілями. По-третє, розвиток адаптивних та трансформаційних компетенцій НУО вимагає постійного навчання, експериментування та рефлексії на індивідуальному, організаційному та секторальному рівнях.

**Висновки.** Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення діяльності НУО у сфері гуманітарної допомоги ВПО в Україні. Зокрема, вони можуть бути використані для:

- Розробки та впровадження стратегій та політик НУО, які б враховували інституційні виклики та можливості, зокрема щодо спеціалізації, партнерства, розвитку потенціалу та інновацій.
- Посилення координації та обміну досвідом між НУО, а також з іншими стейкхолдерами (донорами, владою, бізнесом, медіа тощо) для формування більш сприятливого та ефективного інституційного середовища.
- Адвокації та комунікації щодо ролі та внеску НУО у гуманітарну допомогу ВПО, а також щодо потреб та пріоритетів самих ВПО, для підвищення обізнаності та підтримки з боку громадськості та осіб, що приймають рішення.
- Розбудови потенціалу НУО, зокрема через навчання, менторство, обмін персоналом та інші форми організаційного розвитку, які б дозволили посилити їхні стратегічні, адаптивні та інноваційні компетенції.

Підсумуємо знахідки цієї розвідки:

По-перше, українські НУО виступають важливими агентами інституційних змін у сфері гуманітарної допомоги. Вони не просто пасивно адаптуються до інституційного середовища, але й активно його формують через впровадження світових практик та стандартів, розвиток партнерств та адвокацію. Це відповідає концепції стратегічної дії Флігстіна і МакАдама.

По-друге, діяльність НУО відбувається в складному інституційному середовищі, де взаємодіють різні регулятивні (законодавство, донорські вимоги), нормативні (професійні стандарти) та культурно-когнітивні (суспільні очікування) елементи. Ефективність НУО залежить від їхньої здатності балансувати між різними інституційними логіками – гуманітарною, управлінською, політичною, що кореспондує із знахідками теорії інституціоналізму Скотта.

По-третє, українські НУО формують специфічне організаційне поле гуманітарної допомоги, де відбувається обмін досвідом, формування спільних практик та норм. Водночас, це поле характеризується інституційними пастками та протиріччями, що вимагає від НУО розвитку стратегічних компетенцій для їх подолання (плідною у інтерпретації цих спостережень є теорія організаційних полів ДіМаджіо і Пауелла).

По-четверте, турбулентність середовища створює не лише виклики, але й можливості для інституційних інновацій у сфері гуманітарної допомоги. НУО можуть використовувати "вікна можливостей" для перегляду усталених практик та впровадження нових підходів, зокрема через розвиток локальних партнерств, цифрових технологій, соціальних інновацій. З'ясовано, що інституційний репертуар українських НУО у сфері гуманітарної допомоги ВПО включає як кращі міжнародні практики та стандарти, так і локальні адаптації та інновації. Інституційний репертуар українських НУО у сфері гуманітарної допомоги ВПО є важливим фактором їхньої ефективності та сталості: НУО з більш різноманітним та гнучким

репертуаром мають кращі можливості для подолання інституційних пасток та адаптації до мінливих умов. Водночас, розширення репертуару вимагає від НУО постійного навчання, рефлексії та інновацій.

Подальший розвиток сектору НУО вимагає посилення рефлексивності та здатності до навчання на різних системних рівнях: індивідуальному, організаційному та міжорганізаційному. Це дозволить НУО краще адаптуватися до мінливого середовища та ефективніше виконувати свою роль у наданні гуманітарної допомоги.

Представлене дослідження має певні обмеження, зокрема щодо охоплення кейсів та респондентів, які не є репрезентативними для всього сектору НУО. Також воно фокусується на інституційних аспектах і меншою мірою враховує інші фактори (ресурсні, операційні, контекстуальні тощо), які впливають на діяльність НУО. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на: порівняльний аналіз інституційної динаміки в полі гуманітарної допомоги в різних країнах та контекстах; вивчення впливу цифрових технологій, соціальних інновацій та нових форм колаборації на трансформацію сектору НУО; дослідження довгострокових ефектів та сталості результатів діяльності НУО для бенефіціарів та громад.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство соціальної політики України. (2024). Внутрішньо переміщені особи. <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>
2. Anderson, M. B., Brown, D., & Jean, I. (2012). Time to listen: Hearing people on the receiving end of international aid. CDA Collaborative Learning Projects.
3. Buchanan-Smith, M., Cosgrave, J., & Warner, A. (2016). Evaluation of humanitarian action guide. ALNAP.
4. CHS Alliance, Group URD and the Sphere Project. (2014). Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability. <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core%20Humanitarian%20Standard%20-%20English.pdf>
5. Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 441–466.
6. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
7. Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829.
8. Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford University Press.
9. ICRC. (1994). Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief. <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>
10. Kühl, S. (2014). *Organizations: A Systems Approach*. Routledge.
11. OECD. (2019). Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>
12. OECD/UNHCR. (2023). Refugees and internally displaced persons in development planning: No-one left behind? OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/refugees-and-internally-displaced-persons-in-development-planning\\_26eb8a6f/08c021b0-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/refugees-and-internally-displaced-persons-in-development-planning_26eb8a6f/08c021b0-en.pdf)
13. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
14. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. (2023, December 31). Global Humanitarian Overview 2023, December update (Snapshot as of 31 December 2023). <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2023-december-update-snapshot-31-december-2023>
15. Van Brabant, K., & Patel, S. (2018). *Localisation in Practice: Emerging Indicators and Practical Recommendations*. Global Mentoring Initiative. <https://reliefweb.int/report/world/localisation-practice-emerging-indicators-and-practical-recommendations>



## REFERENCES

1. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. (2024). Vnutrishno peremishcheni osoby [Ministry of Social Policy of Ukraine. (2024). Internally displaced persons] <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html> [in Ukrainian].
2. Anderson, M. B., Brown, D., & Jean, I. (2012). Time to listen: Hearing people on the receiving end of international aid. CDA Collaborative Learning Projects.
3. Buchanan-Smith, M., Cosgrave, J., & Warner, A. (2016). Evaluation of humanitarian action guide. ALNAP.
4. CHS Alliance, Group URD and the Sphere Project. (2014). Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability. <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core%20Humanitarian%20Standard%20-%20English.pdf>
5. Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 441–466.
6. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
7. Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829.
8. Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford University Press.
9. ICRC. (1994). Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief. <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>
10. Kühl, S. (2014). *Organizations: A Systems Approach*. Routledge.
11. OECD. (2019). Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>
12. OECD/UNHCR. (2023). Refugees and internally displaced persons in development planning: No-one left behind? OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/refugees-and-internally-displaced-persons-in-development-planning\\_26eb8a6f/08c021b0-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/refugees-and-internally-displaced-persons-in-development-planning_26eb8a6f/08c021b0-en.pdf)
13. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
14. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. (2023, December 31). Global Humanitarian Overview 2023, December update (Snapshot as of 31 December 2023). <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2023-december-update-snapshot-31-december-2023>
15. Van Brabant, K., & Patel, S. (2018). *Localisation in Practice: Emerging Indicators and Practical Recommendations*. Global Mentoring Initiative. <https://reliefweb.int/report/world/localisation-practice-emerging-indicators-and-practical-recommendations>

**Savchynskyi Ruslan Orestovych**

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Doctoral Student at the Department of Sociology  
Ivan Franko National University of Lviv  
1, Universytetska str., Lviv, Ukraine  
orcid.org/0000-0002-0678-1755

**Demkiv Oleh Bohdanovych**

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Sociology  
Ivan Franko National University of Lviv  
1, Universytetska str., Lviv, Ukraine  
orcid.org/0000-0001-5233-0472

### SYSTEMIC PRACTICES OF HUMANITARIAN ASSISTANCE OF UKRAINIAN NGOS: INSTITUTIONAL TRAPS AND STRATEGIES IN A TURBULENT ENVIRONMENT

*The relevance of the study is due to the growing role of non-governmental organizations (NGOs) in providing humanitarian assistance in Ukraine and the need to improve the efficiency of their activities by implementing the best international practices. This is especially important in the context of the protracted military conflict, which has led to large-scale internal displacement and growing humanitarian needs. Ukrainian NGOs face numerous challenges related to limited resources, a complex operating environment and institutional pitfalls that limit their ability to provide quality and sustainable assistance to IDPs.*

*The purpose of the article is to study the processes of institutionalization of global humanitarian aid practices in the activities of Ukrainian NGOs, to analyze institutional traps and opportunities for strategic action in a turbulent environment. The research methodology is based on a qualitative analysis of the cases of two leading Ukrainian NGOs that provide assistance to IDPs, as well as on expert interviews with representatives of the top management of these organizations. The results of the study show that Ukrainian NGOs are actively implementing such international practices as adherence to humanitarian principles, quality and accountability standards, participatory and localization approaches, development of monitoring and evaluation systems, etc. At the same time, this process of institutionalization is accompanied by a number of challenges and contradictions related to the specifics of the institutional and operational context.*

*In particular, NGOs face the institutional traps of project-based approach, humanitarian orphanhood, paternalism, and bureaucracy, which limit their effectiveness and sustainability. Overcoming these traps requires the development of strategic competencies of NGOs, such as specialization, local partnerships, beneficiary capacity development, and reflective practices.*

*The theoretical analysis allows us to make several generalizations about the institutional dynamics in the humanitarian aid field. First, NGOs are important agents of institutional change that can both reproduce and transform dominant practices through their strategic actions. Secondly, the effectiveness of NGOs depends on their ability to balance between different institutional logics – humanitarian, managerial, political, etc. Third, the development of adaptive competencies of NGOs requires constant learning and reflection at different levels. **The results of the study** have practical implications for improving the activities of NGOs and other stakeholders in the field of humanitarian assistance.*

**Keywords:** humanitarian aid, internally displaced persons (IDPs), non-governmental organizations (NGOs), institutionalization, strategic action, institutional traps, adaptation.