

DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2026-1-5>

Резильєнтність гуманітарних кластерів: рефлексивне та адаптивне управління

Демків Олег Богданович

кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціології,
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна
E-mail: oleh.demkiv@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5233-0472>

Савчинський Руслан Орестович

кандидат соціологічних наук, доцент,
докторант,
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна;
викладач кафедри практичної психології та педагогіки,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Україна
E-mail: savchynskiy@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0678-1755>

Кудринська Анна Іванівна

кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціології,
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна
E-mail: hanna.kudrynska@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3825-034X>

Анотація. Здійснено соціологічну концептуалізацію гуманітарного кластеру як специфічної організаційної форми мережевого governance в умовах війни, затяжної кризи, багаторівневої невизначеності та нормативного тиску. Показано, що ефективність кластерної координації залежить не лише від стабільності процедур і безперервності операцій, а й від здатності системи навчатися, переосмислювати управлінські рамки, працювати зі зворотним зв'язком і зберігати інституційну пам'ять. Метою статті є розроблення концептуальної рамки аналізу резильєнтності гуманітарних кластерів через поєднання підходів соціології організації, адаптивного та рефлексивного governance, а також дискусій про підзвітність і навчання в гуманітарній сфері. Методика дослідження ґрунтується на концептуальному синтезі положень соціології організації, узагальненні нормативних і практичних підходів до гуманітарної координації та інтерпретації ролі систем MEAL, цифрових інструментів і механізмів підзвітності в архітектурі управління. Доведено, що резильєнтність гуманітарного кластеру є емерджентною властивістю архітектури управління, а не похідною від індивідуальної витривалості персоналу, формального дотримання донорських вимог чи технічної ефективності процедур. Обґрунтовано, що ключовими співконститутивними спроможностями такої архітектури є респонсивність і рефлексивність: перша забезпечує своєчасне зчитування та врахування сигналів середовища, друга – перегляд способів їх інтерпретації, критеріїв релевантності й управлінських рамок. Показано, що системи MEAL, KPI, цифрові платформи, механізми скарг і зворотного зв'язку, а також моделі взаємодії з донорами слід розуміти як складові інфраструктури governance, через яку сигнали контексту переводяться у зміну практики. Практична цінність статті полягає в запропонованій базатовимірній рамці оцінювання резильєнтності гуманітарного кластеру, придатній для використання керівниками гуманітарних програм, кластерними координаторами, MEAL-фахівцями та менеджерами партнерських організацій для вдосконалення управлінських процедур, індикаторного дизайну, координаційних механізмів і процесів інституційного навчання.

Ключові слова: гуманітарний кластер, стійкість, організаційна соціологія, адаптивне управління, рефлексивне управління, MEAL, підзвітність, навчання, цифрова інфраструктура.

Resilience of Humanitarian Clusters: Reflexive and Adaptive Governance

Oleh Demkiv

PhD in Sociology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sociology,
Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine
E-mail: oleh.demkiv@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5233-0472>

Ruslan Savchynskyi

PhD in Sociology, Associate Professor,
Doctoral Student,
Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine;
Lecturer in the Department of Practical Psychology and Pedagogy,
Lviv State University of Life Safety, Ukraine
E-mail: savchynskyi@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0678-1755>

Anna Kudrynska

PhD in Sociology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sociology,
Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine
E-mail: hanna.kudrynska@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3825-034X>

Abstract. *A sociological conceptualisation of the humanitarian cluster as a specific organisational form of network governance has been developed in the context of war, protracted crisis, multi-level uncertainty and regulatory pressure. It is demonstrated that the effectiveness of cluster coordination depends not only on the stability of procedures and the continuity of operations, but also on the system's ability to learn, rethink management frameworks, work with feedback and preserve institutional memory. The aim of the article is to develop a conceptual framework for analysing the resilience of humanitarian clusters by combining approaches from the sociology of organisations, adaptive and reflexive governance, as well as discussions on accountability and learning in the humanitarian sphere. The research methodology is based on a conceptual synthesis of the principles of organisational sociology, a generalisation of normative and practical approaches to humanitarian coordination, and an interpretation of the role of MEAL systems, digital tools and accountability mechanisms within the governance architecture. It is demonstrated that the resilience of a humanitarian cluster is an emergent property of the governance architecture, rather than a derivative of individual staff resilience, formal compliance with donor requirements, or the technical efficiency of procedures. It is argued that the key co-constitutive capacities of such an architecture are responsiveness and reflexivity: the former ensures the timely detection and consideration of environmental signals, whilst the latter involves reviewing the methods of their interpretation, criteria of relevance and management frameworks. It is demonstrated that MEAL systems, KPIs, digital platforms, complaints and feedback mechanisms, as well as models of interaction with donors, should be understood as components of the governance infrastructure through which contextual signals are translated into changes in practice. The practical value of the article lies in the proposed multidimensional framework for assessing the resilience of a humanitarian cluster, suitable for use by humanitarian programme managers, cluster coordinators, MEAL specialists and managers of partner organisations to improve management procedures, indicator design, coordination mechanisms and institutional learning processes.*

Keywords: *humanitarian cluster, resilience, organizational sociology, adaptive governance, reflexive governance, MEAL, accountability, learning, feedback, digital infrastructure.*

JEL Classification: *D73, L31*

1 Вступ

Гуманітарне управління дедалі частіше здійснюється не в умовах коротких епізодичних криз, а в середовищі тривалої турбулентності, де воєнні дії, масові переміщення населення, дефіцит ресурсів, політизація допомоги та цифрове перевантаження накладаються одне на одне. У таких умовах стандартна адміністративна логіка – план, виконання, звіт – втрачає пояснювальну й практичну достатність. Вона дає ілюзію впорядкованості, але не гарантує чутливості до змін ситуації, своєчасного перегляду рішень і реального інституційного навчання.

Для гуманітарних кластерів ця проблема має особливу вагу. Кластер створюється як координаційний механізм, покликаний зменшити фрагментацію дій, усунути дублювання, підвищити передбачуваність реагування та підсилити підзвітність. Проте сама наявність координаційної платформи ще не означає, що система здатна адекватно працювати зі складністю. Регулярні зустрічі, матриці 4W, звіти про охоплення чи навіть розвинений інструментарій моніторингу не обов'язково перетворюються на осмислене управління. Кластер може бути операційно активним, але когнітивно закритим; формально підзвітним, але слабо чутливим до локального досвіду; цифрово оснащеним, але інституційно нездатним вчитися.

Саме тому резильєнтність гуманітарного кластеру варто аналізувати не як побічний продукт ефективної операційної діяльності, а як окрему соціологічно значущу характеристику управлінської архітектури. Йдеться про здатність системи не просто витримувати тиск, а зберігати функціональність, перебудовувати процедури, переглядати власні припущення, розподіляти голос між акторами і змінювати спосіб координації у відповідь на шоки та невизначеність.

Наукова новизна статті полягає в тому, що резильєнтність гуманітарного кластеру концептуалізовано як властивість архітектури управління, а не як похідну від операційної стійкості чи формальної підзвітності; крім того, запропоновано поєднання респонсивності й рефлексивності як двох співконститутивних осей цієї резильєнтності.

Поняття резильєнтності тривалий час розвивалося в екологічному та соціоекологічному знанні. Класичною стала інтерпретація резильєнтності як здатності системи витримувати порушення, не втрачаючи базових функцій [7]. Подальший розвиток цього підходу привів до ширшого розуміння резильєнтності як здатності не лише поглинати шок, а й адаптуватися та трансформуватися [6]. Для управлінських

досліджень важливо, що резильєнтність дедалі частіше розглядається не як пасивна стійкість, а як динамічна властивість систем, пов'язана з навчанням, самоорганізацією та відкритістю до змін [4; 6].

У соціальній теорії питання управління складністю, ризиком і невизначеністю осмислювалися через ідеї суспільства ризику та рефлексивної модернізації [1]. Ця перспектива є принципово важливою для гуманітарної сфери, оскільки дозволяє побачити, що інституції дедалі частіше змушені мати справу не лише з «зовнішніми» загрозами, а й з наслідками власних способів вимірювання, класифікації та втручання. Відповідно, управління вже не може мислитися як суто технічний контроль над проблемою; воно потребує здатності критично осмислювати власні рамки дії.

Підхід рефлексивного governance наголошує саме на цій здатності: управлінська система повинна не лише виробляти рішення, а й переглядати способи постановки проблеми, джерела знання та правила легітимності [5; 10]. Термін governance у цій статті свідомо не перекладається українською мовою, оскільки він використовується не у вузькому значенні державного чи публічного урядування, а як ширше аналітичне поняття, що охоплює мережеву координацію, режими підзвітності, механізми прийняття рішень, взаємодію множинних акторів, інституційне навчання та правила організації спільної дії. Використання цього терміна дає змогу точніше передати його зміст у сучасних теоріях мережевого, адаптивного та рефлексивного governance і уникнути небажаного звуження значення. Водночас підхід адаптивного governance підкреслює значення поліцентричності, мережевої координації, участі та навчання для роботи з ризиками і кризами [4]. Для гуманітарного контексту особливо продуктивним є підхід, за яким резильєнтність трактується як властивість governance, а не лише окремої організації або команди [2].

Паралельно в гуманітарному полі накопичено важливий нормативний і практичний доробок щодо координації, підзвітності та якості допомоги. Кластерний підхід інституціоналізовано в документах IASC, де наголошено на необхідності передбачуваної, відповідальної та координованої відповіді [8]. Стандарти гуманітарної якості акцентують на підзвітності перед людьми, яких торкається криза, а не лише перед донорами чи штабами [3]. Grand Bargain, своєю чергою, актуалізував питання локалізації, зменшення бюрократичного навантаження та підвищення ефективності гуманітарної дії [9].

Однак між цими лініями – соціологією організацій, теоріями адаптивного й рефлексивного governance та гуманітарними практиками координації – і далі зберігається розрив. Бракує інтегрованої рамки, яка дозволила б розглядати гуманітарний кластер не лише як технічний майданчик координації, а як багатовимірну організаційну форму, де перетинаються влада, знання, підзвітність, цифрова інфраструктура та навчання. Саме цей аналітичний дефіцит і зумовлює актуальність даної статті.

Метою статті є розроблення концептуальної соціологічної рамки аналізу резильєнтності гуманітарних кластерів через поєднання підходів соціології організацій, адаптивного та рефлексивного governance, а також сучасних гуманітарних дискусій про MEAL, підзвітність і навчання.

Методологія дослідження ґрунтується на концептуальному синтезі положень соціології організацій, підходів адаптивного та рефлексивного governance, а також на аналітичному узагальненні нормативних документів гуманітарної координації, стандартів якості й підзвітності. Логіка викладу передбачає послідовний перехід від визначення гуманітарного кластеру як організаційної форми мережевого governance до виокремлення архітектурних властивостей резильєнтності, аналізу ролі MEAL, KPI, цифрової інфраструктури та донорської підзвітності, а далі – до побудови практичної багатовимірної рамки оцінювання.

Завдання дослідження полягають у тому, щоб: окреслити гуманітарний кластер як особливу організаційну форму мережевого governance; уточнити соціологічне розуміння резильєнтності як властивості архітектури управління; показати аналітичну роль респонсивності й рефлексивності; обґрунтувати значення MEAL, KPI, цифрової пам'яті та механізмів підзвітності для адаптивного управління; запропонувати практичну рамку оцінювання резильєнтності гуманітарного кластеру.

2 Теоретико-методологічні засади аналізу резильєнтності гуманітарного кластеру

Гуманітарний кластер доцільно розуміти як інституціоналізовану форму мережевого governance, що поєднує елементи координації, стандартизації, обміну даними, представництва, узгодження пріоритетів та розподілу видимості між акторами [8]. Він не є ані класичною бюрократією, ані повністю горизонтальною мережею. Його структура завжди має проміжний характер: формально кластер покликаний забезпечити спільне ухвалення рішень, однак

реальні можливості впливу нерівномірно розподілені між провідною організацією, міжнародними структурами, національними партнерами, локальними ініціативами, донорами та державними інституціями. Інакше кажучи, гуманітарний кластер розуміється як інституціоналізована група гуманітарних організацій, що об'єднуються за галузевою сферою діяльності для спільної координації реагування, узгодження пріоритетів і підвищення підзвітності в умовах кризи.

У цьому сенсі кластер є не просто операційною платформою, а соціальною організацією з власними режимами включення і виключення, символічної видимості, пріоритизації потреб та легітимації рішень. Його якість не може оцінюватися лише кількістю проведених зустрічей, числом партнерів або охопленням послуг. Значно важливішими є інші питання: хто формує порядок денний, яке знання вважається валідним, чи здатна система змінювати логіку дії після отримання нового досвіду, чи існують умови, за яких голос локального партнера або бенефіціарної спільноти може реально впливати на управлінське рішення.

Соціологія організацій дає змогу побачити, що саме на цьому рівні виникає різниця між координацією та governance. Координація може обмежуватися циркуляцією інформації. Governance починається там, де формуються правила роботи з невизначеністю, механізми перегляду рішень, інституційні канали для конфлікту інтерпретацій і процедури перетворення даних на колективне навчання [5; 10].

Поширене трактування резильєнтності як здатності «повернутися до норми» є недостатнім для гуманітарної сфери. У затяжних кризах сама «норма» часто виявляється проблематичною: контекст змінюється швидше, ніж організаційні сценарії встигають стабілізуватися. Тому більш продуктивно розрізняти три модуси резильєнтності [6; 7].

Перший – абсорбтивний. Він означає здатність системи утримувати базову координаційну спроможність під час різкого шоку: зберегти канали комунікації, мінімальний рівень операційної узгодженості, маршрути ескалації рішень та доступність даних.

Другий – адаптивний. Йдеться про здатність переглядати процедури, перерозподіляти ресурси, змінювати темп і формат координації, перебудовувати індикатори та механізми моніторингу відповідно до зміненого контексту.

Третій – трансформаційний. Він є найскладнішим, оскільки стосується не просто корекції інструментів, а перегляду самих управлінських

припущень: хто визначає релевантність потреб, як формується критерій успіху, чому певні групи системно залишаються менш видимими, якою мірою донорська логіка звітності звужує простір для навчання [2; 6].

Отже, резильєнтність гуманітарного кластеру постає не як статика, а як здатність до підтримання, корекції та, за потреби, перебудови самого способу координації. Саме тому її джерело лежить не лише в ресурсах, а й у тому, як організовано обіг знання, підзвітності, цифрової пам'яті, управлінської рефлексії та зворотного зв'язку [2].

Для аналітичної чіткості важливо розрізнити дві спроможності, які часто змішують, – респонсивність і рефлексивність [5; 10].

Респонсивність означає здатність гуманітарного кластеру своєчасно сприймати, інтерпретувати та враховувати сигнали середовища. До таких сигналів належать не лише дані оцінювання потреб або регулярного моніторингу, а й скарги, індикатори виснаження партнерів, зміни локальної безпеки, нові патерни переміщення населення, неформальні польові спостереження, сигнали про помилки таргетування, інформація про повторювані бар'єри доступу до послуг. Респонсивність передбачає, що в системі існують канали зчитування цих сигналів, процедури їх аналітичної обробки та управлінські маршрути, через які сигнал може ставати підставою для рішення.

Рефлексивність має інший фокус. Вона означає здатність системи ставити під сумнів власні схеми бачення ситуації. Рефлексивна організація не лише реагує на нові дані, а й переглядає критерії, за якими вона вважає одні дані важливими, а інші – другорядними; одні голоси – експертними, а інші – периферійними; одні формати доказовості – достатніми, а інші – «недостатньо системними». Рефлексивність є умовою не просто корекції дії, а корекції самої логіки дії [5; 10].

Ці дві спроможності не збігаються. Система може бути високочутливою до потоку сигналів, але інтерпретувати їх у межах старої управлінської рамки, фактично швидко відтворюючи помилкову модель дії. І навпаки, кластер може декларувати цінність критичного аналізу, проводити сесії осмислення набутого досвіду, але не мати операційних механізмів, здатних перевести це осмислення у зміну практики. У першому випадку маємо швидкість без самокорекції, у другому – самокритику без управлінського наслідку.

Тому резильєнтність слід розуміти як результат їхньої сталої взаємодії. Респонсивність утри-

мує кластер у контакті з реальністю. Рефлексивність не дозволяє цьому контакту автоматично відтворювати старі когнітивні рамки. Разом вони формують можливість не лише реагувати, а й змінювати сам спосіб реагування [5; 10].

3 Інфраструктура governance та адаптивне управління гуманітарним кластером

У багатьох гуманітарних організаціях MEAL визнається критично важливою функцією, проте на практиці нерідко звужується до збору індикаторів, підготовки донорських звітів і перевірки виконання логічної моделі проекту. Така редукція робить систему сильною в обліку, але слабкою в навчанні. Дані накопичуються, але не змінюють рішень; скарги фіксуються, але не перетворюються на корекцію програмного дизайну; узагальнення набутого досвіду продукуються, але не впливають на повсякденну практику координації.

У більш продуктивній оптиці MEAL слід трактувати як інфраструктуру governance. Моніторинг забезпечує безперервне зчитування контексту та операційної динаміки. Оцінювання дає змогу зіставляти наміри, припущення та фактичні ефекти втручання. Підзвітність утримує систему в межах публічної відповідальності перед різними стейкхолдерами, насамперед перед людьми, яких торкається криза [3]. Навчання переводить емпіричний досвід у зміну процедур, критеріїв і пріоритетів. Лише в їхньому взаємозв'язку MEAL виходить за межі технічної функції й стає нервовою системою управління [2].

Практично це означає кілька речей. По-перше, скарга або відгук мають розглядатися не як окремий комунікаційний епізод, а як потенційний сигнал структурної проблеми. По-друге, індикатор має оцінюватися не лише за вимірюваністю, а й за його здатністю відображати змістовно важливі зміни. По-третє, захід із узагальнення досвіду має завершуватися не загальними формулами про «необхідність покращення координації», а конкретною управлінською дією: зміною стандартних операційних процедур, переглядом маршруту ескалації, уточненням критеріїв таргетування, реконфігурацією партнерської взаємодії. По-четверте, теорія змін має бути «живим» документом, до якого повертаються не символічно, а щоразу, коли контекст ставить під сумнів первинні припущення.

У гуманітарному середовищі ключові показники ефективності (KPI) нерідко зосереджені на обсягах допомоги, темпі реалізації, охопленні послуг і своєчасності звітності. Ці

показники необхідні, проте вони не вичерпують якості управління. Вони відповідають на запитання, що зроблено, але значно слабше відповідають на запитання, як система дійшла до цього рішення, кого вона почула, що саме відкоригувала після негативного сигналу і чи здатна вона не повторити ту саму помилку.

Саме тому доцільно розрізняти щонайменше три рівні КРІ. Перший рівень – операційний: охоплення, доступ, швидкість надання послуг, своєчасність реалізації. Другий – координаційний: участь партнерів у прийнятті рішень, швидкість проходження циклів зворотного зв'язку, прозорість ескалації, інтегрованість локального знання. Третій – резильєнтнісний: час перегляду рішення після зміни контексту, частка скарг, що призвели до корекції практики, використання напрацювань, отриманих у процесі навчання, у наступних циклах планування, а також сталість інституційної пам'яті за умов зміни кадрів [2].

Окремої уваги потребує цифрова інфраструктура. В умовах високої кадрової плинності та множинності партнерів саме цифрові системи – бази даних, реєстри звернень, системи управління взаєминами, трекери рішень, інтегровані панелі індикаторів – можуть виконувати функцію інституційної пам'яті. Однак цифровізація не є самодостатнім благом. Якщо вона побудована винятково для звітування «нагору», то зміцнює контроль, не обов'язково підвищуючи чутливість чи рефлексивність. Якщо ж цифрова система забезпечує простежуваність рішень, фіксацію причин змін, типологізацію скарг, історію перегляду процедур і доступ до накопиченого досвіду, вона стає носієм організаційного навчання.

Звідси випливає принципово практичний висновок: у гуманітарній сфері важливою є не просто наявність даних, а управлінська видимість процесу, через який ці дані стають підставою для рішення. Резильєнтною є не та система, що більше рахує, а та, що краще пам'ятає, інтерпретує та змінює себе.

Одна з ключових суперечностей гуманітарного governance полягає в тому, що система одночасно потребує високої підзвітності та високої адаптивності. Донори обгрунтовано вимагають прозорості, доказовості, керованості ризиків і вимірюваних результатів. Проте ті самі вимоги можуть продукувати середовище, у якому організації бояться визнавати помилки, надто обережно ставляться до перегляду планів і ритуалізують мову навчання, не змінюючи суті практики.

Отже, відносини з донорами є не зовнішнім адміністративним фоном, а частиною самої

архітектури резильєнтності. Якщо фінансування допускає бюджетну гнучкість, багаторічне планування, аргументовану зміну пріоритетів і визнання невдач як джерела навчання, адаптивне управління стає інституційно можливим. Якщо ж домінує логіка безпомилкової лінійної реалізації, організації стимулюються до приховування проблем, формалізму та фрагментарної звітної чесності [9].

Для менеджерів гуманітарних програм із цього випливає стратегічне завдання: потрібно не лише виконувати вимоги підзвітності, а й інституційно перекодувати їх у мову спільного управлінського ризику. Там, де донор бачить лише «відхилення від плану», менеджер має обгрунтовувати зміну як відповідальну адаптацію до контексту. Там, де навчання ризикує виглядати як визнання провалу, його слід інституціоналізувати як норму якісного управління [9].

4 Практична рамка оцінювання резильєнтності гуманітарного кластеру

На підставі попереднього аналізу резильєнтність гуманітарного кластеру доцільно описувати через п'ять взаємопов'язаних вимірів.

Перший вимір – управління знанням. Він охоплює здатність збирати, інтегрувати, порівнювати та інтерпретувати різні типи даних: формалізовані індикатори, локальне знання, польові спостереження, зворотний зв'язок і сигнали з партнерських мереж.

Другий вимір – управління невизначеністю. Йдеться про спроможність приймати рішення в ситуації неповної, суперечливої або швидко застарілої інформації, а також своєчасно переглядати ці рішення без втрати координаційної цілісності.

Третій вимір – управління взаємозалежностями. Кластер завжди є полем взаємодії акторів із різними мандатами, ритмами, організаційними культурами та ресурсами. Резильєнтність тут означає не відсутність конфлікту, а здатність продуктивно працювати з різницею інтересів, темпів і способів дії.

Четвертий вимір – легітимаційно-підзвітний. Резильєнтна система не просто звітує, а підтримує довіру, пояснюваність рішень, інформовану участь і реальну можливість впливу з боку партнерів та постраждалих спільнот.

П'ятий вимір – рефлексивно-навчальний. Він характеризує здатність системи перетворювати накопичений досвід на зміну процедур, критеріїв оцінювання та самої логіки управління, а не лише на формальне документування зроблених висновків.

Таблиця 1 Багатовимірний рамок оцінювання резильєнтності гуманітарного кластеру

Вимір	Практичне наповнення та індикатори	Управлінський ризик за слабого розвитку
Управління знанням	Тріангуляція даних; інтеграція локального знання; регулярне врахування скарг, польових сигналів і контекстної аналітики	Накопичення даних без розуміння критичних змін ситуації
Управління невизначеністю	Час перегляду плану; частота корекції стандартних операційних процедур; сценарне планування; гнучкість управлінських рішень	Прив'язаність до застарілого плану та втрата релевантності відповіді
Управління взаємозалежностями	Якість участі партнерів; прозорість ролей; сталість координації; маршрути ескалації та узгодження рішень	Формальна координація без реального узгодження дій між акторами
Легітимаційно-підзвітний вимір	Наявність циклів зворотного зв'язку; доступність інформації; реагування на скарги; включення локальних акторів у вироблення рішень	Підзвітність зводиться до донорського звітування і не формує довіри
Рефлексивно-навчальна спроможність	Використання узагальнень набутого досвіду; оновлення теорії змін; фіксація змін після оцінювання; переведення навчання в управлінські рішення	Навчання ритуалізується і не змінює інституційну практику

Джерело: авторська розробка

5 Висновки

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що резильєнтність гуманітарного кластеру доцільно розглядати як процесуальну й багатовимірну властивість архітектури управління, що формується в умовах турбулентного середовища. Війна, переміщення населення, ресурсні обмеження, політизація гуманітарної допомоги та цифрове перевантаження створюють контекст, у якому лінійна логіка планування і звітності виявляється недостатньою. За таких умов вирішального значення набуває не лише здатність системи підтримувати функціонування, а й її спроможність своєчасно зчитувати зміни середовища, переглядати власні управлінські припущення та коригувати способи координації.

Показано, що ключову роль у формуванні резильєнтності гуманітарного кластеру відіграє подвійне ядро управління, утворене респонсивністю та рефлексивністю. Респонсивність забезпечує чутливість до сигналів контексту, зокрема до результатів моніторингу, скарг, зворотного зв'язку, локального знання та польових спостережень. Рефлексивність, своєю чергою, уможливує не лише реагування на ці сигнали, а й перегляд самих способів їх інтерпретації, критеріїв релевантності та управлінських рамок. Саме взаємодія цих двох спроможностей переводить координацію з площини формального адміністрування у площину адаптивного й рефлексивного governance.

Обґрунтовано, що така взаємодія не може реалізуватися без відповідної інфраструк-

тури governance. До неї належать системи MEAL, ключові показники ефективності, цифрові механізми накопичення й обробки даних, маршрути ескалації рішень, механізми підзвітності, а також режими донорської гнучкості, які допускають корекцію пріоритетів і навчання на помилках. У цьому сенсі резильєнтність виникає не з самого факту наявності даних чи процедур, а з того, наскільки вони пов'язані між собою і здатні переводити сигнали середовища у перегляд практики.

У підсумку резильєнтність гуманітарного кластеру доцільно описувати через п'ять взаємопов'язаних вимірів: управління знанням, управління невизначеністю, управління взаємозалежностями, легітимаційно-підзвітний вимір і рефлексивно-навчальну спроможність. Сукупна дія цих вимірів створює умови для того, щоб гуманітарний кластер набував не лише абсорбтивної, а й адаптивної та трансформаційної резильєнтності. Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості використовувати його як аналітичну рамку для оцінювання якості координації, удосконалення управлінських процедур і посилення інституційної спроможності гуманітарних програм.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з операціоналізацією запропонованих вимірів у систему емпіричних індикаторів, а також із порівняльним аналізом різних гуманітарних кластерів у контекстах війни, затяжної кризи та післякризового відновлення.

Список використаних джерел

- Beck U. Risk society: Towards a new modernity. London: SAGE, 1992. URL: https://books.google.com/books/about/Risk_Society.html?id=W2sDTHaSiYC
- Blanchet K., Nam S. L., Ramalingam B., Pozo-Martin F. Governance and capacity to manage resilience of health systems: Towards a new conceptual framework. *International Journal of Health Policy and Management*. 2017. Vol. 6, no. 8. P. 431–435. DOI: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.36>
- Core Humanitarian Standard (CHS). The Standard | CHS 2024. URL: <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>
- Djalante R., Holley C., Thomalla F. Adaptive governance and managing resilience to natural hazards. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2011. Vol. 2. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-011-0015-6>
- Feindt P. H., Weiland S. Reflexive governance: exploring the concept and assessing its critical potential for sustainable development. Introduction to the special issue. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2018. Vol. 20, no. 6. P. 661–674. DOI: <https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1532562>
- Folke C., Carpenter S. R., Walker B., Scheffer M., Chapin T., Rockström J. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*. 2010. Vol. 15, no. 4. Art. 20. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- IASC Sub-Working Group on the Cluster Approach and the Global Cluster Coordinators' Group. Guidance: Cluster coordination at country level (Revised July 2015). URL: <https://reliefweb.int/report/world/reference-module-cluster-coordination-country-level-revised-july-2015>
- The Grand Bargain. Official website. URL: <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>
- Voß J.-P., Bornemann B. The politics of reflexive governance: challenges for designing adaptive management and transition management. *Ecology and Society*. 2011. Vol. 16, no. 2. Art. 9. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-04051-160209>

References

- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. London: SAGE Publications. Available at: https://books.google.com/books/about/Risk_Society.html?id=W2sDTHaSiYC
- Blanchet, K., Nam, S. L., Ramalingam, B., & Pozo-Martin, F. (2017). Governance and capacity to manage resilience of health systems: Towards a new conceptual framework. *International Journal of Health Policy and Management*, Vol. 6, No. 8, pp. 431–435. DOI: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.36>
- Core Humanitarian Standard (CHS). (2024). The Standard | CHS 2024. Available at: <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>
- Djalante, R., Holley, C., & Thomalla, F. (2011). Adaptive governance and managing resilience to natural hazards. *International Journal of Disaster Risk Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-011-0015-6>
- Feindt, P. H., & Weiland, S. (2018). Reflexive governance: Exploring the concept and assessing its critical potential for sustainable development. Introduction to the special issue. *Journal of Environmental Policy & Planning*, Vol. 20, No. 6, pp. 661–674. DOI: <https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1532562>
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, Vol. 15, No. 4, Article 20. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4, pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- IASC Sub-Working Group on the Cluster Approach and the Global Cluster Coordinators' Group. (2015). Guidance: Cluster coordination at country level (Revised July 2015). Available at: <https://reliefweb.int/report/world/reference-module-cluster-coordination-country-level-revised-july-2015>
- The Grand Bargain. (n.d.). Official website. Available at: <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>
- Voß, J.-P., & Bornemann, B. (2011). The politics of reflexive governance: Challenges for designing adaptive management and transition management. *Ecology and Society*, Vol. 16, No. 2, Article 9. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-04051-160209>

Дата надходження статті: 12.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 08.05.2026