

**Малюхов Олександр Сергійович**  
доктор філософії зі спеціальності  
281 — Публічне управління та адміністрування  
**Maliukhov Oleksandr**  
PhD in Public Management and Administration  
ORCID: 0000-0002-5019-5788

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10059

## АНАЛІЗ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНИХ ГУМАНІТАРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ГУМАНІТАРНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

### ANALYSIS OF COORDINATION MECHANISMS OF INTERNATIONAL HUMANITARIAN ORGANIZATIONS DURING THE HUMANITARIAN CRISIS IN UKRAINE

**Анотація.** Вступ. У статті розглядається важливість координаційних механізмів між міжнародними гуманітарними організаціями для забезпечення ефективної та оперативної допомоги у контексті сучасних гуманітарних криз. Особливу увагу приділено ситуації в Україні, яка стикається з тривалою гуманітарною кризою через збройну агресію з боку російської федерації та масову міграцію населення. Досліджено існуючі координаційні механізми та визначено ключові чинники, що впливають на їх ефективність, а також проаналізовано роль кластерного підходу та новітніх технологій у покращенні координації гуманітарних зусиль.

Мета статті полягає в дослідженні існуючих координаційних механізмів міжнародних гуманітарних організацій та визначенні ключових чинників, які впливають на ефективність їхньої взаємодії, з акцентом на ситуацію в Україні. Також метою є аналіз ролі новітніх технологій у покращенні координації гуманітарної допомоги та забезпеченні оперативного реагування на гуманітарні кризи.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є звіти та стратегічні документи УВКБ ООН, наукові статті з питань діяльності міжнародних та національних гуманітарних організацій.

В процесі здійснення дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи: аналіз офіційних документів для характеристики правових аспектів предметного поля дослідження; формально-логічний метод сприяв визначенню ролі міжнародних та національних неурядових організацій (НУО) та фондів у здійсненні гуманітарної допомоги; аналіз і синтез використано для розгляду прикладних аспектів; узагальнення результатів дослідження.

Результати. Встановлено, що кластерний підхід забезпечує систематичну та ефективну взаємодію між міжнародними та місцевими гуманітарними організаціями, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та уникати дублювання зусиль. Використання новітніх інформаційних технологій сприяє покращенню координації та прозорості процесу надання гуманітарної допомоги.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення координаційних механізмів та розробку нових підходів до взаємодії між міжнародними гуманітарними організаціями та органами публічної влади України, включаючи використання новітніх технологій та інноваційних методів управління.

**Ключові слова:** кризове управління, гуманітарна допомога, координаційні механізми, міжнародні гуманітарні організації, кластерний підхід.

**Summary.** Introduction. The article discusses the importance of coordination mechanisms between international humanitarian organizations to ensure effective and timely assistance in the context of current humanitarian crises. Particular attention is paid to the situation in Ukraine, which is facing a protracted humanitarian crisis due to the armed aggression of the Russian Federation and mass migration of the population. The existing coordination mechanisms are studied and the key factors affecting their effectiveness are identified, as well as the role of the cluster approach and the latest technologies in improving the coordination of humanitarian efforts is analyzed.

*Purpose.* The purpose of the article is to study the existing coordination mechanisms of international humanitarian organizations and to identify the key factors that affect the effectiveness of their interaction, with a focus on the situation in Ukraine. It also aims to analyze the role of new technologies in improving the coordination of humanitarian aid and ensuring rapid response to humanitarian crises.

*Materials and methods.* The research materials include reports and strategic documents of UNHCR, scientific articles on the activities of international and national humanitarian organizations.

*In the course of the research,* both general scientific and special methods and approaches were used: analysis of official documents to characterize the legal aspects of the subject field of the study; formal logical method helped to determine the role of international and national non-governmental organizations (NGOs) and foundations in the implementation of humanitarian assistance; analysis and synthesis were used to consider applied aspects; generalization of the research results

*Results.* It is established that the cluster approach ensures systematic and effective interaction between international and local humanitarian organizations, which allows optimizing the use of resources and avoiding duplication of efforts. The use of the latest information technologies helps to improve the coordination and transparency of the humanitarian assistance process.

*Discussion.* Further research can be aimed at improving coordination mechanisms and developing new approaches to interaction between international humanitarian organizations and public authorities of Ukraine, including the use of the latest technologies and innovative management methods.

**Key words:** crisis management, humanitarian assistance, coordination mechanisms, international humanitarian organizations, cluster approach.

**Постановка проблеми.** Аналіз координаційних механізмів міжнародних гуманітарних організацій є важливим для розуміння ефективності та результативності гуманітарної допомоги. Це особливо актуально у контексті сучасних гуманітарних криз, де координація між організаціями може суттєво вплинути на якість та оперативність допомоги. Ситуація в Україні, яка стикається з тривалою гуманітарною кризою через збройну агресію з боку російської федерації та масове переміщення населення, вимагає особливої уваги до координації дій міжнародних та національних гуманітарних організацій й державою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти діяльності міжнародних та національних гуманітарних організацій і фондів досліджувало чимало відомих науковців, зокрема такі: Т. Бельська [1], О. Бурдюжа [2], Т. Герасимчук [3], А. Мокій, Т. Яхно, І. Бабець [4], Р. Стаднійчук [5] та ін. Однак питання координації міжнародних гуманітарних організацій та вироблення дієвих координаційних механізмів ними залишилися поза увагою науковців.

**Мета статті полягає** в дослідженні існуючих координаційних механізмів міжнародних гуманітарних організацій та визначенні ключових чинників, які впливають на ефективність їхньої взаємодії, з акцентом на ситуацію в Україні. Також метою є аналіз ролі новітніх технологій у покращенні координації гуманітарної допомоги та забезпеченні оперативного реагування на гуманітарні кризи.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є звіти та стратегічні документи УВКБ ООН, наукові статті з питань діяльності міжнародних та національних гуманітарних організацій.

В процесі здійснення дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи: аналіз офіційних документів для ха-

рактеристики правових аспектів предметного поля дослідження; формально-логічний метод сприяв визначенню ролі міжнародних та національних неурядових організацій та фондів у здійсненні гуманітарної допомоги; аналіз і синтез використано для розгляду прикладних аспектів; узагальнення результатів дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах дії воєнного стану на території України співпраця органів публічної влади з міжнародними та неурядовими організаціями є критично важливою. Така співпраця або безпосередня участь у діяльності міжнародних організацій дає змогу впроваджувати сучасний світовий досвід врядування реалізації різноманітних проектів, активізації регіонів, підвищенню відповідальності та участі громади, посиленню гуманітарної допомоги та забезпеченню правового захисту.

Як зазначає Т. Герасимчук, «міжнародні організації володіють інтелектуальними та інформаційними ресурсами, відіграють вирішальну роль у наданні фінансової допомоги, є головними генераторами миротворчих операцій, програм боротьби проти бідності, інфекційних хвороб і програм забезпечення стійкого розвитку людства, дедалі активніше втягуються у вирішення внутрішніх проблем суверенних держав. В умовах реструктурування світового геополітичного простору, послаблення традиційної ролі держави у міжнародних відносинах, міжнародні організації та й загалом наднаціональні структури відіграють дедалі вагомішу роль» [3].

В першу чергу для ефективної співпраці з органами публічної влади міжнародним організаціям необхідно налагодити координаційні механізми та структурувати підходи до співробітництва міжнародних гуманітарних організацій, що дозволяють забезпечити узгодженість дій, оптимальне використання ресурсів та підвищення ефективності надання допомоги в умовах кризи.

Координаційні механізми — це сукупність методів, структур та процесів, які забезпечують ефективну взаємодію між різними гуманітарними організаціями. Ці механізми сприяють уникненню дублювання зусиль, оптимальному розподілу ресурсів та забезпеченню комплексного підходу до вирішення гуманітарних проблем.

Одним з основних підходів до координації є кластерний підхід. Кластери — це групи гуманітарних організацій ООН і поза ООН у кожному з основних секторів гуманітарної діяльності (санітарія, охорона здоров'я, житло, логістика тощо). Вони призначаються IASC (Inter-Agency Standing Committee, Система координації гуманітарних кластерів Міжвідомчого постійного комітету) і мають чітку відповідальність та визначені активності в своїй діяльності. Їхня мета полягає в розбудові спроможності національних систем реагувати на гуманітарні ситуації з точки зору захисту та підзвітності та поступово передавати координацію національним і місцевим організаціям [7].

У контексті України, що стикається з масштабною кризою, кластерний підхід забезпечує систематичну та ефективну взаємодію міжнародних та місцевих гуманітарних організацій (див. табл. 1).

До речі, кластери можуть бути активовані лише Координатором з гуманітарних та надзвичайних

питань (ERC) за схвалення керівників IASC, так як загальна відповідальність за координацію та доставку покладається на нього.

Таким чином, «гуманітарні партнери працюють разом, щоб підвищити ефективність кластерів шляхом розподілу обов'язків керівництва на субнаціональному рівні, де це доцільно і здійснено, наприклад, у непередбачених випадках місії з планування та оцінки, а також перерозподілу ресурсів з національного до субнаціонального рівня» [2, с. 600].

В рамках даної діяльності понад усе важливо визначити послідовність кроків, які охоплюють усі аспекти управління гуманітарною допомогою від підготовки до реагування, відновлення та реконструкції після катастрофи. Тому зазвичай використовують Гуманітарний програмний цикл (HPC — Humanitarian Programme Cycle) — це координований підхід, що використовується в гуманітарних діях і відгукках, де кожен етап має свої специфічні заходи та цілі, спрямовані на надання ефективної та своєчасної допомоги постраждалому населенню. Слід відзначити, що HPC є складовою Програми трансформацій (ТА — Transformative Agenda). Він переосмислює спосіб, у який міжнародні гуманітарні організації взаємодіють між собою, з національними та місцевими органами влади, а також з людьми, які

Таблиця 1

**Структура координаційних механізмів міжнародних гуманітарних організацій в Україні**

<b>Координатор з гуманітарних та надзвичайних питань</b> (Відповідальний за загальну координацію гуманітарної допомоги)	
<b>Кластери</b>	<b>Відповідальні організації</b>
<b>Кластер охорони здоров'я</b> — займається питаннями надання медичної допомоги та охорони здоров'я населення.	ВООЗ (WHO)
<b>Кластер логістики</b> — відповідає за координацію логістичних операцій, включаючи транспортування та зберігання гуманітарних вантажів.	ВПП (WFP)
<b>Кластер харчування</b> — зосереджується на забезпеченні населення харчовими продуктами та питаннями харчування.	ЮНІСЕФ (UNICEF)
<b>Кластер з питань захисту (Protection Cluster)</b> — займається питаннями захисту прав людини, безпеки та юридичної допомоги.	УВКБ ООН (UNHCR)
<b>Кластер житла та непродовольчих товарів (Global Shelter Cluster)</b> — займається питаннями забезпечення тимчасового житла та непродовольчих товарів.	IFRC / УВКБ ООН (UNHCR)
<b>Кластер води, санітарії та гігієни</b> — відповідає за забезпечення доступу до чистої води, санітарії та гігієнічних засобів.	ЮНІСЕФ (UNICEF)
<b>Кластер управління і координації місцями тимчасового проживання ВПО (Camp Coordination and Camp management Cluster)</b> — займається управлінням місцями тимчасово проживання для ВПО.	МОМ (IOM) / УВКБ ООН (UNHCR)
<b>Кластер раннього відновлення</b> — зосереджений на ранніх етапах відновлення після лиха.	ПРООН (UNDP)
<b>Кластер освіти</b> — займається забезпеченням доступу до освіти в умовах кризи.	ЮНІСЕФ (UNICEF) та Save the Children
<b>Кластер надзвичайних телекомунікацій</b> — відповідає за забезпечення телекомунікаційних засобів під час надзвичайних ситуацій.	ВПП (WFP)
<b>Кластер продовольчої безпеки</b> — зосереджується на питаннях продовольчої безпеки.	ВПП (WFP) та ФАО (FAO)

Джерело: складено автором

постраждали від криз, для досягнення ефективних, передбачуваних і прозорих результатів [8].

НРС складається з шести елементів, де один крок спирається на попередній і веде до наступного:

- 1) Готовність до надзвичайних ситуацій та реагування (ERP) — заходи готовності до кризи, що сприяють запобігти виникненню катастроф і зменшити їх вплив на суспільство та навколишнє середовище.
- 2) Оцінка та аналіз потреб — заходи спрямовані на пом'якшення наслідків катастроф, яким неможливо повністю запобігти.
- 3) Планування стратегічного реагування — готовність до потенційних катастроф включає заходи, які дозволяють швидко та ефективно реагувати на надзвичайні ситуації.
- 4) Мобілізація ресурсів — включає в себе негайне реагування на надзвичайну ситуацію з метою зменшення збитків і втрат.
- 5) Впровадження та моніторинг — надання негайної допомоги постраждалим, щоб зменшити людські страждання, врятувати життя та захистити майно.
- 6) Оперативний огляд і оцінка (OPR) — передбачає повне відновлення та покращення умов життя постраждалих громад.

У своїх дослідженнях О. Бурдюжа констатує, що «конкретні першочергові дії для посилення всіх гуманітарних операцій включають: посилений потенціал керівництва на всіх рівнях реагування; покращене стратегічне планування, яке уточнює спільні результати, яких прагне досягти гуманітарна спільнота; посилені оцінки потреб, управління інформацією, планування, моніторинг та оцінку для більш ефективного та стратегічного реагування; покращену координацію кластерів, продуктивність і участь, а також більш чітко визначену процедуру активації кластерів; покращену відповідальність за досягнення колективних результатів на основі узгодженої системи ефективності та моніторингу, пов'язаної зі стратегічним планом; посилення підзвітності перед постраждалими громадами, що має бути реалізовано на польовому рівні через визначену міжвідомчу оперативну структуру» [2, с. 600].

Слушно, що кожен етап гуманітарного циклу має вирішальне значення для забезпечення цілісного та ефективного реагування на надзвичайні ситуації. Ефективне управління цими етапами вимагає координації між різними гуманітарними організаціями та державними структурами.

Однак, міжнародні гуманітарні організації під час роботи стикаються з певними проблемами, зокрема:

- дублювання та конкуренція — призводить до неефективного використання ресурсів та може затримувати надання допомоги;
- різні пріоритети — різні організації можуть мати власні пріоритети та цілі, що може ускладнити їх координацію в спільних проектах;

- брак ресурсів та нераціональний розподіл фінансування — організації часто стикаються з труднощами у забезпеченні необхідного фінансування для всіх аспектів своєї діяльності;
- культурні та політичні бар'єри — можуть ускладнювати координацію між міжнародними організаціями та місцевими громадами, так як різні культури мають свої особливості, що потрібно враховувати при плануванні гуманітарних заходів;
- недостатня взаємодія з місцевими організаціями та урядами — відсутність належної комунікації та співпраці може призводити до конфліктів та недовіри;
- віддаленість і доступність — у деяких віддалених або важкодоступних районах є потенційний ризик забезпечити ефективну координацію та доставку гуманітарної допомоги.

Для подолання цих викликів важливо розвивати механізми співпраці, вдосконалювати системи звітності та моніторингу, забезпечувати взаємодію між усіма учасниками процесу гуманітарної допомоги.

Пріоритетним напрямком в координації зазначених механізмів є впровадження новітніх інформаційних технологій, які прогресують критичну роль у підтримці співпраці між міжнародними гуманітарними організаціями. Ось деякі з деяких аспектів їхнього застосування:

1. Спеціалізовані централізовані платформи та бази даних для обміну інформацією між іншими гуманітарними організаціями дозволяють швидше і ефективніше реагувати на гуманітарні кризи, уникати дублювання зусиль і забезпечити гармонійну координацію.

До прикладу, уніфікована веб-платформа для координації гуманітарної допомоги ActivityInfo [9], що значно спрощує звітність партнерів у великих програмах за участю кількох партнерів в одній або кількох країнах та дозволяє швидше та ефективніше реагувати на гуманітарні кризи. У контексті України, ActivityInfo підтримує потреби в управлінні інформацією ключових акторів ООН та НУО як всередині країни, так і за її межами. Зокрема, Благодійний Фонд «Рокада» активно користується платформою для фіксації всіх проведених активностей різних донорів кожного місяця. Це забезпечує прозорість, гармонійну координацію та запобігає дублюванню між різними проектами.

2. Інформаційні технології допомагають виявляти потреби та розподіляти ресурси на основі об'єктивних даних, що включають в себе аналітику великих обсягів даних для прогнозування потреб, оптимізації ресурсів та планування гуманітарних вручень.

3. Використання цифрових засобів комунікації, зокрема електронної пошти, онлайн-конференцій, чатів та спеціалізованих платформ для обміну інформацією між усіма гуманітарними структурами, сприяє спілкуванню та сприятливій швидкій реакції на екстрену ситуацію.

4. Новітні інформаційні технології відіграють важливу роль при здійсненні моніторингу проведення гуманітарних програм і підготовку звітів, що забезпечують прозорість і відповідальність перед донорами та загальною громадськістю.

5. За допомогою цифрових технологій можна оперативніше координувати відгуки про гуманітарні кризи, зменшуючи час на реакцію та збільшуючи ефективність гуманітарних втручань.

Ці аспекти ілюструють, як інформаційні технології допомагають зміцнити координаційні механізми міжнародними гуманітарними організаціями, забезпечуючи більш ефективну та координовану відповідь на глобальні гуманітарні виклики.

Слід зауважити, що «інструменти інформаційних технологій також включають аналіз соціальних мереж для відстеження обговорень та визначення емоційного фону, геопросторовий аналіз для визначення місць збігу інтересів, а також моніторинг новин із застосуванням аналітики настроїв для оцінки громадської реакції. Важливими елементами є соціологічні дослідження, що включають опитування та анкетування для отримання додаткового контексту та врахування соціокультурних чинників, що впливають на конфлікт» [5, с. 184].

Однак, дослідниця М. Шуба у своїх дослідженнях наголошує, що «цифрове середовище має безліч наслідків для міжнародних організацій. По-перше, воно надає повноваження цілому колу суб'єктів, як правило, неурядових організацій, брати участь у дискусіях про політику, розміщуючи їх на рівній інформаційній основі з державами та зв'язуючи їх у всьому

світі. По-друге, Інтернет та соціальні медіа змінили спосіб спілкування. Місце офіційних каналів зв'язку між державами дедалі частіше займає Твіттер та Фейсбук. Дедалі частіше стає вкрай проблематичним відрізнити офіційну позицію від обману, і це дуже ускладнює розуміння реального стану речей» [6].

Таким чином, кластерний підхід та впровадження новітніх інформаційних технологій, сприяють зручності дії, оптимальному розподілу ресурсів, підвищенню ефективності надання допомоги та революціонізують гуманітарні дії, зроблячи їх більш прозорими, координованими та ефективними. Розвиток таких механізмів та підходів дозволить забезпечити комплексний і ефективний підхід до вирішення гуманітарних проблем, що забезпечують рівень допомоги постраждалим громадам.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Координаційні механізми міжнародних гуманітарних організацій є критично важливими для ефективної та своєчасної допомоги постраждалим. Незважаючи на численні виклики, такі як дублювання зусиль, брак ресурсів, культурні та політичні бар'єри, успішні приклади та інновації в технологіях демонструють можливості для покращення координації. Для підвищення ефективності координаційних механізмів важливо враховувати всі ці аспекти та постійно вдосконалювати процеси координації. Розробляючи та впроваджуючи стратегії допомоги Україні та особливо напрямки роботи щодо окремих груп осіб, проводити регулярні консультації з українськими неурядовими організаціями та враховувати думку спільнот про те, де саме та яка допомога потрібна.

### Література

1. Бельська Т. В. Потенціал співпраці міжнародних громадських організацій та влади у допомозі постраждалому населенню з України. *Contemporary International Relations: Topical Highlights of Theory And Practice — 2023: the collective monograph* / Edited by Yu. Voloshyn, N. Vasylyshyna. Warsaw: RS Global Sp. z O.O., 2023. P. 286–294. URL: <https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/book/62> (дата звернення: 28.06.2024).
2. Бурдюжа О. М. Генеза та правові засади діяльності ООН в сфері гуманітарної допомоги. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 598–602. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/138>.
3. Герасимчук Т. Концепція міжнародних режимів у теорії міжнародних відносин. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки та знахідки: міжвід. зб. наук. праць*. 2010. № 19. С. 319–332.
4. Мокій А., Яхно Т., Бабець І. Міжнародні організації: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 280 с.
5. Стаднійчук Р. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності механізмів реалізації публічної політики управління соціальними конфліктами в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. 326 (1). С. 183–188. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-30>.
6. Шуба М. В. Виклики для міжнародних організацій на сучасному етапі розвитку світового господарства. *Матеріали Норвезько-Української конференції, присвяченої діяльності Ф. Нансена в Україні у 1921–1922 рр. Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна; Посольство Норвегії в Україні*, 2019. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/14999> (дата звернення: 28.06.2024).
7. Cluster Approach. *UNHCR — The UN Refugee Agency*. 2024. URL: <https://tinyurl.com/5b3zyvxy> (дата звернення: 28.06.2024).
8. Humanitarian Programme Cycle (HPC). *IOM Emergency Manual: website*. 2024. URL: <https://emergencymanual.iom.int/humanitarian-programme-cycle-hpc> (дата звернення: 30.06.2024).
9. Information management software for the social sector. *ActivityInfo*. 2024. URL: <https://www.activityinfo.org/> (дата звернення: 30.06.2024).

### References

1. Bielska T. V. (2023) Potentsial spivpratsi mizhnarodnykh hromadskykh orhanizatsii ta vlady u dopomozi postrazhdalomu naselenniu z Ukrainy [Potential for cooperation between international non-governmental organizations and authorities in assisting the affected population from Ukraine]. *Contemporary International Relations: Topical Highlights of Theory and Practice*. Edited by Yu. Voloshyn, N. Vasylyshyna. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. pp. 286–294. URL: <https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/book/62> [in Ukrainian].
2. Burdiuzha O. M. (2023). Heneza ta pravovi zasady diialnosti OON v sferi humanitarnoi dopomohy [Genesis and legal principles of the UN's activities in the field of humanitarian aid]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. № 6. pp. 598–602. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/138> [in Ukrainian].
3. Herasymchuk T. (2010). Kontsepsiia mizhnarodnykh rezhymiv u teorii mizhnarodnykh vidnosyn [The concept of international regimes in the theory of international relations]. *Mizhnarodni zviazky Ukrainy: naukovi poshuky ta zakhidky: mizhv. zb. nauk. prats.* № 19. pp. 319–332 [in Ukrainian].
4. Mokii A., Yakhno T., Babets I. (2011). *Mizhnarodni orhanizatsii: navch. posib* [International organizations: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 280 p. [in Ukrainian].
5. Stadniichuk R. (2024). Rol tsyfrovoyh tekhnolohii u pidvyshchenni efektyvnosti mekhanizmiv realizatsii publichnoi polityky upravlinnia sotsialnymy konfliktamy v Ukraini [The role of digital technologies in improving the efficiency of mechanisms for implementing public policy in managing social conflicts in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 326 (1). pp. 183–188. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-30> [in Ukrainian].
6. Shuba M. V. (2019). Vyklyky dlia mizhnarodnykh orhanizatsii na suchasnomu etapi rozvytku svitovoho hospodarstva [Challenges for international organizations at the current stage of world economic development]. *Materialy Norvezko-Ukrainskoi konferentsii, prysviachenoj diialnosti F. Nansena v Ukraini u 1921–1922 rr.* Kharkiv. nats. un-t im. V. N. Karazina; Posolstvo Norvehii v Ukraini. URL: <https://ekhnur.karazin.ua/handle/123456789/14999> [in Ukrainian].
7. Cluster Approach. *UNHCR — The UN Refugee Agency*. URL: <https://emergency.unhcr.org/coordination-and-communication/cluster-system/cluster-approach>.
8. Humanitarian Programme Cycle (HPC). *IOM Emergency Manual*. URL: <https://emergencymanual.iom.int/humanitarian-programme-cycle-hpc>.
9. Information management software for the social sector. *ActivityInfo*. URL: <https://www.activityinfo.org/>.