iep Institut für Europäische Politik

ІЕД

Наукова стаття

Координація міжнародних державних та приватних донорів у відбудові та регіональному розвитку України

Олександра Бетлій та Ірина Коссе, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД)



Лютий, 2025

Зміст

5 Резюме

7 Вступ

8 1. Практики координації міжнародних донорів та уроки для України

8 1.1 Мультидонорські координаційні платформ

8 1.2. Регулярні координаційні зустрічі та форуми

9 1.3. Галузеві робочі групи

9 1.4. Стратегічне узгодження та контекстно-залежні підходи

11 1.5. Нарощування потенціалу

12 1.6. Державно-приватне партнерство (ДПП)

13 1.7. Обмін інформацією та прозорість

13 1.8. Моніторинг та оцінка

15 2. Уроки реформ децентралізації в Україні

15 2.1 Короткий огляд реформ децентралізації в Україні

16 2.2 Матриця координації донорів у реформі децентралізації

18 2.3. Роль німецьких інституцій у реалізації реформи децентралізації в Україні

19 2.4 Ключові зацікавлені сторони: від децентралізації до відновлення

20 2.5 Основні уроки

21 3. Поточний стан координації донорської діяльності в Україні

21 3.1 Основні стовпи координації донорів: загальні аспекти

22 3.2 Огляд участі міжнародних державних і приватних донорів у відновленні та відбудові

24 3.3 Прогалини в координації

26 Висновок

28 Додаток

28 Додаток 1. Важливі кроки в реформах децентралізації в Україні

Абревіатури

ARTF	Afghanistan Resilience Trust Fund
ARTF	Трастовий фонд реконструкції Афганістану (англ. – Afghanistan Resilience Trust Fund)
CSO (ОГС)	Організація громадянського суспільства (англ. – civil society organisation)
DESPRO	Проєкт підтримки децентралізації в Україні (англ. – Decentralisation Offering Better Results and Efficiency Programme)
DOBRE	Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (англ. – Decentralisation Offering Better Results and Efficiency Programme)
DPCG	Координаційна група партнерів із розвитку (англ. – Development Partners Coordination Group)
DREAM	Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням (англ. – Digital Restoration Ecosystem of Accountable Management)
ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку (англ. – European Bank for Reconstruction and Development)
EDGE	Експертна підтримка врядування та економічного розвитку (англ. – Expert Deployment for Governance and Economic Growth)
ЄІБ	Європейський інвестиційний банк (англ. – European Investment Bank)
ЄС	Європейський Союз
ВВП	Валовий внутрішній продукт
GIZ	Німецьке товариство міжнародного співробітництва (нім. – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit; англ. – German Corporation for International Cooperation)
ВПО	Внутрішньо переміщені особи
IFI (МФО)	Міжнародна фінансова організація (англ. – International Financial Institution)
МВФ	Міжнародний валютний фонд
ІТА (МТД)	Міжнародна технічна допомога (англ. – International technical assistance)
ОМС	Органи місцевого самоврядування
НУО	Неурядові організації
OECD	Організація економічного співробітництва та розвитку (англ. – Organisation for Economic Co-operation and Development)

ОБСЄ	Організація з безпеки і співробітництва в Європі
PAP	Партнерська Програма Допомоги (англ. – Programme Aid Partnership)
PDRF	Філіппінський фонд допомоги жертвам стихійних лих (англ. – Philippine Disaster Resilience Foundation)
PIM	Управління публічними інвестиціями (англ. – Public investment management)
PPP (ДПП)	Державно-приватне партнерство (англ. – public–private partnership)
PRT	Групи реконструкції провінцій (англ. – Provincial Reconstruction Teams)
PULSE (ПУЛЬС)	Програма місцевого самоврядування «Політика для України» (англ. – Policy for Ukraine Local Self-Governance Programme)
SIDA	Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (англ. – Swedish International Development Cooperation Agency)
SIGAR	Спеціальний генеральний інспектор із питань реконструкції Афганістану (англ. – Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction)
SWAps (свопи)	Загальногалузеві підходи (англ. – sector-wide approaches)
SWG	Галузева робоча група (англ. – sectoral working group)
UDF (ФРУ)	Фонд розвитку України (англ. – Ukraine Development Fund)
U-LEAD	Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку (англ. – Ukraine Local Empowerment, Accountability and Development Programme)
ПРООН	Програма розвитку ООН
ЮНЕСКО	Організація Об'єднаних Націй із питань освіти, науки і культури
США	Сполучені Штати Америки
USAID	Агентство США з міжнародного розвитку (англ. – United States Agency for International Development)

Резюме

Україна зіткнулась із серйозною фінансовою проблемою відновлення після значних руйнувань, завданих тривалою російською військовою агресією. Війна Росії проти України суттєво вплинула на інфраструктуру, економіку та соціальну структуру країни, що вимагає комплексних і скоординованих зусиль із відновлення. Відповідно до Оцінки Світового банку станом на лютий 2024 року витрати на відновлення країни, за прогнозами, перевищать 400 мільярдів доларів США: сума, що вимагатиме об'єднання всіх потенційних джерел державного, офіційного та приватного капіталу. Тому, враховуючи критичний рівень потреби та низьку доступність фінансування, краща координація донорів щодо фінансування є надзвичайно важливою.

Україні необхідно як посилити координацію донорів, так і максимізувати вплив поточної реконструкції та регіонального розвитку. Тому аналіз наявних координаційних структур донорів, які представляють міжнародну допомогу в безпрецедентному масштабі в контексті процесу реформи децентралізації в Україні, є дуже важливим. Механізм координації має враховувати уроки, отримані з міжнародного досвіду координації відновлення, зокрема таких країн, як Афганістан, Боснія і Герцеговина, Руанда та Мозамбік. У цих процесах брали участь міжнародні донори, які активно працюють і в Україні.

Хоча в Україну надходить значне фінансування від міжнародних донорів, залишаються проблеми з координацією діяльності донорів. Ці виклики включають ризик дублювання зусиль, неефективне використання ресурсів і невідповідність національним інтересам. Для вирішення цих проблем було створено декілька ключових ініціатив та механізмів.

1. Міжвідомча координаційна платформа України, створена для координації підтримки нагальних потреб країни у фінансуванні та майбутнього економічного відновлення.

2. Ініціатива ЄС «The Ukraine Facility», яка забезпечує 50 мільярдів євро протягом чотирьох років, розподілених між бюджетною підтримкою, інвестиційними стратегіями та технічною допомогою.

3. Координаційна група міжнародних фінансових організацій (МФО), метою якої є координація операційних планів і сприяння цільовій фінансовій допомозі.

4. Зусилля з координації в окремих секторах, наприклад, в енергетичному секторі, у якому досягнуто кращої координації порівняно з іншими сферами.

Незважаючи на ці зусилля, усе ще існують прогалини в координації. Відсутність комплексної системи відображення проєктів і нерівномірний розподіл підтримки між регіонами є серйозними проблемами. Очікується, що система DREAM (англ. - Digital Restoration Ecosystem of Accountable Management) покращить координацію донорів і сприятиме підвищенню ефективності зусиль із відновлення. Однак її використання ще не є обов'язковим для всіх проєктів відновлення та потребує подальшого розвитку.

Реформи децентралізації в Україні, розпочаті в 2014 році, відіграли вирішальну роль у розширенні повноважень місцевого самоврядування, покращенні надання державних послуг та сприянні економічному розвитку. Успіх реформ значною мірою залежав від ефективної координації донорів, комплексного планування та потужної законодавчої підтримки, а також широкої розбудови спроможності та механізмів участі громадян. Створення матриці результатів і створення Ради донорів є значними кроками в моніторингу та координації реформ, оскільки забезпечує узгодженість між різними зацікавленими сторонами. Досвід, набутий у ході цієї реформи, може надати цінну інформацію щодо поточних зусиль із відновлення.

Основними зацікавленими сторонами у відновленні та відбудові України є:

- уряд, зокрема Міністерство відновлення, що відповідає за формування політики та переговори з донорами;
- органи місцевого самоврядування, важливі для реалізації проєкту та комунікації з донорами;
- організації громадянського суспільства (ОГС), які відіграють значну роль у розробці політики, адвокації та реалізації проєктів;
- міжнародні донори, включно з міжнародними фінансовими організаціями (МФО), іноземні уряди та міські партнерства.

Щоб покращити координацію донорів та посилити підтримку сталої реконструкції, Україна має зосередитися на:

- зміцненні та оптимізації наявних координаційних платформ за допомогою передових цифрових інструментів;
- проведенні регулярних координаційних зустрічей та регіональних форумів;
- формуванні галузевих робочих груп для критичних сфер;
- забезпеченні узгодження зусиль донорів із національними стратегіями та планами розвитку;
- посиленні потенціалу як на центральному, так і на місцевому рівнях; і
- сприянні державно-приватному партнерству для залучення досвіду та інвестицій приватного сектору.

Прийнявши ці стратегії, Україна може забезпечити ефективне використання ресурсів і сприяти довгостроковому розвитку та стабільності у своїх зусиллях щодо відновлення.

Вступ

Україна зіткнулась із серйозною фінансовою проблемою відновлення після значних руйнувань, завданих тривалою російською військовою агресією. Війна призвела до широкомасштабного руйнування житла, транспортних мереж та енергетичної інфраструктури, створивши нагальну потребу в комплексних зусиллях із відновлення. Відповідно до Оцінки Світового банку станом на лютий 2024 року витрати на відновлення країни, за прогнозами, перевищать 400 мільярдів доларів США.

Значні кошти вже починають надходити в Україну від різних міжнародних донорів, включаючи уряди, міжнародні організації та приватних донорів. Роль, яку відіграють ці донори у відновлювальних роботах, та їхні внески мають життєво важливе значення для вирішення нагальних і довгострокових потреб країни.

Однак, враховуючи величезний обсяг того, що потрібно, наявних ресурсів усе ще недостатньо, і ця прогалина пояснює важливість ефективної координації між різноманітними донорами, зокрема щодо значних фінансових ресурсів, технічної експертизи, політичних консультацій та нарощування потенціалу. Без належної координації існує ризик дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та невідповідності національним пріоритетам України.

У звіті також буде досліджено, як міжнародні донори можуть краще координувати свої зусилля, спираючись на найкращі практики та уроки, отримані з інших контекстів постконфліктної реконструкції та впровадження реформ децентралізації в Україні. Він надасть інформацію та рекомендації щодо розробки структурованого підходу до координації донорів, який відповідатиме потребам та пріоритетам України. Ефективна координація є ключем до максимізації впливу відновлювальних робіт, забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення стійких результатів розвитку.

1. Практики координації міжнародних донорів та уроки для України

1.1 Мультидонорські координаційні платформи

Успішні міжнародні практики часто передбачають створення мультидонорських координаційних платформ для оптимізації зусиль із надання допомоги та забезпечення ефективного розподілу ресурсів.

Наприклад, мультидонорський Трастовий фонд стійкості Афганістану (англ. – Afghanistan's multi-donor Afghanistan Resilience Trust Fund, ARTF),[1] створений у 2002 році, забезпечив платформу для донорів для об'єднання ресурсів і фінансування національних пріоритетних програм. Фонд ARTF забезпечив узгодження коштів із національною стратегією та пріоритетами розвитку Афганістану, підвищивши прозорість і підзвітність через регулярні зустрічі та механізми звітності.

У Боснії було створено Форум координації донорів[2] для покращення координації між міжнародними донорами, місцевою владою та ОГС. Це сприяло регулярним зустрічам, обміну інформацією та спільному плануванню проєктів реконструкції і допомагало уникнути дублювання зусиль, гарантувало спрямування допомоги на пріоритетні сфери.

Урок для України. Україні слід зміцнити та оптимізувати свою координаційну платформу донорів шляхом впровадження передових цифрових інструментів для обміну даними, відстеження прогресу, звітності та зворотного зв'язку. Цей централізований вузол має містити всю інформацію, пов'язану з донорами, включаючи деталі проєкту, розподіл фінансування, часові рамки та результати, покращуючи прозорість і сприяючи кращому прийняттю рішень донорами.

1.2. Регулярні координаційні зустрічі та форуми

Часті зустрічі та форуми між зацікавленими сторонами мають вирішальне значення для підтримки відкритості комунікацій і забезпечення узгодженості зусиль.

Наприклад, Координаційна група партнерів із розвитку (англ. – Development Partners Coordination Group, DPCG),[3] створена для допомоги у відновленні країни після геноциду 1994 року, була основною платформою для діалогу та координації між урядом Руанди та міжнародними донорами. Вона включає регулярні зустрічі, спільні розгляди та планування ініціатив розвитку. Група зосередилася на узгодженні донорської допомоги з національними планами розвитку Руанди.

У Мозамбіку Група донорів G19, до якої входять 19 відомих міжнародних донорів, регулярно збирається для координації зусиль із надання допомоги. Вони зосереджуються на гармонізації підтримки, обміні інформацією та проведенні спільних оцінок, тісно співпрацюючи з урядом Мозамбіку, для забезпечення узгодження допомоги з національними пріоритетами.

Урок для України. Забезпечити міцну структуру щоквартальних координаційних зустрічей за участю високопоставлених чиновників, міжнародних донорів і ключових зацікавлених сторін для обговорення прогресу, викликів і пріоритетів. Наприклад, Українська

[1] https://www.wb-artf.org

[2] http://www.donormapping.ba

[3] Мінекофін. (4 жовтня 2022). Уряд і партнери з розвитку закликають до спільних зусиль для досягнення цілей NST-1. https://www.minecofin.gov.rw/news-detail/government-and-development-partners-call-for-joint-efforts-to-achieve-nst-1-goals

платформа донорів,[4] до якої входять представники різних країн та міжнародних фінансових організацій (МФО), відіграла важливу роль в узгодженні діяльності донорів із національними планами розвитку України. Ці зустрічі можна використовувати для спільного планування, обміну інформацією та узгодження діяльності донорів зі стратегією відновлення України. Крім того, слід організувати регіональні координаційні форуми для вирішення конкретних місцевих потреб і пристосування зусиль щодо реконструкції до унікальних обставин різних регіонів України. Цей підхід відображає успішні моделі інших країн, таких як Руанда та Мозамбік, де структурована координація донорів привела до більш ефективних результатів відновлення та розвитку.

1.3. Галузеві робочі групи

Зосередження уваги на конкретних секторах дозволяє більш цілеспрямовано та ефективно координувати зусилля з реконструкції.

Наприклад, Боснія та Герцеговина створила галузеві робочі групи (англ. - sectoral working group, SWG), щоб зосередитися на конкретних сферах, таких як охорона здоров'я, освіта та інфраструктура. Ці групи включали представників міжнародних донорів, державних установ та неурядових організацій, які співпрацювали над галузевими стратегіями, впровадженням проєктів та моніторингом.

Урок для України. Створити спеціалізовані галузеві робочі групи, зосереджуючись на таких критичних сферах, як транспортна інфраструктура, логістика, енергетика та охорона здоров'я. Забезпечити інклюзивну участь міжнародних донорів, українських державних установ та місцевих НУО. Ці групи мають розробити детальні плани дій із чіткими етапами та обов'язками, забезпечуючи координацію всіх заходів та сприяння досягненню головних національних цілей.

Координація діяльності донорів в Україні передбачає більш загальний та інтегрований підхід, а не окремі сфери. Є кілька прикладів галузевих зусиль, але вони не утворюють єдиної структури. Робоча група з розмінування[5] займається вирішенням нагальної потреби в гуманітарному розмінуванні в постраждалих від конфлікту районах. Вона працює при Міністерстві економіки та зосереджує свою діяльність на забезпеченні безпечних умов для відбудови та переселення. Група співпрацює з міжнародними партнерами для мобілізації ресурсів і досвіду, необхідних для ефективних операцій із розмінування.

1.4. Стратегічне узгодження та контекстно-залежні підходи

Забезпечення узгодженності зусиль донорів із національними планами розвитку країни-реципієнта має вирішальне значення для сталої реконструкції. Міжнародний досвід підкреслює важливість цих факторів для уникнення фрагментованого розвитку та максимізації впливу ініціатив із відбудови.

У Руанді, Мозамбіку і Боснії та Герцеговині скоординовані зусилля донорів, узгоджені з національними стратегіями розвитку, виявилися успішними в стимулюванні відновлення та зростання.

Наприклад, Партнерська програма допомоги Мозамбіку (англ. – Programme Aid Partnership, PAP)[6] запровадила спільну систему оцінки ефективності для узгодження донорської підтримки зі стратегією країни щодо подолання бідності. У Боснії та Герцеговині

[4] Урядовий портал України. (9 жовтня 2024). 11-й Наглядовий комітет Української платформи донорів: Уряд України обговорив з країнами-партнерами бюджетну підтримку, відбудову та реформи. https://www.kmu.gov.ua/en/news/vidbulos-11-zasidannia-ukrainskoi-platformy-donoriv-uriad-ukrainy-obhovoryv-z-kliuchovymy-partneramy-biudzhetnu-pidtrymku-vidbudovu-reformy

[5] Урядовий портал України. (1 жовтня 2024). За рік українці отримали 35 тисяч квадратних кілометрів розмінованих земель – Юлія Свириденко на засіданні галузевої робочої групи. https://www.kmu.gov.ua/en/news/za-rik-ukraintsi-otrymaly-u-vykorystannia-35-tysiach-km2-rozminovanykh-zemel-iuliia-svyrydenko-na-zasidanni-sektoralnoi-robochoi-hrupy

[6] Глобальне партнерство для ефективного розвитку співпраці. (3 листопада 2022). Політика, системи, звіти та механізми співробітництва в Мозамбіку. https://www.effectivecooperation.org/mozambiques-development-co-operation-policies-systems-reports-mechanisms

Світовий банк та Європейська Комісія отримали схвальні відгуки за координацію донорів. Однак, коли ці стратегії реалізуються без урахування місцевого контексту, виникають проблеми, як це видно в Афганістані, де проєкти реконструкції часто не відповідали місцевим потребам.

Помилки, яких слід уникати. В Афганістані проєкти реконструкції, які не враховували місцевий контекст, були не ефективними.[7] Наприклад, пандуси для людей з обмеженими можливостями були встановлені в школах, розташованих у місцях, недоступних для інвалідних візків через пересічену місцевість, що зробило ініціативу непотрібною.[8] Боснія та Герцеговина зіткнулася з подібними проблемами, коли відсутність узгодженої стратегії міської мобільності призвела до фрагментованого розвитку міста в Сараєво. Напівлегальні торгові центри, відірвані від реальності плани мобільності, що фінансувалися іноземними донорами, і не пов'язані між собою інвестиції в релігійні споруди створили плутанину нескоординованих зусиль, яка перешкоджала згуртованості міста в довгостроковій перспективі.[9] Ці приклади ілюструють, як невідповідне узгодження та відсутність розуміння контексту можуть підірвати зусилля з реконструкції.

Урок для України. Україна має надати пріоритет узгодженню діяльності донорів зі своєю національною стратегією розвитку, одночасно забезпечуючи адаптацію заходів щодо відновлення до унікальних потреб її регіонів. Створення робочих груп (SWG) є позитивним кроком до інтеграції донорських внесків у середньострокову стратегію зростання, викладену в Плані України.[10]

Приклад узгодження можна побачити в дискусіях навколо реформи управління публічними інвестиціями (англ. - public investment management, PIM). Реформа PIM спрямована на оптимізацію відбору проєктів і визначення пріоритетності ключових галузей для інвестицій. Ця ініціатива спрямована на те, щоб проєкти, що фінансуються донорами, узгоджувалися з ширшими цілями відновлення України та національними стратегіями.

Проте залишаються виклики, пов'язані з повною синхронізацією зусиль донорів у всіх секторах та забезпечені їх відповідності місцевому контексту. Міжнародні організації допомоги часто впроваджують стандартизовані програми, які не відповідають конкретним потребам українських громад. Наприклад, були випадки, коли термін придатності продуктів харчування та медичних засобів, наданих міжнародними організаціями, закінчувався до того, як вони досягали місця призначення через логістичну неефективність. Це підкреслює розбіжність між допомогою, що надається, та реальними потребами на місці.[11] Серед деяких міжнародних гравців переважав наратив, що Україні бракує необхідної інфраструктури громадянського суспільства для ефективного управління розподілом допомоги. Однак багато місцевих організацій уже створили надійні мережі та системи для надання допомоги, які упустили більші міжнародні НУО.

Ініціативи з реконструкції мають передбачати ретельну оцінку потреб, активні консультації з місцевими громадами та міцне партнерство між урядом, громадянським

[7] Інтерв'ю з доктором Озом Хассаном, автором дослідження «Афганістан: уроки, отримані за 20 років підтримки демократії, розвитку та безпеки», проведеного в рамках проєкту «Контроль витрат на відновлення» (англ. - "The Recovery Spending Watchdog" Project) (23 листопада 2023). https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/analitichnij-brif.-realna-vidbudova-1.pdf

[8] «США вимагали, щоб школи були побудовані за певними стандартами. Вони забезпечили, що в усіх школах були пандуси для дітей на візках. Проте школи не були доступні для інвалідів через місцевість. Ця вимога була абсолютно непотрібною».

[9] «У Сараєво ми бачили, як приїжджали інвестори з Арізони та Техасу та будували торгові центри напівлегально (без отримання всіх дозволів на будівництво). Це було поєднано з певною стратегією мобільності, розробленою японським урядом (здебільшого зацікавленим в експорті японських автомобілів) та окремими інвестиціями в релігійні споруди (мечеті) урядом Саудівської Аравії і деякими урядами Західної Європи (будівництво католицьких церков), а також внеском Швейцарії, який відтворив традиційний швейцарський міський розвиток 1990-х років. Відсутність законної офіційної стратегії міської мобільності для Сараєво призвела до різноманітної, фрагментованої реальності». З інтерв'ю з доктором Харісом Піпласом, експертом з критичної реконструкції та міського планування, проведеного в рамках проєкту «Контроль витрат на відновлення» (англ. - "The Recovery Spending Watchdog" Project).

[10] Генеральний директорат із питань сусідства та переговорів щодо розширення. (20 грудня 2023). Міжвідомча координаційна платформа донорів для України збирається, щоб обговорити бюджетні потреби України на 2024 рік, членство в платформі та прогрес України в реформах. https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/multi-agency-donor-coordination-platform-ukraine-meets-discuss-ukraines-budget-needs-2024-platforms-2023-12-20_en

[11] К. Редферн (14 лютого 2023). За рік Україна розкриває межі добре фінансованої міжнародної допомоги. The New Humanitarian. https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2023/02/14/Why-international-aid-is-not-reaching-Ukraine

суспільством і донорами. Із вирішенням цих проблем Україна може побудувати узгоджену стійку основу для відновлення, яка ефективно залучає міжнародну підтримку та задовольняє різноманітні потреби свого населення.

1.5. Нарощування потенціалу

Зміцнення місцевих інституційних можливостей має важливе значення для довгострокового успіху та стійкості зусиль із реконструкції.

Різні країни, включаючи Афганістан і Руанду, увели ініціативи з нарощування потенціалу в свої заходи з координації донорів, зосередившись на розширенні повноважень місцевих органів влади та громад. Наприклад, в Афганістані Групи реконструкції провінцій (англ. – Provincial Reconstruction Teams, PRT) об'єднали військові та цивільні організації для забезпечення безпеки та підтримки відбудови, що передбачало координацію між різними країнами-донорами, міжнародними організаціями та місцевою афганською владою. Групи реконструкції провінцій (PRT) приділяли увагу нарощуванню місцевого потенціалу, розвитку інфраструктури та наданню основних послуг.

У Руанді загальногалузеві підходи (свопи, англ. - sector-wide approaches, SWAps)[12] координували зусилля в конкретних секторах, донори та уряд спільно планували та впроваджували галузеві стратегії. Загальногалузеві підходи (SWAps) допомогли оптимізувати внески донорів і покращити результати у сфері освіти, закцентувавши увагу на перевагах гармонізації систем фінансування, технічної допомоги та моніторингу.

Урок для України. Зосередити увагу на нарощуванні потенціалу як важливому компоненті зусиль із координації донорів, оскільки це дає можливість місцевим установам ефективно управляти ресурсами, впроваджувати політику та надавати життєво важливі послуги. В Україні існують значні виклики, пов'язані з нарощуванням потенціалу, включаючи брак ресурсів, недостатні навчальні програми та потребу в комплексних реформах державного управління. Війна, що триває, ще більше напружила інституційні можливості, що призвело до неефективності управління та надання послуг.

Наприклад, багато посадових осіб місцевої влади не пройшли належної підготовки для ефективного нагляду за проєктами відбудови, що може призвести до неправильного управління та неповного використання донорських коштів. Ця ситуація ускладнюється браком кваліфікованого персоналу в таких ключових сферах, як управління проєктами та фінансовий нагляд. Звіт[13] підкреслює, що органи місцевого самоврядування в сільській місцевості, особливо ті, що постраждали від тривалих військових дій, часто не мають відповідного досвіду. Цей недолік перешкоджає спроможності таких органів влади ефективно керувати зусиллями з реконструкції, що призводить до неефективності та ймовірного неправильного розподілу ресурсів.

Щоб вирішити ці проблеми, Україна має встановити пріоритет в нарощуванні потенціалу через програми цільової підготовки та технічної допомоги, які приділяють увагу підвищенню кваліфікації державних службовців як на національному, так і на місцевому рівнях. Інвестиції в технологічну інфраструктуру та адміністративні системи також мають вирішальне значення для посилення інституційної спроможності. Розвиваючи культуру підзвітності та прозорості в органах місцевого самоврядування, Україна може забезпечити більшу ефективність і узгодженість відновлювальних робіт із національними цілями розвитку. Зрештою, надійна структура розбудови потенціалу дозволить Україні створити стійкі інституції, здатні реагувати на поточні виклики та підтримувати сталий розвиток на етапі післявоєнного відновлення.

[12] Wang, X., Brown, R., Prudent-Richard, G., & O'Mara, K. *Rwanda | Extending Access to Energy: Lessons from a Sector-Wide Approach (SWAp)*. Energy Sector Management Assistance Program. https://www.esmap.org/node/71087

[13] Reliefweb (26 листопада 2024). Розвиток антикорупційного потенціалу в органах місцевого самоврядування України. https://reliefweb.int/report/ukraine/advancing-anti-corruption-capacity-ukraines-local-self-government

1.6. Державно-приватне партнерство (ДПП)

Залучення приватного сектору може принести додатковий досвід і ресурси для відновлення та розвитку, і багато країн успішно використовують ДПП у цій сфері. Наприклад, після тайфуну «Хайян» у 2013 році Філіппінський фонд допомоги жертвам стихійних лих (англ. – Philippine Disaster Resilience Foundation, PDRF), альянс приватного сектору, співпрацював з урядом, щоб відбудувати школи, медичні центри і житло. Ініціатива Філіппінського фонду допомоги жертвам стихійних лих, Проєкт Буліг (англ. – Project Bulig), відбудувала понад 1000 будинків і десять шкіл у постраждалих районах, продемонструвавши, як ресурси та ефективність приватного сектору можуть прискорити зусилля для відбудови.[14]

У Косово ДПП було використано для відновлення та модернізації інфраструктури. Яскравим прикладом є ДПП міжнародного аеропорту Приштини, де приватний консорціум інвестував і в модернізацію, і в фукціонування аеропорту.[15] Це партнерство не тільки покращило повітряне сполучення Косово, але й залучило прямі іноземні інвестиції та досвід управління аеропортами.

Помилки, яких слід уникати. Незважаючи на те, що ДПП може бути ефективним, надзвичайно важливо забезпечити належний нагляд і відповідність суспільним інтересам. У зусиллях із відновлення після стихійного лиха існує ризик того, що ДПП віддасть перевагу прибутку над потребами громади, як стверджували критики. Так сталося в Новому Орлеані після урагану Катріна, який призвів до джентрифікації та переміщення колишніх жителів.[16]

Урок для України. Сприяти ДПП для залучення досвіду та інвестицій приватного сектору. Створити сприятливе середовище зі стимулами для інвестицій приватного сектору в інфраструктуру та інші важливі сфери. Розробити механізми зменшення ризиків для приватних інвесторів, такі як гарантії та страхування, щоб заохотити приватний сектор до участі у відбудові. Розглянути можливість створення спеціального Агентства для сприяння інвестицій приватного сектору в проєкти реконструкції, а також надання інструментів для підбору інвестицій, нормативної допомоги та інструментів зменшення ризиків.

Європейський Союз оголосив про Заклик до вираження зацікавленості компаній із ЄС інвестувати у відновлення України 40 мільярдів євро через Інвестиційну програму України.[17] Ця ініціатива закликає бізнес ЄС до партнерства з українськими компаніями, наголошуючи на важливості залучення приватного сектору до зусиль із відновлення.

Шостого травня 2023 року український уряд оголосив про намір створити Фонд розвитку України (ФРУ, англ. – Ukraine Development Fund, UDF), метою якого є залучення інвестицій у такі ключові сектори, як енергетика, інфраструктура, сільське господарство, виробництво та IT.[18] Компанія БлекРок (англ. – BlackRock) була залучена для консультування українського уряду щодо створення Фонду (попередня назва – Фонд розвитку України (ФРУ), призначення якого полягає у використанні різноманітних фінансових інструментів, щоб полегшити відбудову та економічне відновлення після війни. Участь БлекРок (англ. - BlackRock) та ініціатива створення Фонду розвитку України акцентують увагу на важливості залучення як державних, так і приватних інвестицій для подолання

[14] Філіппінський фонд допомоги жертвам стихійних лих. (без дати) Як Філіппіни привели бізнес до відновлення після стихійного лиха. https://www.pdrf.org/press-releases/how-the-philippines-brought-business-into-disaster-recovery/

[15] Б. Еджупі, Л. Абдіксіку, А. Хашані та В. Вокррі (2015 [останнє оновлення 6 березня 2025]). Кейс із дослідження. https://www.ppiaf.org/documents/4641

[16] К. Ф. Готем та М. Грінберг (2014). *Кризові міста: катастрофа та реконструкція в Нью-Йорку та Новому Орлеані*. Oxford University Press. https://academic.oup.com/book/5280

[17] Генеральний директорат із питань сусідства та переговорів про розширення. (13 листопада 2024). ЄС закликає бізнес ЄС інвестувати у відновлення та відбудову України. https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/eu-launches-call-eu-business-invest-ukraines-recovery-and-reconstruction-2024-11-13_en

[18] Міністерство економіки України. (6 травня 2023). Уряд України оголошує про свій план заснувати Фонд розвитку України, щоб створити можливості для участі державних і приватних інвесторів у майбутній відбудові української економіки. https://me.gov.ua/News/Detail?id=ddd9f29a-04d4-4624-8b7e-c7f3d9fbde35&lang=en-GB&title=TheGovernmentOfUkraineAnnouncesItsPlanToLaunchAUkraineDevelopmentFund-ToCreateOpportunitiesForPublicAndPrivateInvestorsToParticipateInTheFutureReconstructionOfTheUkrainianEconomy&t

значних викликів фінансування, з якими стикаються зусилля з відновлення України. Однак на момент написання статті не надходило жодних повідомлень, які б підтверджували, що Фонд розвитку України було офіційно створено чи він функціонує. Терміни його запуску та функціонування залишаються незрозумілими, а задокументованих результатів цієї ініціативи немає.

1.7. Обмін інформацією та прозорість

Відкрите спілкування та обмін інформацією між донорами та місцевими громадами є важливими для ефективної координації та підзвітності.

В Афганістані експерти зазначили небажання агенцій із розвитку ділитися інформацією, що призвело до надлишковості проєктів і відсутності відгуків громади через страх втратити допомогу.[19] «Узгодження стратегій ЄС і США було величезною проблемою в Афганістані», – зазначає Девід Янг, спеціальний генеральний інспектор із питань реконструкції Афганістану (англ. - Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction, SIGAR), вказуючи, що різні агенства з розвитку неохоче ділилися інформацією. «Відсутність спільного використання призвела до величезних надлишків, – додає він, – де було б дві школи, побудовані на одній вулиці, призначені для обслуговування однієї громади».

Джен Брік Муртазашвілі зазначає: «Донори не обмінюються інформацією. Коли я була в Афганістані, це мене дуже здивувало. Люди в громадах боялися говорити про свої проблеми з міжнародною допомогою. Вони так боялися говорити про корупцію в НУО, проєктах допомоги та підрядниках, тому що стали залежними від цих грошей»[20]

Помилки, яких слід уникати. У Боснії та Герцеговині різні вимоги донорів заплутали місцевих державних службовців, які були перевантажені різноманітною термінологією та міжнародними форматами, що не співвідносилися з місцевими кодексами містобудування. Це призвело до того, що багато стратегій не використовувалися або були непрактичними на регіональному рівні.

Урок для України. Встановити надійні механізми для обміну інформацією між донорами. Інформація також має бути доступною для місцевих громад, які фактично є основними бенефіціарами більшості проєктів відновлення. Створити прозору систему звітності про хід і результати проєкту. Підтримувати та захищати канали зворотного зв'язку громади, щоб гарантувати, що зусилля з реконструкції відповідають місцевим потребам, а також виявляти проблеми з реалізацією проєкту чи корупцією. Крім того, працювати над стандартизацією термінології та узгодженням міжнародних форматів із місцевим нормативним контекстом, щоб гарантувати, що стратегії та плани практичні й можуть бути реалізовані на регіональному рівні.

1.8. Моніторинг та оцінка

Ефективний моніторинг та оцінка зусиль із реконструкції мають вирішальне значення для забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення бажаних результатів.

В Афганістані експерти зазначили важливість моніторингу рівнів ефективності, з точки зору того, як гроші витрачаються на відновлення на місцевому рівні. Проте виникли проблеми з визначенням того, чи дійсно проєкти збільшують ВВП у тих сферах, у яких вони були реалізовані. Як сказав Девід Янг:

«Ось де в Афганістані все руйнувалося. Навіть якщо у вас був партнер-виконавець, який ішов і визначав, чи справді була побудована школа чи дорога, хто визначить, чи справді це збільшило ВВП у цьому регіоні? Ми знову і знову бачили в Афганістані громади, які

[19] Інтерв'ю з Девідом Янгом, SIGAR, проведене в рамках проєкту «Контроль витрат на відновлення».

[20] Інтерв'ю з Джен Брік Муртазашвілі, Пітсбурзький університет, проведене в рамках проєкту «Контроль витрат на відновлення».

отримували проєкти, про які вони не просили, тому що це було більше питання того, що найкраще може надати уряд США, а не те, що найбільш потрібно цій громаді».

Помилки, яких слід уникати. У деяких випадках громади отримували проєкти, про які вони не просили, оскільки головна увага приділялася тому, що найкраще можуть надати донори, а не тому, що громаді найбільш потрібно.

Урок для України. Впровадити надійну систему моніторингу та оцінки, окрім простого відстеження виконання проєкту. Розробити показники для оцінки впливу зусиль із реконструкції на місцевий економічний розвиток і якість життя. Переконатися, що відбір проєктів базується на ретельній оцінці потреб місцевих громад, а не виключно на можливостях донорів. Регулярні перегляди та коригування стратегій реконструкції повинні ґрунтуватися на результатах моніторингу та оцінки.

Застосовуючи ці стратегії та вивчаючи міжнародний досвід, зокрема успіхи та помилки, Україна може покращити координацію донорів, забезпечити ефективне використання ресурсів і підтримати зусилля щодо сталої реконструкції. Ці практики допоможуть максимізувати вплив міжнародної допомоги та сприятимуть довгостроковому розвитку та стабільності в країні. Ефективне громадянське суспільство України має бути ключовим гравцем у такому моніторингу та оцінці.

2. Уроки реформ децентралізації в Україні

2.1 Короткий огляд реформ децентралізації в Україні

Однією з успішних реформ в Україні, розпочатих у 2015 році, стало впровадження заходів щодо більшої децентралізації окремих функцій усередині країни. Реформи складалися з двох ключових елементів: більшої фіскальної децентралізації та адміністративної реформи. У першому місцеве самоврядування отримувало більше доходів, а також були створені об'єднані територіальні громади (громади) (детальніше див. Додаток 1). Громади отримують прямі трансферти з центрального бюджету для фінансування делегованих функцій, тоді як раніше вони були переважно централізованими або фінансувалися через місцеві бюджети обласного рівня.

Основними завданнями реформ децентралізації є:

- розширити повноваження місцевого самоврядування шляхом передачі значних повноважень і ресурсів від центральної влади місцевим органам влади;
- побудувати ефективну систему територіальної організації влади, що сприяє розвитку місцевого самоврядування;
- забезпечити надання якісних та доступних державних послуг усім громадянам незалежно від місця їхнього проживання;
- підвищити ефективність та оперативність державного управління через розширення повноважень на місцях.

Реформи децентралізації дозволили центрам місцевого самоврядування збільшити свої фінансові ресурси та адміністративну автономію, що дало змогу здійснювати інвестиції в регіональну інфраструктуру та, у свою чергу, сприяти економічному зростанню й покращенню рівня життя. Тепер громади відповідають за розвиток власних мереж охорони здоров'я, освіти та культури.

Посадові особи місцевих органів влади мали можливість отримати масштабні програми навчання та технічну допомогу для вдосконалення своїх адміністративних навичок та забезпечення ефективного управління. Ці ініціативи спрямовані на створення надійних місцевих інституцій, здатних керувати збільшенням обов'язків та надавати високоякісні державні послуги.

Реформа також спонукає до більшої участі громадян у місцевому самоврядуванні через консультації з громадськістю, до прозорості бюджету участі та ініціатив. Бюджети участі запроваджено на регіональному рівні для залучення громадян до розподілу бюджетних витрат.

Реформи децентралізації в Україні відображають значну трансформацію її структури управління шляхом її цілі сформувати місцеву автономію, покращити державні послуги та сприяти економічному розвитку. Подальший успіх реформ залежатиме від того, як будуть вирішені наявні виклики, а також від подальшої потужної підтримки з боку національних і міжнародних зацікавлених сторін.

У 2024 році Міністерство інфраструктури оновило Державну стратегію регіонального розвитку, яка мала бути затверджена урядом у третьому кварталі 2024 року. Стратегія передбачає продовження децентралізації, щоб побудувати сильніші та спроможніші громади.

2.2 Матриця координації донорів у реформі децентралізації

Реформи децентралізації в Україні отримали значну підтримку з боку Європейського Союзу та різноманітних проєктів міжнародної технічної допомоги, а Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства (Мінрегіон) спробувало створити механізм координації цієї підтримки. У 2017 році була створена Рада донорів для забезпечення ефективної координації між Мінрегіоном та донорськими установами, іноземними дипломатичними представництвами та міжнародними організаціями, залученими до фінансування або реалізації проєктів технічної допомоги, пов'язаних із децентралізацією.[21]

Раду донорів очолили Віцепрем'єр-міністр – Міністр регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України або Перший заступник Міністра разом із представником донорської організації, що головувала в поточному році. До складу Ради входять представники багатьох міжнародних організацій та проєктів, таких як Офіс Ради Європи в Україні, Представництво Європейського Союзу в Україні, Посольство Німеччини в Україні, Швейцарське бюро співробітництва, ПРООН, ОБСЄ, USAID, Організація економічного співробітництва та розвитку (англ. – Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), проєкти U-LEAD (Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку), GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва), DESPRO (Проєкт підтримки децентралізації в Україні), SIDA (Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку), DOBRE (Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»), PULSE (ПУЛЬС, Програма місцевого самоврядування «Політика для України»), EDGE (Експертна підтримка врядування та економічного розвитку) та інші.

Рада донорів була організована з шести робочих груп, діяльність кожної з яких зосереджена на конкретних аспектах реформи децентралізації:

- Група 1: Адміністративно-територіальна реформа та законодавче забезпечення децентралізації;
- Група 2: Фінанси та бюджет місцевого самоврядування (фінансова основа місцевого самоврядування);
- Група 3: Місцева демократія (прозорість, підзвітність, участь громадськості);
- Група 4: Регіональний та місцевий розвиток;
- Група 5.1: Адміністративні послуги;
- Група 5.2: Житлово-комунальне господарство;
- Група 5.3: Гуманітарна політика;
- Група 5.4. Охорона здоров'я;
- Група 6: Комунікація, системи навчання та управління знаннями (управління та координація реформи).

У період із грудня 2016 року по квітень 2017 року Мінрегіон разом із зацікавленими донорами створили матрицю для відстеження результатів впровадження децентралізації в Україні (див. рис. 1). Цей інструмент дозволив уряду та міжнародним партнерам спільно відстежувати та оцінювати хід реформ, забезпечуючи ефективну координацію міжнародних проєктів і програм.

Матриця також описувала діяльність наявних проєктів для кожної сфери змін, включаючи конкретні показники ефективності. Цей комплексний підхід мав на меті гармонізувати донорську підтримку реформ, хоча він також виявив, що багато донорів часто все ще працюють у тих самих сферах, що призводило до потенційного дублювання зусиль. Не обов'язково досягалася координація діяльності (справді, різні донори інколи працювали над схожими темами), але принаймні стало зрозуміло, хто що робить.

[21] Урядовий портал України. (13 лютого 2018). Рада донорів із питань децентралізації визначила дорожню карту реформи-2018 (The Donor Council on Decentralization has defined the 2018 reform roadmap). https://www.kmu.gov.ua/news/rada-donoriv-z-pitan-decentralizaciyi-viznachila-marshrutnu-kartu-reformi-2018

Рис. 1. Матриця результатів впровадження децентралізації в Україні



Source: https://www.slideshare.net/slideshow/ss-82207756/82207756

Сайт decentralization.gov.ua створено для надання вичерпної інформації про децентралізацію та регіональний розвиток, а також про донорів та реалізовані проєкти, для покращення інформаційної координації. У 2024 році цей вебпортал перейшов у публічний доступ: https://decentralization.ua/, на якому зараз надаються оновлення.

У 2023 році Міністерство інфраструктури спробувало відновити механізми координації допомоги у сфері. Тому 20 липня 2023 року відбулося засідання Координаційної ради з питань регіональної політики та реформи децентралізації за участю представників США, Канади, Японії, Великої Британії, Франції, Іспанії, Німеччини, Італії, Нідерландів, Польщі, Швеції, Австрії, Норвегії, Естонії, ООН, Європейського Союзу, USAID, GIZ та інших міжнародних організацій і проєктів. Рада має на меті створити мережу команд підтримки громад, комунікаційну платформу для просування реформ та для оновлення Державної стратегії регіонального розвитку. Підхід базується на п'яти ключових пріоритетах: стратегічне планування та проєктний менеджмент; інвестиції та взаємодія з донорами; антикорупційна діяльність; цифровізація та управління на основі відкритих даних; містобудування.

Переглянуто підходи до Державного фонду регіонального розвитку для посилення впливу громадянської участі. Наприклад, через платформу Дія громадяни можуть обирати проєкти, які хочуть реалізувати у своїх регіонах. Крім того, жителі громади можуть відстежувати та контролювати процес відновлення через систему DREAM.

Основним напрямком поточних зусиль є забезпечення продовження реформи децентралізації. Це передбачає встановлення чітких стандартів надання послуг місцевого самоврядування та підвищення ефективності роботи. Ці заходи спрямовані на подальше розширення повноважень місцевої влади та покращення надання державних послуг.

Матриця результатів і створення Ради донорів є значними кроками в моніторингу та координації реформи децентралізації в Україні. Незважаючи на труднощі, ці ініціативи підкреслюють прагнення до прозорості, ефективності та залучення громадян, забезпечуючи подальший успіх і сталість реформ.

2.3. Роль німецьких інституцій у реалізації реформи децентралізації в Україні

Німеччина відіграла важливу роль у підтримці реформи децентралізації в Україні. Її основний внесок був у сфері фінансової та технічної допомоги, нарощуванні потенціалу та підтримки з боку німецьких політичних фондів.

Через своє агентство з розвитку GIZ Німеччина зробила значний внесок у програму «U-LEAD з Європою». Ця програма підтримує децентралізацію та реформи місцевого самоврядування в Україні шляхом надання технічної допомоги та зміцнення потенціалу місцевих органів влади. Вона зосереджена на посиленні адміністративної спроможності місцевих органів влади та сприянні участі громадян у місцевому управлінні.

Німецькі фонди розвитку відіграли вирішальну роль у фінансуванні різноманітних проєктів децентралізації. Ці кошти були використані для розвитку інфраструктури, покращення державних послуг та посилення фінансової автономії органів місцевого самоврядування. Німецькі експерти також надали консультаційні послуги українським політикам, допомогли їм розробляти та впроваджувати ефективну політику децентралізації.

Німецькі інституції організували численні тренінги та семінари для українських посадових осіб місцевого самоврядування. Ці заняття охоплюють публічне адміністрування, фінансовий менеджмент та залучення громадськості, озброюючи місцеві органи влади навичками ефективного управління своїми новими обов'язками.[22]

Німеччина також сприяла програмам взаємонавчання та обміну, дозволяючи українським чиновникам вивчати німецький досвід місцевого управління та децентралізації. Ці обміни надали цінну інформацію про найкращі практики та інноваційні рішення, які можна адаптувати до українського контексту.

Декілька німецьких політичних фондів, як-от: Фонд Конрада Аденауера та Фрідріха Еберта, підтримали реформи децентралізації в Україні. Ці фонди проводили дослідження, організовували конференції та забезпечували платформи для діалогу між зацікавленими сторонами, що сприяло глибшому розумінню та ширшому прийняттю принципів децентралізації в Україні.

Підтримка Німеччини значно розширила спроможність органів місцевого самоврядування в Україні самостійно управляти своїми справами. Це привело до більш ефективних місцевих адміністрацій, які швидше реагують та краще оснащені для задоволення потреб своїх громад.

[22] https://decentralization.ua/en/news/13059

Програми, що фінансуються Німеччиною, сприяють більшій участі громадян у місцевому самоврядуванні. Ці ініціативи надали громадянам можливість брати активну участь у прийнятті рішень на місцевому рівні шляхом сприяння прозорості та підзвітності.

Поліпшення місцевого самоврядування сприяло економічному та соціальному розвитку на регіональному рівні. Краще управління місцевими ресурсами та збільшення інвестицій в інфраструктуру допомогли розвитку місцевої економіки та покращенню рівня життя жителів.

Участь Німеччини в реформах децентралізації в Україні сприяла їхньому успіху. Фінансова підтримка німецьких інституцій, технічна допомога та зусилля з нарощування потенціалу допомогли Україні значно покращити місцеве самоврядування та розширити можливості своїх громад.

2.4 Ключові зацікавлені сторони: від децентралізації до відновлення

Своїм успіхом реформи децентралізації завдячують сильній участі та лідерству з боку МінРегіону за підтримки уряду в цілому та прем'єр-міністра зокрема. Значну частину процесу децентралізації було реалізовано лише за три роки, тоді як у багатьох розвинених країнах це була еволюція, яка відбувалася протягом кількох десятиліть.

Голови органів місцевого самоврядування також відігравали важливу роль, більш здібні та професійні з них швидше формували об'єднані громади та отримували більше користі від реформ. Однак якість державних послуг, наприклад, освіти та охорони здоров'я, яка залежала від потенціалу таких органів місцевого самоврядування, а також залучення населення в цілому та громадянського суспільства зокрема залишалася непослідовною по всій країні.

Підтримка донорів щодо реалізації реформ була значною, фінансування надходило з різних інструментів – прямого фінансування, а також фінансування на основі проєктів. ЄС ініціював проєкт U-LEAD з особливою метою допомогти органам місцевого самоврядування стати сильнішими по всій Україні шляхом надання навчання, експертизи та інших видів допомоги. USAID та ПРООН зробили внесок у розробку методології та підходів і зосередили свою роботу в обраних громадах.

Ці три групи зацікавлених сторін: центральний уряд, донори та ОГС – мають важливе значення для відновлення та відбудови. У той час як уряд відіграє вирішальну роль у розробці політики, завдяки реформі децентралізації впровадження проєктів відновлення та реконструкції зазвичай є відповідальністю органів місцевого самоврядування. Знову ж таки, більш здібні органи місцевого самоврядування більш активно залучають кошти донорів з інших країн для фінансування проєктів відновлення та відбудови та мають змогу ефективніше їх реалізовувати.

Роль ОГС у відновленні здається більш суттєвою порівняно з їхньою роллю в реформі децентралізації, оскільки такі організації наразі беруть активну участь у всіх сферах відновлення, наприклад, у розробці політики та необхідних інструментів для відновлення та реконструкції. Є також кілька ОГС, які власноруч допомагають відновлювати пошкоджену інфраструктуру, створювати освітні простори, будувати укриття тощо.

2.5 Основні уроки

Реформи децентралізації в Україні ще не завершені, і до цього потрібно докладати більше зусиль. Проте досвід, отриманий протягом періоду 2015–2018 років, дає цінну інформацію про те, як можна досягти ефективного впровадження реформ і координації донорів. У цій статті ми висвітлюємо ключові уроки процесу, спираючись на досвід і виклики, з якими довелося зіткнутися.

1. Реформи потребують комплексного планування та стратегічної основи. Чітко визначена дорожня карта, така як Дорожня карта децентралізації та План дій, забезпечує стратегічну основу, яка спрямовує процес реформ і встановлює чіткі етапи та цілі. Однак такі документи мають враховувати можливі корективи на основі мінливих обставин і зауважень зацікавлених сторін, щоб гарантувати, що реформа залишається актуальною та практичною.

2. Реформи потребують потужної законодавчої та інституційної підтримки. Такі закони, як «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та «Про засади державної регіональної політики», мали вирішальне значення для забезпечення правової основи та легітимності реформ. Такі інституції, як Рада донорів та Координаційна рада з питань децентралізації, мають важливе значення для нагляду за впровадженням та забезпечення узгодженості зацікавлених сторін.

3. Нарощування потенціалу має важливе значення. Масштабні навчальні програми та технічна допомога для посадових осіб місцевого самоврядування зміцнюють їхній адміністративний потенціал і забезпечують ефективне управління. Необхідні постійні зусилля з нарощування потенціалу, особливо в регіонах з обмеженими ресурсами та досвідом.

4. Реформи мають бути прозорими, а участь громадян має вирішальне значення для їх ефективного та успішного впровадження. Такі механізми, як консультації з громадськістю, бюджет участі та ініціативи щодо прозорості, сприяють більшій участі громадян і гарантують, що місцеве управління є інклюзивним та швидше реагує.

5. Ефективна координація донорів має першочергове значення. Запровадження механізму координації донорів у реформі децентралізації в Україні не було цілком успішним. Тим не менше, цей механізм дає чудове розуміння того, що слід зробити подібним чином і де потрібні додаткові зміни. Створення як матриці результатів, так і Ради донорів допомогло об'єднати зусилля різних донорів і запобігти дублюванню діяльності. Регулярні зустрічі та консультації між донорами, державними установами та міжнародними організаціями гарантують, що всі сторони поінформовані та можуть ефективно співпрацювати. Постійна політична прихильність і підтримка з боку міжнародних донорів мають вирішальне значення для підтримки імпульсу реформи.

6. Впровадження реформи необхідно постійно контролювати та оцінювати. Такі інструменти, як матриця результатів, дозволяють здійснювати безперервний моніторинг та оцінку прогресу реформи, допомагаючи визначати сфери для покращення та забезпечувати підзвітність. Механізми регулярного оцінювання та зворотного зв'язку забезпечують коригування та покращення прогресу реформи на основі реального досвіду та внеску зацікавлених сторін.

Процес реформи децентралізації в Україні підкреслює важливість стратегічного планування, потужної законодавчої підтримки, нарощування потенціалу, участі громадян, ефективної координації донорів та постійного моніторингу. Застосовуючи ці уроки, можна краще розробити та реалізувати майбутні ініціативи щодо реформ, забезпечуючи стійкі та ефективні результати.

3. Поточний стан координації донорської діяльності в Україні

3.1 Основні стовпи координації донорів: загальні аспекти

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до широкомасштабної та термінової потреби в координації між донорами в різних сферах. У військовій сфері запрацював координаційний механізм Рамштайн (Контактна група група з питань оборони України), коли різні країни домовилися надати Україні військову техніку, машини, системи ППО тощо.

У 2022 році була створена Міжвідомча координаційна платформа донорів для України згідно з рішенням лідерів G7 («Великої сімки») «для координації підтримки нагальних потреб України у фінансуванні та майбутнього економічного відновлення й відбудови за допомогою різних джерел та встановлених інструментів фінансування, яка доповнила існуючі напрямки». Фінансова підтримка міститься в портфелі цієї платформи, причому приблизно 50% українського бюджету забезпечується за рахунок міжнародної фінансової підтримки, отриманої в результаті координації. Міжнародний валютний фонд (МВФ) також координує та веде дискусії щодо фінансової підтримки, причому програма МВФ для України є основою для значного фінансового пакету для країни. Важливо зазначити, що ця координація спрямована більшою мірою на фінансування необхідних першочергових видатків бюджету, у тому числі щодо освіти, охорони здоров'я та оплати праці на державній службі. Загалом на відновлення та відбудову виділяється недостатньо коштів, оскільки для цього не вистачає фінансування з боку українського уряду.

Значна частина фінансової допомоги зараз надходить від ЄС через Ukraine Facility – інструмент, що передбачає можливість отримання Україною у 2024–2027 рр. фінансової допомоги ЄС на загальну суму 50 млрд євро, що розподіляється між трьома компонентами.

- Бюджетна підтримка в розмірі 38,27 млрд євро має бути надана в основному у формі позик, насамперед, для виконання попередньо визначених показників, затверджених у Плані України. Приблизно 1 млрд євро грантів планується спрямувати до місцевих бюджетів.
- Інвестиційна база в розмірі 6,97 млрд євро передбачає інвестиції, інвестиційні гарантії та страхування. Активними гравцями цього стовпа є МФО, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і KfW (Кредитна установа для відбудови, державний банк Уряду Федеративної Республіки Німеччини, нім. – Kreditanstalt für Wiederaufbau).
- Технічна допомога та субсидія відсоткової ставки в розмірі 4,76 мільярда євро передбачає фінансування проєктів технічної допомоги та субсидію на відсотки, які має сплатити Україна за нещодавню допомогу ЄС та позики, надані в межах програми Ukraine Facility.

У Міжвідомчій координаційній платформі донорів для України існує окремий Track (інструмент для відстеження) для координації МФО: Координаційна група МФО, мета якої «узгоджувати оперативні плани та сприяти забезпеченню обгрунтованої, адресної й високоякісної фінансової та економічної допомоги Україні». МФО відіграють важливу роль у другому стовпі ініціативи Ukraine Facility щодо фінансування приватних та державних інвестиційних проєктів.

Однак наразі фінансуються лише екстрене відновлення та відбудова, часто знову ж таки за рахунок позик від МФО. Зокрема, є позика від Світового банку для фінансування програми eRecovery, яка компенсує домогосподарствам пошкоджене та зруйноване житло, а кредити Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) спрямовує на відновлення інфраструктури. Найбільшою сферою ліквідації наслідків надзвичайної ситуації є енергетика, яка зазнала значних ушкоджень від російських ракетних і безпілотних атак. Однак у

цьому секторі є краща координація ніж в інших, де вона майже відсутня. Зокрема, існує координаційна платформа на рівні комітету ЄС із питань енергетики для координації підтримки України на високому рівні, а також комітет, організований Міненерго для узгодження допомоги в цьому секторі.

Міжнародна технічна допомога (МТД) є важливим і чи не єдиним джерелом фінансування діяльності ОГС в Україні, які компетентні та сильні у своїй ролі розробки та адвокації політики, а також сприяють її просуванню та реалізації. Деякі проєкти спрямовані на підвищення спроможності уряду на місцевому та центральному рівнях через навчання, семінари тощо. Проте наразі відсутня ефективна координаційна платформа МТД, незважаючи на те, що вона відіграє велику роль в Україні. У 2018 році уряд запустив веб-сайт із інформацією про проєкти МТД з різним рівнем деталізації (https://data.gov.ua/dataset/04fa817d-5c92-4e0d-b1b5-2dcf720adc36/resource/f00b8124-7ea6-4d8d-ad9b-6089c911ff0a?inner_span=True). Однак у 2020 році сайт було закрито для того, щоб запустити вебпортал кращої координації МТД, який не був реалізований. Натомість Кабмін публікує таблицю з переліком поточних проєктів МТД, який містить лише обмежену інформацію та не вказує сферу виконаної діяльності. На початку 2020 року була спроба створити Департамент із координації міжнародної технічної допомоги, який передбачав координацію через Форум партнерів із розвитку, Платформу стратегічного форуму та Галузеві робочі групи, але він не став впливовою інституцією. Після першої зустрічі представників Кабінету Міністрів України та партнерів із розвитку у 2020 році Платформа стратегічного форуму відбулася лише один раз, у 2023 році, тоді як Галузеві робочі групи здебільшого проводилися лише у 2020 році.

3.2 Огляд участі міжнародних державних і приватних донорів у відновленні та реконструкції

Список міжнародних державних і приватних донорів, які працюють у сфері відновлення та регіонального розвитку, є суттєвим, з кількома проєктами МТД у цій сфері, до яких долучилися всі найбільші донори. Найбільші проєкти у сфері регіонального розвитку наведені на Сайті децентралізації. Однак він не включає менші проєкти та ініціативи, які впроваджують різні ОГС.

Хоча не завжди є координація між проєктами МТД та ОГС, було досягнуто певного прогресу. Понад 50 ОГС створили коаліцію RISE Ukraine для того, щоб підтримувати відбудову та відновлення України через інклюзивний діалог, відкриті дані та новітні цифрові технології, надаючи інформацію про стан проєкту та використання коштів будь-ким та будь-де. Початковим фокусом RISE Ukraine було сприяння використанню електронної платформи для системи відновлення, створеної кількома ОГС за підтримки донорів. Завдяки потужній адвокації ця система стала державною платформою, DREAM (Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням).[23] Сподіваємося, що в майбутньому DREAM міститиме інформацію про всі проєкти відновлення та відбудови, що було б хорошою основою для координації донорів у цій сфері. Зараз триває дискусія щодо розширення DREAM до системи, що використовується для Управління публічними інвестиціями (PIM).

Донори використовують два основні підходи у сфері відновлення та регіонального розвитку.

- Великі проєкти з окремими командами запускаються у сфері регіонального розвитку. Зокрема, це програма DOBRE (Децентралізація приносить кращі результати та ефективність) та проєкт HOVERLA («ГОВЕРЛА», Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування), що фінансуються USAID, та U-LEAD (Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку), що фінансується ЄС та впроваджується GIZ. Проєкти також надають гранти ОГС.

[23] DREAM фактично повторив шлях кількох інших успішних проєктів. Prozorro та eData почалися як ініціатива ОГС, яку фінансово підтримали донори, а право власності перейняли державні установи.

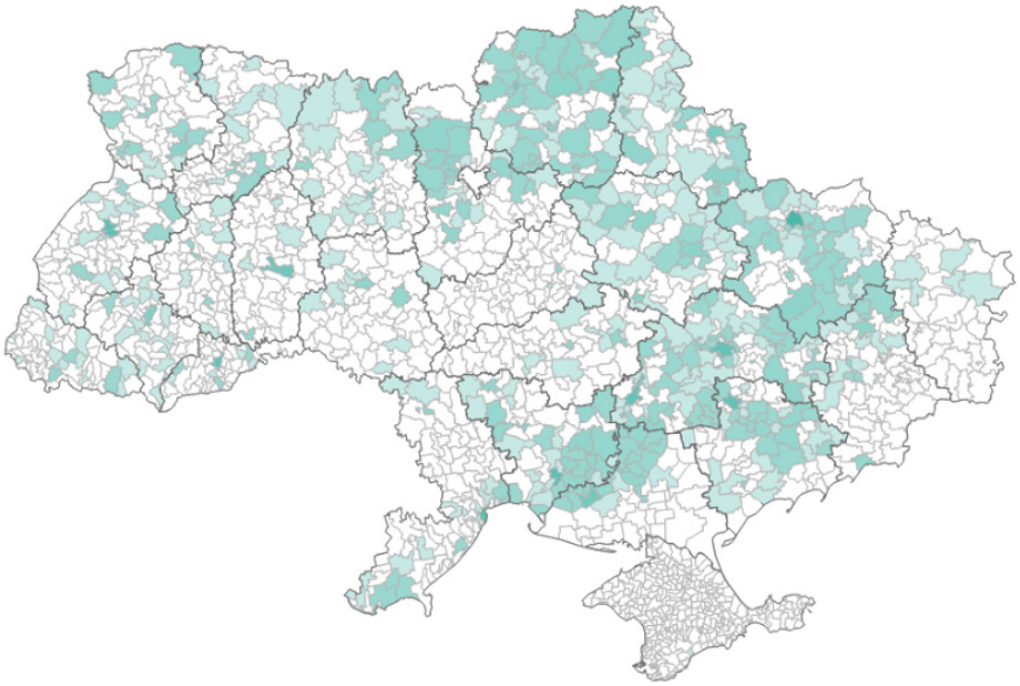
- Гранти будуть надаватися ОГС для реалізації відповідної діяльності у сфері без створення окремих проєктних команд. Такий сталий підхід сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні. У цій галузі існує велика різноманітність проєктів, а велика роль ОГС включає дослідження, адвокацію та реалізацію проєктів відновлення та відбудови.

Є також проєкти, які безпосередньо фінансуються такими донорами, як ПРООН, ЮНЕСКО та МФО. Зокрема, ЮНЕСКО фінансувала відновлення кількох шкіл, а ПРООН брала участь у відновленні кількох медичних закладів. GIZ фінансувало кілька проєктів із будівництва укриттів та відбудови шкіл і медичних закладів через гранти для ОГС.

Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) надає позики уряду, призначені для фінансування проєктів відновлення та відбудови на місцевому рівні (ПРООН відповідає за моніторинг реалізацію таких проєктів). Різні субнаціональні уряди змагаються за таке фінансування. Проте виділення фінансування є відносно невеликим, частково через низьку спроможність місцевої влади.

Також існують проєкти, які фінансуються урядами інших країн: найпомітнішим є допомога уряду Данії у відновленні Миколаєва. Тут існує тісна співпраця між сторонами, яка спрямована на прозоре та ефективне відновлення пошкоджених та зруйнованих об'єктів та централізованого водопостачання міста. Існує також інша співпраця між різними країнами, іншими донорами та українськими субнаціональними органами влади. Зокрема, існують партнерські відносини між містами України та містами інших країн. Однак карта, яку представило Міністерством інфраструктури у травні 2024 року, демонструє відсутність координації (див. рис. 2). Деякі громади мають кілька донорів, а інші не отримують жодної підтримки.

Рис. 2: Карта партнерів з розвитку, які працюють у громадах



Джерело: Міністерство інфраструктури

Наприкінці 2023 та на початку 2024 років низка різних проєктів фінансувала діяльність ОГС, щоб допомогти громадам розробити плани відновлення. Предбачалося, що об'єкти з цих планів будуть фінансуватися з бюджету. Однак критично важливе джерело фінансування відновлення, а саме Фонд ліквідації наслідків російської агресії, вичерпалося.

Кількість приватних донорів, які фінансують відновлення та інфраструктуру, невелика, і їхній внесок часто не помітний. Фонд Говарда Г. Баффета здається, є найбільш значущим приватним донором у реставрації та відновленні, причому найбільшим профінансованим проєктом є відбудова будинків у м. Бучі. Фонд також робить значний внесок у програму розмінування.

Ще один приватний фонд «Місія Хенсена в Україні», є найвідомішим українським благодійним фондом, який з 1990 року розвиває відкрите суспільство в Україні, підтримує діяльність ОГС у відновленні та відбудові. Проте це переважно проєкти технічної допомоги, а не фізична відбудова.

Міжнародний фонд «Відродження», є найвідомішим українським благодійним фондом, який з 1990 року розвиває відкрите суспільство в Україні, підтримує діяльність ОГС у відновленні та відбудові. Проте це переважно проєкти технічної допомоги, а не фізична відбудова.

3.3 Прогалини в координації

Дані свідчать про те, що існує велика кількість донорів, які надають Україні технічну та фінансову допомогу у сфері регіонального розвитку та відновлення. Однак точного мапування цих проєктів немає. Крім того, досі немає точного мапування потреб, оскільки використання системи DREAM ще не є обов'язковим і, отже, не містить усіх проєктів із відбудови, які потребують фінансування.

Коли в Україну приходять нові донори, вони не чітко розуміють, хто що робить і де є прогалини. У результаті, деякі громади отримують набагато більше донорської підтримки, ніж інші. Уряд також має відновити вебпортал OpenAid та надавати детальну інформацію про проєкти МТД, допомагаючи донорам та ОГС координувати їхню діяльність.

У таблиці наведено ключові напрями координації донорської допомоги Україні у сфері відновлення та відбудови.

Таблиця: Ключові зацікавлені сторони

Назва	Роль
Міністерство відновлення	▶ Розробка політики відновлення, реконструкції, регіонального розвитку ▶ Обговорення донорської підтримки, фінансової та технічної, у сфері відновлення ▶ Комунікація з ОГС, які беруть участь у реалізації проєктів відновлення ▶ Визначення пріоритетних напрямів відновлення та відбудови спільно з галузевими міністерствами (поки що неефективно працює)
Агентство відновлення	▶ Реалізація великих (комплексних) проєктів відновлення та відбудови
Органи місцевого самоврядування	▶ Реалізація проєктів відновлення та відбудови (відбір, закупівля, технічний контроль) ▶ Спілкування з донорами для забезпечення підтримки ▶ Підготовка проєктів у сфері відновлення та відбудови та їх подання на фінансування (наприклад, через систему DREAM) із централізовано виділених бюджетів (наприклад, у 2023 році для Фонду ліквідації наслідків російської агресії) або донорського фінансування ▶ Переговори щодо підтримки та співпраці з ОГС ▶ Участь у тренінгах, організованих різними донорами
ОГС	▶ Розробка політики відновлення та відбудови, коментарі до законодавства в цій сфері та ін. ▶ Відстоювання кращих практик та політики ▶ Міжнародна адвокація підвищення рівня допомоги Україні ▶ Розробка нових інструментів у сфері відновлення та відбудови ▶ Реалізація проєктів відновлення та відбудови ▶ Моніторинг відновлення та відбудови
Донори: МФО, інші країни, міста за кордоном	▶ Мультидонорська платформа: координація фінансової допомоги Україні ▶ МФО та інші країни: надання фінансової підтримки для відновлення та відбудови ▶ МТД: проєкти, які безпосередньо допомагають бенефіціарам або фінансують діяльність ОГС у сфері відновлення та відбудови ▶ Інші міста: співпраця між містами дає більше шансів поділитися передовим досвідом

Висновок

Україна має прийняти та інтегрувати найкращі практики, отримані уроки та стратегічні ідеї для максимізації впливу міжнародної допомоги та сприяння довгостроковому розвитку та стабільності. Покращена координація донорів, ефективне впровадження реформ і точне мапування проєктів мають вирішальне значення для задоволення потреб регіонального розвитку та підтримки зусиль щодо сталої реконструкції. Таким чином, Україна може забезпечити ефективне використання ресурсів і досягти стійких та ефективних результатів.

У попередніх розділах висвітлюються стратегії, виклики та уроки, необхідні для покращення координації донорів, впровадження ефективних реформ та управління регіональним розвитком і відновленням в Україні.

Покращена координація донорів

Для підтримки стійкої відбудови Україна може перейняти кілька найкращих міжнародних практик.

1. **Мультидонорська координаційна платформа:** Зміцнення чинної платформи передовими цифровими інструментами для обміну даними та відстеження прогресу покращить прозорість і процес прийняття рішень донорами.

2. Р**егулярні координаційні зустрічі та форуми:** Щоквартальні зустрічі та регіональні координаційні форуми, подібні до Координаційної групи партнерів із розвитку (DPCG) Руанди, допоможуть сприяти обговоренню прогресу, викликів і пріоритетів, забезпечуючи адаптовані заходи щодо реконструкції.

3. **Галузеві робочі групи:** Створення галузевих груп, як це було зроблено в Боснії та Герцеговині, покращить координацію в таких критичних секторах, як транспорт, інфраструктура, енергетика та охорона здоров'я.

4. **Узгодження з національними стратегіями:** Поєднання зусиль донорів із національними стратегіями розвитку створить узгоджену політичну структуру та спрямує внески на підтримку довгострокових цілей.

5. **Нарощування потенціалу:** Зосередження уваги на розбудові потенціалу зміцнить інституційні можливості України для ефективного управління та реалізації проєктів. Існує потреба в нарощуванні потенціалу як на центральному, так і на місцевому рівнях. Зокрема, наразі не всі громади можуть розробити якісні проєкти у сфері відновлення та відбудови. Деякі з них не розуміють, як спілкуватися з донорами.

6. **Державно-приватне партнерство (ДПП):** Стимулювання ДПП може залучити знання та інвестиції приватного сектору в критичні сфери реконструкції.

Ефективне впровадження реформ

Можна отримати кілька цінних уроків із впровадження реформи децентралізації в Україні.

1. **Комплексне планування та стратегічна основа:** Чітко визначена дорожня карта, яка піддається коригувати, має вирішальне значення в спрямуванні процесу реформ. ОГС повинні брати активну участь у розробці законодавства.

2. **Потужна законодавча та інституційна підтримка:** Законодавство та такі інституції, як Рада донорів, забезпечують правову основу та нагляд.

3. **Нарощування потенціалу:** Постійне навчання та технічна допомога для посадових осіб місцевого самоврядування є важливими для ефективного управління.

4. **Прозорість та участь громадян:** Консультації з громадськіістю та бюджет участі сприяють більшій участі громадян і забезпечують інклюзивне місцеве управління.

5. **Ефективна координація донорів:** Регулярні консультації та такі інструменти, як матриця результатів, запобігають дублюванню та забезпечують спільну роботу.

6. **Постійний моніторинг та оцінка:** Безперервний моніторинг та зворотний зв'язок забезпечують коригування та покращення прогресу реформи. ОГС можуть відіграти тут важливу роль.

Увага до регіонального розвитку та відновлення

Хоча надходить допомога від численних донорів, є проблеми з відсутністю мапування проєктів та нерівномірного розподілу підтримки.

1. **DREAM (Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням):** Платформа має бути затверджена як частина законодавства та стати обов’язковою для використання в проєктах відновлення, що зробить її кращою платформою для координації донорів.

2. **Нарощування потенціалу:** Однією з причин нерівномірного розподілу проєктів у громадах можуть бути нерівні можливості органів місцевого самоврядування. Тому більше навчання має проводитися на регіональному рівні.

3. **Портал даних про проєкти МТД:** Уряд також виграє від перезапуску вебпорталу OpenAid, який представляє інформацію про проєкти МТД. Це сприятиме координації між донорами та ОГС.

Додаток

Додаток 1. Важливі кроки в реформах децентралізації в Україні

Реформи децентралізації в Україні були трансформаційною ініціативою, спрямованою на підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, створення ефективної територіальної організації влади та забезпечення надання якісних і доступних державних послуг у всіх регіонах.

Реформи децентралізації складаються з чотирьох основних компонентів: адміністративної реорганізації, фінансової децентралізації, розбудови потенціалу та громадянської участі. Менші місцеві адміністративні одиниці були об'єднані в більші, більш життєздатні адміністративні одиниці, відомі як об'єднані громади. Ця реорганізація спрямована на створення самодостатніх громад, здатних ефективно управляти своїми ресурсами та надавати послуги.

Процес децентралізації розпочато 2014 року з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.[24] Ці концептуальні засади стали основою для подальшого «Плану дій із впровадження», який окреслив конкретні кроки та заходи для досягнення цілей реформи.

Початок реформи децентралізації в Україні зумовив необхідність внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів, запровадження суттєвих змін у фіскальній політиці. Ці зміни дозволили органам місцевого самоврядування утримувати більшу частку місцевих податків, у тому числі ПДФО. Ця фінансова автономія надає місцевій владі ресурси для ефективного вирішення місцевих потреб і пріоритетів. Фіскальна політика реформи була спрямована на розширення повноважень місцевих органів влади шляхом надання їм фінансових ресурсів, необхідних для ефективного управління громадами. Ця автономія підтримує місцеві інвестиції та покращує надання послуг.

Кілька законодавчих заходів були критично важливими для просування реформ децентралізації.

- Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»:[25] цей закон забезпечив створення органів місцевого самоврядування базового рівня. У результаті, по всій Україні було створено 1469 об'єднаних громад, які становлять основу місцевого самоврядування.[26]
- Державна стратегія регіонального розвитку (2014–2020):[27] прийнята у 2014 році, ця Стратегія створила основу для регіонального розвитку. Слідом за нею був прийнятий закон «Про засади державної регіональної політики»[28] у 2015 році, у якому визначено принципи державної підтримки регіонального розвитку.

Центральні органи влади зобов'язуються надавати фінансову підтримку розвитку місцевої інфраструктури та послуг. Ця підтримка спрямована на подолання прогалин у розвитку та забезпечення справедливого прогресу в регіонах.[29] Впровадження цих змін привело до значного збільшення державної підтримки регіонального розвитку.

[24] Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80

[25] Закон № 333-2014 від 01.04.2018 р. http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80

[26] https://decentralization.ua/newgromada

[27] Постанова Кабінету Міністрів України «Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року» № 385 від 06.08.2014 р. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF/paran11#n11

[28] Закон № 157-19 від 05.05.2018 р. http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/157-19

[29] Л. Форд, (22 червня 2020). Розуміння реформи децентралізації в Україні. https://voxukraine.org/en/understanding-ukraine-s-decentralisation-reform

Подальші кроки з реформування органів місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні визначені Дорожньою картою децентралізації та Планом заходів на 2024 – 2027 роки.[30] Ці документи забезпечують стратегічну основу для продовження процесу децентралізації та подолання нових викликів.

Незважаючи на значний прогрес, залишається кілька проблем.

- Забезпечення рівномірного розвитку. Різниця у впровадженні реформ у різних регіонах може призвести до розбіжностей у розвитку та наданні послуг.
- Підтримка імпульсу. Постійна політична прихильність і підтримка з боку міжнародних донорів і місцевих зацікавлених сторін мають вирішальне значення для підтримки імпульсу реформи.
- Усунення прогалин у потенціалі. Потрібні постійні зусилля для розбудови спроможності органів місцевого самоврядування, особливо в областях з обмеженими ресурсами та знаннями.

Реформи децентралізації в Україні є серйозною трансформацією в структурі управління країною, яка спрямована на зміцнення місцевої автономії, покращення державних послуг та сприяння економічному розвитку. Подальший успіх реформ залежатиме від подолання наявних викликів і збереження потужної підтримки з боку національних і міжнародних зацікавлених сторін.

[30] Дорожня карта, децентралізація. https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnya-karta.html

Про авторів

Ірина Коссе – провідна наукова співробітниця та координаторка проєктів Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД, Україна). Має значний досвід аналітичної роботи у сфері економічної політики та координування проєктів, зосереджуючись на ключових секторах української економіки, зокрема транспорті, ІТ, комунікаціях, енергетиці та торгівлі. Понад десять років займається дослідженнями та адвокацією у сферах європейської інтеграції, економічних реформ, міжнародної торгівлі та публічної участі у формуванні політики. Як визнана експертка з економічної політики та врядування, Ірина робить внесок у розробку стратегій інтеграції України до Європейського Союзу. Має ступінь магістра економіки Ратгерського державного університету (США, 2004) та Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Україна, 2002), а також диплом за спеціальністю «Менеджмент у виробничій сфері» Донецької державної академії управління (Україна, 1998).

Олександра Бетлій – провідна наукова співробітниця Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД, Україна), де працює з 2002 року. Спеціалізується на державних фінансах, соціальній політиці та політиці на ринку праці. Є однією з основних авторів макроекономічного прогнозу ІЕД. Брала участь у низці міжнародних дослідницьких проєктів, зокрема за підтримки ETF, ПРООН, Світового банку. З листопада 2018 року по березень 2020 року працювала радницею Міністра фінансів України. Має ступінь магістра економіки Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Україна, 2002).

Подяки

Інститут європейської політики (ІЄП) та Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) вдячні відділу планування політики Федерального міністерства закордонних справ Німеччини за підтримку в реалізації цього дослідницького проєкту.

Про проєкт

Стаття розроблена в рамках проєкту «Перспективи України». Проєкт має на меті отримати нове розуміння поточного регіонального розвитку, секторального приєднання до ЄС і процесу відбудови в Україні за допомогою політичного аналізу, тим самим сприяючи перспективній зовнішній політиці Німеччини щодо України. «Українські перспективи» надають платформу для фахового обміну, зміцнюють українські голоси в політичних дебатах у Німеччині та сприяють новому партнерству між українськими та німецькими аналітичними центрами.



Про видавців

Інститут європейської політики (нім. – IEP, Institut für Europäische Politik) – із 1959 року Інститут європейської політики (IEP) активно працює у сфері європейської інтеграції як некомерційна організація. Це один із провідних дослідницьких інститутів Німеччини з питань зовнішньої та європейської політики. Інститут європейської політики (IEP) працює на перетині науки, політики, управління та громадянської освіти. З 2015 року Інститут європейської політики (IEP) інтенсивно працює над Україною та Східним партнерством та впроваджує проєкти з партнерами для зміцнення громадянського суспільства на місцях.

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) був заснований у 1999 році високопоставленими українськими політиками та Німецькою консультативною групою з питань економічних реформ в Україні. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) працює у сферах макроекономіки, бізнес-клімату, розвитку малого та середнього бізнесу (МСП), зовнішньої торгівлі, фінансових ринків, а також регіонального та галузевого розвитку. З 2010 року євроінтеграція України також є актуальним напрямком досліджень. У 2019 році Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) було обрано одним зі стратегічних партнерів ЄС для підтримки громадянського суспільства в Україні.

Переклад з англійської: Ольга Чизмар
Літературний редактор: Аліна Пастухова
Верстка: Дмитро Мокрий-Вороновський
Фото: Copyright ©PantherMediaSeller/334912258/depositphotos.com

Берлін/Київ 2025

© Інститут європейської політики, 2025
вул. Бундезалле 23
10717 Берлін
+49 (0)30 8891340
info@iep-berlin.de
www.iep-berlin.de

© Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2025
вул. Рейтарська 8/5-А,
01054 Київ
+38 (044) 278-63-42
institute@ier.kyiv.ua
www.ier.com.ua

iep Institut für Europäische Politik

ІЕД

Усі права захищені.