

АРХІТЕКТУРА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

ПІДЗВІТНІСТЬ



ПРОЗОРІСТЬ



ВРЯДУВАННЯ

ВІДБУДУВАТИ
КРАЩЕ,
НІЖ БУЛО

ФІНАНСУВАННЯ



ВІДБУДОВА



Київ, червень 2026 рік

Цей діагностичний звіт пропонує незалежну оцінку архітектури відбудови України з боку громадянського суспільства в умовах триваючої повномасштабної війни. Підготовлений експертами, які представляють організації-члени Коаліції RISE Ukraine, звіт аналізує, як функціонує управління відбудовою в розрізі інституцій, інструментів фінансування, управління публічними інвестиціями, систем прозорості та підзвітності, залучення громадянського суспільства, обмежень кадрової та людської спроможності, порядку денного «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better), а також окремих секторальних кейсів.

Звіт побудовано за логікою тіньового звіту. За відсутності єдиної регулярної офіційної оцінки архітектури відбудови України ця робота консолідує публічно доступні дані, результати моніторингу громадянського суспільства, експертні знання та практичний досвід роботи, пов'язаної з відбудовою. Оцінка зосереджується на тому, чи дає нинішня система змогу забезпечити узгоджене планування, прозоре визначення пріоритетів, ефективне фінансування, підзвітну реалізацію, змістовну участь громадськості та узгодження з принципами й стандартами ЄС.

Звіт показує, що Україна досягла відчутного прогресу в розвитку цифрових інструментів, процедур управління публічними інвестиціями, інструментів фінансування відбудови та механізмів громадського нагляду. Водночас, архітектура відбудови залишається фрагментарною через інституційне перевантаження, нестабільні мандати, нерівномірну місцеву спроможність, неповні дані, неузгоджені зусилля донорів, обмежену участь громадськості та відсутність повністю операціоналізованої рамки «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better).

Звіт має на меті зробити конструктивний внесок у ширшу дискусію про відбудову України. Він пропонує практичні рекомендації для Уряду України, місцевої влади, міжнародних партнерів і громадянського суспільства щодо посилення управління відбудовою, покращення прозорості та підзвітності, підтримки громад, узгодження відбудови з європейською інтеграцією та забезпечення стійких, інклюзивних та сталих інвестицій у відбудову.



> Основні автори:

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

Анна Акерманн, Центр екологічних ініціатив «Екодія» /
International Institute for Sustainable Development (IISD)

В'ячеслав Курило, Інститут аналітики та адвокації (ІАА)

Юрій Ромашко, Інститут аналітики та адвокації (ІАА)

Макс Нефьодов, ГО «Технології прогресу» (ToP)

Андрій Швадчак, Transparency International Ukraine (TI Ukraine)

Дмитро Лебедєв, Better Regulation Delivery Office (BRDO)

Богдан Серебренніков, Вікторія Коваленко, Андрій Урста, Андрій Білоус,
Євген Махльований, Антон Антоненко, DiXi Group

Наталія Колесніченко, Центр економічної стратегії (ЦЕС)

Віктор Загреба, Vision Zero

Роман Пучко, ReThink

Ярослав Телешун, WWF-Україна

Владлена Марцинкевич, Центр екологічних ініціатив «Екодія» / CEE Bankwatch Network

> Члени Правління коаліції RISE Ukraine:

Юрій Ромашко, голова Правління коаліції RISE Ukraine,
виконавчий директор Інституту аналітики та адвокації

Олександра Бетлій, провідна експертка Інституту економічних досліджень
та політичних консультацій

Олексій Дорогань, виконавчий директор Офісу ефективного регулювання (BRDO)

Роман Пучко, співзасновник та керівник ReThink

Андрій Боровик, виконавчий директор Transparency International Ukraine

Сергій Миткалик, голова правління ГО «Антикорупційний штаб»

Сергій Миткалик, голова правління ГО «Антикорупційний штаб»

Леся Огризко, директорка Центру безпекових досліджень імені Сагайдачного

Редакторка: Олександра Бетлій, провідна експертка
Інституту економічних досліджень та політичних консультацій

Ця публікація підготовлена за підтримки EU4Reconstruction, ініціативи Team Europe, що фінансується ЄС, співфінансується та спільно впроваджується Данією, Німеччиною, Францією та Литвою. Погляди та думки, висловлені в цьому матеріалі, не обов'язково відображають офіційну позицію ЄС або партнерів-виконавців.

Резюме

- Масштаб відбудови України є надзвичайним. За оцінками RDNA5, прямі збитки інфраструктурі становлять 165 млрд євро, економічні втрати – 565 млрд євро, а загальні потреби у відбудові протягом десяти років – 498 млрд євро. Ці потреби є не просто вартістю заміни зруйнованих активів. Вони також включають вищі витрати на будівництво, витрати на страхування та відбудову за принципом «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB), що передбачає модернізацію, енергоефективність і стандарти сталості. Для забезпечення ефективної та результативної відбудови України потрібна спроможна й ефективна структура управління.
- Цей діагностичний звіт пропонує незалежну оцінку архітектури відбудови України з боку громадянського суспільства в умовах повномасштабної війни, що триває. Підготовлений експертами, пов'язаними з організаціями-членами Коаліції RISE Ukraine, обговорений із членами Коаліції та схвалений Правлінням RISE Ukraine як внесок Коаліції в публічну дискусію, звіт аналізує, як функціонує управління відбудовою в розрізі інституцій, інструментів фінансування, управління публічними інвестиціями, систем прозорості та підзвітності, залучення громадянського суспільства, обмежень людської спроможності, порядку денного «Відбудувати краще, ніж було», а також окремих секторальних кейсів – енергетики, транспорту та будівель.
- Звіт побудовано за логікою тіньового звіту громадянського суспільства. Оскільки немає єдиної регулярної офіційної оцінки архітектури відбудови України, звіт пропонує незалежний, структурований і конструктивний огляд функціонування системи в розрізі інституцій, фінансових потоків, управління публічними інвестиціями, цифрових інструментів, запобіжників прозорості, залучення громадянського суспільства та секторальної реалізації.

Архітектура та управління відбудовою

- Архітектура відбудови України еволюціонувала від початкових ситуативних механізмів планування до більш формалізованої інституційної системи, у якій провідну роль відіграє Міністерство розвитку, а реалізаційні функції виконує Агентство відновлення. Цей перехід допоміг сформувати більш чіткі центри відповідальності. Водночас, система й надалі залишається під впливом інституційного переважання, а частина функцій і підходів до реалізації ще не чітко визначені.
- Міністерство розвитку має широкий портфель повноважень, що охоплює регіональну політику, інфраструктуру, транспорт, інструменти, пов'язані з житлом, теплопостачання, управління відходами, а також окремі аспекти координації відбудови. Такий широкий портфель створює ризики для стратегічного фокусу, узгодженості політик та ефективної реалізації. Це робить важливим забезпечення Міністерства достатньою інституційною спроможністю, аналітичною підтримкою та координаційними інструментами для розробки політики відбудови, спрямування її реалізації та просування порядку денного європейської інтеграції в межах сфер його відповідальності.
- Агентство відновлення відіграє операційну роль у реалізації проєктів відбудови, зокрема у сферах житла, водогонів, шкіл, лікарень, доріг, мостів та захисту критичної

інфраструктури. Водночас, інституційна модель Агентства залишається проблемною. Його регіональні служби є окремими юридичними особами, що обмежує центральний нагляд, ускладнює стандартизацію та створює ризики фрагментації, регіонального впливу, непослідовних підходів до закупівель і слабшої підзвітності. Модель єдиної юридичної особи з територіальними підрозділами могла б посилити інституційний контроль, але лише за умови більш чіткого визначення функцій, посилення центральної спроможності, уніфікації процедур і покращення стандартів реалізації проєктів.

- Звіт не відстоює централізацію чи децентралізацію як модель. Його ключовий аргумент є функціональним: стратегічні пріоритети, стандарти, правила фінансування, системи даних і нагляд на національному рівні мають бути чітко визначені та посилені, тоді як громади мають отримати більшу суб'єктність, спроможність і підтримку для підготовки та реалізації проєктів. Отже, управління відбудовою має поєднувати стратегічну узгодженість на національному рівні з посиленням спроможності до реалізації відбудови на місцях.
- Секторальні кейси підтверджують, що багато вузьких місць у відбудові пов'язані з врядуванням, а не є суто технічними секторальними проблемами. Відбудова енергетики, транспорту та будівель відрізняється за технологіями, джерелами фінансування та моделями реалізації, але водночас виявляє подібні системні ризики: нечіткий розподіл відповідальності, слабку підготовку проєктів, обмежений нагляд за реалізацією, непослідовне застосування стандартів і розриви між національними пріоритетами та місцевою спроможністю до реалізації. Це означає, що секторальною відбудовою неможливо ефективно управляти лише через секторальні рішення; вона потребує сильнішої міжвідомчої та міжсекторальної архітектури для визначення пріоритетів, застосування стандартів, моніторингу реалізації та коригування відхилень.
- Енергетичний кейс особливо чітко ілюструє цей управлінський виклик. Україна має відновлювати суттєво пошкоджену енергетичну інфраструктуру й, водночас, рухатися до більш децентралізованої, низьковуглецевої, безпечної та узгодженої з ЄС енергетичної системи. Це потребує не лише фінансування й технічних рішень, а й послідовної реалізації Національного енергетичного та кліматичного плану як рамки управління та інвестування, узгодження муніципального й регіонального енергетичного планування з національними пріоритетами, застосування принципу «Енерго-ефективність передусім», передбачуваного регулювання для інвесторів та інтегрованої цифрової координації міжнародної допомоги, зокрема через платформу AidEnergy та Фонд підтримки енергетики України. Україна досягла значного прогресу в наближенні законодавства до норм права ЄС у сфері енергетики, що також підтримує відбудову. Однак окремі політичні рішення залишаються неузгодженими з найкращими практиками ЄС і можуть послаблювати довіру інвесторів. Подібні уроки актуальні також для інших секторів: рішення щодо відбудови мають поєднувати термінове відновлення послуг із довгостроковою стійкістю, європейською інтеграцією, прозорістю та спроможністю до реалізації.
- Ключовий управлінський урок полягає в тому, що якість відбудови залежить від усього ланцюга ухвалення рішень: від стратегічних пріоритетів і відбору проєктів до закупівель, реалізації, публічного розкриття інформації та підзвітності постфактум. Надзвичайні процедури можуть бути виправданими у воєнний час, але вони мають залишатися винятковими, задокументованими, обмеженими в часі та підлягати

перевірці. Водночас, громади та інституції-виконавці потребують більшої практичної підтримки для підготовки проєктів, придатних для фінансування, застосування принципу «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better) та управління реалізацією. Посилення всього цього ланцюга допомогло б забезпечити перетворення національних рамок та цифрових інструментів на більш послідовні результати відбудови в різних секторах і територіях.

Рисунок 1. Ланцюг якості відбудови



- Залучення громадянського суспільства вже є значним, але нерівномірним. Багато організацій громадянського суспільства (ОГС) здійснюють моніторинг відбудови, аналізують закупівлі, підтримують громади та адвокатуєть прозорість, допомагаючи виявляти ризики, які можуть бути невидимими лише через формальну адміністративну звітність. Таке залучення посилює підзвітність і може покращувати якість рішень щодо відбудови, особливо коли громадянське суспільство залучене достатньо рано, щоб впливати на пріоритети, дизайн проєктів і підходи до реалізації. Водночас, участь залишається несистемною: публічні консультації ще не вбудовані на всіх рівнях розробки політик і стратегічного планування, а пропозиції ОГС не завжди відображаються у фінальних рішеннях. Крім того, не існує офіційного механізму скарг для громадянського суспільства щодо проєктів публічних інвестицій, що обмежує можливість ОГС формально повідомляти про проблеми та отримувати структуровану відповідь. У результаті, громадянське суспільство часто виконує коригувальну або моніторингову роль уже після ухвалення ключових рішень, замість того щоб розглядатися як постійний партнер в управлінні відбудовою.

> Фінансування, пріоритезація та реалізація

- На 2026 рік пріоритетні потреби у фінансуванні відбудови оцінюються приблизно в 13 млрд євро, тоді як підтверджене фінансування з бюджету та від партнерів покриває лише частину цієї суми, залишаючи значний фінансовий розрив. Як і в

попередні роки, фінансування відбудови залишається суттєво залежним від міжнародних партнерів та МФО з огляду на масштаб потреб і фінансові обмеження України. Це робить координацію особливо важливою, оскільки процедури, строки, формати звітності, критерії прийнятності, вимоги до прозорості та механізми зворотного зв'язку можуть відрізнятися залежно від джерела фінансування або конкретної програми відбудови. Більш тісне узгодження з циклом управління публічними інвестиціями та бюджетним процесом України допомогло б зменшити фрагментацію, зробити фінансування доступнішим для громад і покращити прозорість ухвалення рішень та підзвітності.

- Реформа управління публічними інвестиціями є однією з найважливіших структурних змін в архітектурі відбудови. Вона створює шлях від стратегічних пріоритетів до відбору проєктів, бюджетування, реалізації та моніторингу. За належної реалізації ця реформа може допомогти Україні відійти від фрагментарних переліків проєктів до більш дисциплінованої системи інвестиційного планування. Вона також може підготувати громади до майбутньої роботи зі структурними фондами та фондами згуртованості ЄС через розвиток практичних навичок стратегічного планування, формування проєктних портфелів, багаторічного бюджетування, моніторингу та звітування, орієнтованого на результати.
- Водночас, реформа управління публічними інвестиціями впроваджується в умовах “навчання в процесі”. Місцеві органи влади стикаються з новими вимогами, часто не маючи достатньої кількості кваліфікованих кадрів, технічних рекомендацій і своєчасного зворотного зв'язку від центральних органів влади. Багатьом громадам складно працювати з техніко-економічними обґрунтуваннями, фінансовим моделюванням, аналізом витрат і вигід, екологічними та кліматичними оцінками, а також підготовкою банківської проєктної документації. DREAM є важливим інструментом, і його подальший розвиток, розгортання та інтеграція мають тривати. Він має бути краще інтегрований у ширшу архітектуру управління публічними інвестиціями та бюджету, а також стати більш зручним для оновлення інформації про проєкти та їх моніторингу.
- Фінансування відбудови також потребує посилення фінансової дисципліни. Надзвичайні інструменти, такі як резервний фонд державного бюджету, є необхідними у воєнний час, але вони не мають замінити передбачуване бюджетне планування для регулярних або прогнозованих інфраструктурних видатків. Планове утримання, ремонт і будівництво доріг мають фінансуватися через стабільні та прозорі бюджетні програми, за винятком випадків справді непередбачуваних пошкоджень або нагальних безпекових потреб.
- МФО є центральними учасниками фінансування та реалізації відбудови з огляду на фінансові обмеження України та масштаб потреб у відбудові. Вони надають фінансування, технічну допомогу, визначають правила закупівель та запобіжники, підтримують підготовку проєктів, розбудову відповідної спроможності та рамок моніторингу. Водночас, потрібна краща координація між МФО та донорами, урядом і громадами, щоб уникати дублювання, зменшувати транзакційні витрати та підтримувати узгоджені проєктні портфелі відбудови.
- Фінансування МФО має бути більш тісно узгоджене з реформою управління публічними інвестиціями в Україні, бюджетним процесом, DREAM і секторальними стратегіями. Підтримка має бути зосереджена не лише на фінансуванні фізичних активів,

а й на підготовці проєктів, інституційній спроможності, технічній експертизі на місцевому рівні, системах даних, нагляді, моніторингу та механізмах застосування принципів Build Back Better, зокрема безбар'єрності та інклюзивності, сталості, кліматичній стійкості та підходах циркулярної економіки.

Демографічні виклики та обмеження людської спроможності

- Демографічні виклики, зниження кількості населення, внутрішнє переміщення, мобілізація, міграція та дефіцит навичок є наскрізними ризиками для управління відбудовою. Вони впливають на кожний рівень системи: спроможність громад готувати проєкти, спроможність підрядників виконувати роботи, спроможність публічних інституцій здійснювати нагляд за реалізацією та розробляти інтегровані політики, а також спроможність громад використовувати й утримувати відбудовану інфраструктуру. Тому політика відбудови має бути пов'язана з ширшим порядком денним людського капіталу, зокрема з умовами, що підтримують добровільне повернення та утримання людей у постраждалих громадах.
- Планування відбудови має включати аналіз людської спроможності, а не лише оцінку фізичних пошкоджень. Проєкт може бути формально обґрунтованим, профінансованим і включеним до проєктного портфеля, але все одно не бути реалізованим або затримуватися, якщо бракує інженерної, архітектурної, проєктно-управлінської, закупівельної, будівельної, муніципальної або наглядової спроможності. Розрив між затвердженими проєктними портфелями та фактичною спроможністю до реалізації може стати одним із найважливіших вузьких місць у найближчі роки. Це також означає необхідність пріоритезації людиноцентричної інфраструктури, зокрема житла, офлайн-освіти, догляду за дітьми, охорони здоров'я та базових муніципальних послуг там, де це може допомогти підтримати громади та зробити повернення більш реалістичним.
- Обмеження людської спроможності мають бути інтегровані в управління публічними інвестиціями, територіальну пріоритезацію, донорське програмування, реалізацію BBB та секторальні стратегії відбудови. Це означає, що рішення щодо відбудови мають враховувати не лише те, де пошкодження є найбільшими, а й те, де вже існує спроможність до реалізації, де її можна розбудувати та де інвестиції потрібні для довгострокової підтримки громад і публічних послуг.

Прозорість і підзвітність

- Прозорість і підзвітність є одними з найсильніших опор архітектури відбудови України, однак вони залишаються неповними. DREAM покликаний створити можливість відстежувати проєкти протягом усього циклу відбудови та пов'язувати дані про проєкти з фінансуванням, реалізацією і наглядом. Prozorro, Spending.gov.ua, інструменти відкритих даних і моніторинг громадянського суспільства формують сильну основу для публічного контролю.
- Водночас, зберігається кілька важливих прогалин. Частина ключових наборів даних є недоступною, обмеженою, неповною або недостатньо пов'язаною між системами. Реєстр пошкодженого та знищеного майна залишається особливо важливим для справедливого планування, розподілу ресурсів і верифікації, але обмеження доступу зменшують його цінність для публічної підзвітності. Обмеження доступу до даних мають бути законними, пропорційними, чітко обґрунтованими, обмеженими в часі та підлягати перегляду.

- Прозорість має поширюватися не лише на закупівлі, а й на реалізацію проєктів відбудови. Для великих контрактів із відбудови публічний нагляд потребує інформації не лише про тендери та договори, а й про акти приймання виконаних робіт, зміни вартості, фізичний прогрес, зміни до договорів, затримки та фінальне виконання. Це необхідно для оцінки співвідношення ціни та якості, а також для порівняння законтракованих робіт із фактичними результатами.
- Експериментальні механізми відбудови можуть залишатися виправданими в умовах воєнного часу, але вони потребують більш чітких рамок підзвітності. Вони мають ґрунтуватися на чітко визначених критеріях, бути обмеженими в часі, належно задокументованими та супроводжуватися розкриттям результатів реалізації і фінансовим контролем.

Принцип «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better)

- «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB) широко використовується як принцип у риторичі щодо відбудови з боку Уряду України та міжнародних партнерів, однак він досі не операціоналізований як обов'язкова рамка управління. На практиці багато проєктів позначаються як BBB, оскільки вони передбачають нове будівництво або заміну пошкоджених активів. Водночас, справжній підхід «Відбудувати краще, ніж було» передбачає системну оцінку довгострокових результатів стійкості та сталості в рішеннях щодо відбудови. Він потребує особливої уваги до таких питань: енергоефективність і стійкість, доступність, екологічна сталість, кліматичні ризики, вартість життєвого циклу, соціальна інклюзія та довгострокова якість послуг.
- Звіт визначає кілька бар'єрів для реалізації BBB, а саме: відсутність операційної національної рамки та орієнтирів, повільне ухвалення та впровадження європейських норм і стандартів, фрагментарне управління, слабка інтеграція з кліматичним та екологічним плануванням, обмежений вплив стратегічних документів на фактичні проєкти, спроможнісні та технічні обмеження на місцевому рівні.
- Звіт підкреслює важливість масштабування успішних практик і посилення інституційної спроможності. Пілотні проєкти на місцевому рівні можуть бути використані для демонстрації BBB на практиці, а потім розширені до національних програм через стандартизовані інструменти, фінансові інструменти та партнерства з донорами й міжнародними фінансовими організаціями.

Підсумки

- Україна досягла значного прогресу у створенні основ сучасної системи відбудови. Важливі елементи вже повністю або частково сформовані: реформа управління публічними інвестиціями, цифрова екосистема DREAM, процеси секторального та територіального планування, інструменти, що фінансуються донорами, практики моніторингу громадянського суспільства та нові механізми пріоритизації проєктів відбудови. Разом ці елементи створюють основу для більш прозорої та дисциплінованої моделі відбудови, ніж та, яку Україна мала до повномасштабного вторгнення.
- Водночас, нинішня архітектура залишається фрагментарною та нерівномірно впровадженою. Інституційні мандати залишаються нестабільними, кілька ключових органів є перевантаженими, координація між національним і місцевим рівнями є непос-

лідовою, донорське фінансування не завжди узгоджене з внутрішніми циклами планування, а місцевим органам влади часто бракує персоналу та технічної спроможності для підготовки й реалізації якісних проєктів. Основний ризик полягає в тому, що Україна може формально розвинути передові правила та цифрові системи, тоді як реалізація на місцях залишатиметься обмеженою через слабку координацію, недостатню спроможність, неповні дані, фрагментарне й не завжди прозоре донорське фінансування та недостатню участь громадськості.

Ключові рекомендації

- **Посилити управління відбудовою через уточнення мандатів і покращення координації** між Міністерством розвитку, Міністерством фінансів, Міністерством економіки, Агентством відновлення, секторальними міністерствами, обласними органами влади та громадами. Розглянути можливість реорганізації Агентства відновлення в єдину юридичну особу з територіальними підрозділами, а також переглянути його функції, управлінські процедури, механізми нагляду та стандарти реалізації проєктів.
- **Зробити управління публічними інвестиціями основою планування та фінансування відбудови.** Узгодити цикли донорського фінансування з циклами управління публічними інвестиціями та бюджетним циклом України; посилити зворотний зв'язок для громад; спростити процедури для менших проєктів там, де це доречно; завершити підготовку секторальних стратегій; забезпечити повне розгортання DREAM та його інтеграцію в бюджетування, реалізацію і моніторинг.
- **Інвестувати в місцеву інституційну спроможність.** Підтримувати громади в підготовці проєктів, техніко-економічних обґрунтувань, аналізу витрат і вигід, екологічних оцінок, закупівель, нагляду та публічних консультацій. Розбудова спроможності має також охоплювати Державну казначейську службу, Державну аудиторську службу, секторальні міністерства, місцеві ОГС та інституції-виконавці.
- **Покращити координацію МФО та донорів навколо національних систем.** МФО та міжнародні партнери мають узгоджувати свою підтримку з управлінням публічними інвестиціями, DREAM, секторальними стратегіями, BBB та місцевими потребами. Вони мають розглядати можливість фінансування не лише активів, а й підготовки проєктів, технічної експертизи, інституційної спроможності, нагляду та моніторингу.
- **Перетворити прозорість із принципу, що застосовується переважно на етапі закупівель, на повноциклову систему підзвітності.** Забезпечити надійну роботу публічних цифрових інструментів, усунути незаконні або необґрунтовані обмеження доступу до даних, розкривати ключові документи щодо реалізації великих контрактів, посилити публічний доступ до даних про прогрес проєктів і використовувати DREAM як практичний інструмент офіційного моніторингу та громадського нагляду, зокрема із формалізованим механізмом розгляду скарг. Наявні інструменти громадянського суспільства, зокрема BRP.org.ua, можуть підтримувати координацію громадського моніторингу проєктів публічних інвестицій.

- **Операціоналізувати принцип «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB) через чіткі національні секторальні критерії, орієнтири, настанови та індикатори моніторингу.** Принцип BBB має бути вбудований в управління публічними інвестиціями, у дизайн проєктів, закупівлі, технічну документацію, рішення щодо фінансування та звітування. Особливу увагу слід приділити стійкості, енергоефективності, доступності, екологічній сталості, вартості життєвого циклу та соціальній інклюзії.

- **Посилити управління відбудовою енергетики як ключовий секторальний тест архітектури відбудови.** Національний план з енергетики та клімату України має стати основою відбудови та довгострокової трансформації енергетики України й суміжних секторів, а муніципальні енергетичні плани та регіональні плани стійкості мають бути узгоджені в межах єдиної багаторівневої системи управління. Це має підтримуватися цифровими інструментами моніторингу, відкритими даними про фінансування та реалізацію, передбачуваним регулюванням і принципом «Енергоефективність передусім». Це також потребує більш проактивних закупівель критичного обладнання з довгими строками виробництва, децентралізованих стратегічних резервів і фінансових інструментів, що підтримують розподілені енергетичні ресурси, декарбонізацію, цінову доступність та приватні інвестиції.

- **Посилити роль бізнесу у відбудові.** Бізнес є необхідним для реалізації проєктів, місцевих ланцюгів постачання, створення робочих місць і довгострокової економічної стійкості. Його більш активне залучення може допомогти зменшити надмірну залежність від зовнішнього фінансування та забезпечити, щоб ресурси відбудови підтримували внутрішню економічну спроможність. Це потребує прозорих і конкурентних публічних закупівель, передбачуваного регулювання, пропорційних кваліфікаційних вимог, своєчасних платежів, справедливого доступу до можливостей відбудови та запобіжників проти захоплення ринку.

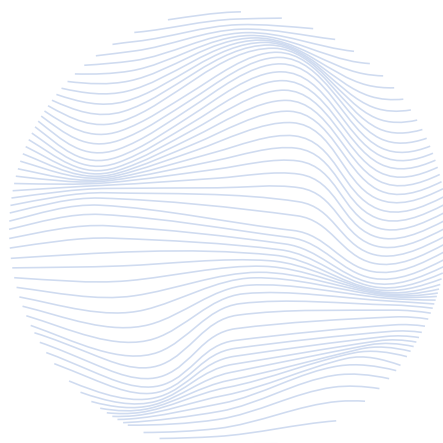
- **Інтегрувати обмеження людської спроможності в рішення щодо відбудови.** Проєктні портфелі мають відображати не лише пошкодження та потреби, а й спроможність до реалізації, наявність робочої сили, кадрову спроможність муніципалітетів, ринки підрядників, наглядову спроможність і довгострокову сталість відбудованої інфраструктури.

- **Посилити дисципліну у фінансуванні відбудови.** Надзвичайне фінансування має використовуватися для справді нагальних і непередбачуваних потреб, тоді як прогнотовані інфраструктурні видатки мають фінансуватися через стабільні бюджетні програми. Конфісковані російські активи повинні стати більш практичним і передбачуваним джерелом фінансування, підкріпленим сильнішою внутрішньою спроможністю їх виявляти, управляти ними та прозоро розподіляти.

Зміст

Список скорочень	14
1. Вступ	16
2. Методологія тіньового звіту «Архітектура відбудови України»	18
3. Фінансові потреби для відбудови	20
3.1. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб у відбудові (RDNA5)	20
3.2. Фінансування пріоритетних проєктів у 2026 році	24
4. Архітектура та управління відбудовою	25
4.1. Управління та заінтересовані сторони	25
4.2. Правова база для відбудови України	34
4.3. Залучення громадських організацій до відбудови	35
5. Фінансування, пріоритезація та реалізація	43
5.1. Фінансування та впровадження	43
5.2. Реформа управління публічними інвестиціями: від стратегій до пріоритетів	48
6. Демографічні виклики та обмеження людської спроможності для управління відбудовою	54
7. Прозорість і підзвітність як невід'ємна частина управління відбудовою	59
7.1 Чому прозорість та підзвітність важливі	59
7.2. Огляд наявних систем моніторингу та цифрових інструментів	60
7.3. Механізми доброчесності	62
7.4. Доступ до інформації для громадянського суспільства та ЗМІ	65
8. «Відбудувати краще, ніж було» як принцип відбудови	72
8.1. Визначення та правовий статус	72
8.2. Ключові виклики	77
8.3. Позитивні приклади для масштабування	80
8.4. Рекомендації	81
9. МФО в управлінні відбудовою	84
9.1. Міжнародна допомога для відбудови України	84
9.2. Існуючі координаційні ініціативи	85
9.3. Виявлені проблеми та виклики	86
9.4. Рекомендації	88

10. Тематичні дослідження: Відбудова в секторах	90
10.1. Кейс: енергетичний сектор	90
Управління	90
Ключові підходи	91
Нові технології	92
Інтеграція в ЄС	93
Цифрові інструменти	94
Ключові секторальні рекомендації	94
10.2. Кейс: транспортний сектор – мости	95
Контекст та ключові цифри	95
Ключові гравці, механізми управління та координації	96
Більш детальний огляд: два мости, на які припадало 45% коштів	98
Ключові підходи до відбудови та їхні наслідки	99
	100
10.3. Кейс: будівлі	100
Управління та ключові гравці	100
Ключові показники та динаміка ринку	101
Ключові підходи до відбудови	103
Ключові секторальні рекомендації	106
 11. Ключові висновки та рекомендації	 107
 12. Звіти членів коаліції RISE про відбудову та відновлення	 114



Список скорочень

АРМА <i>ARMA</i>	Національне агентство з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (Asset Recovery and Management Agency)
ВВП	Валовий внутрішній продукт
ВДЕ	Відновлювані джерела енергії
ВПО	Внутрішньо переміщені особи
ГІС	Географічна інформаційна система
ГО	Громадська організація
ДАСУ	Державна аудиторська служба України
ДБН	Державні будівельні норми
ДП	Державне підприємство
ДПС	Державна податкова служба (України)
ДСРР	Державна стратегія регіонального розвитку
ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
ЄІБ	Європейський інвестиційний банк
ЄПП	Єдиний проєктний портфель
ЄС	Європейський Союз
ЗМІ	Засоби масової інформації
ІАА	Інститут аналітики та адвокації
ІЕД <i>IER</i>	Інститут економічних досліджень та політичних консультацій
ІТ	Інформаційні технології
КМУ	Кабінет Міністрів України
МВФ	Міжнародний валютний фонд
МЕП	Муніципальні енергетичні плани
МСП	Малий та середній бізнес (підприємництво)
МФК	Міжнародна фінансова корпорація
МФО	Міжнародні фінансові організації
НАЗК	Національне агентство з питань запобігання корупції
НЕК	Національна енергетична компанія (згадується як «НЕК "Укренерго"»)
НЕФКО <i>NEFCO</i>	Північна екологічна фінансова корпорація (Nordic Environment Finance Corporation)

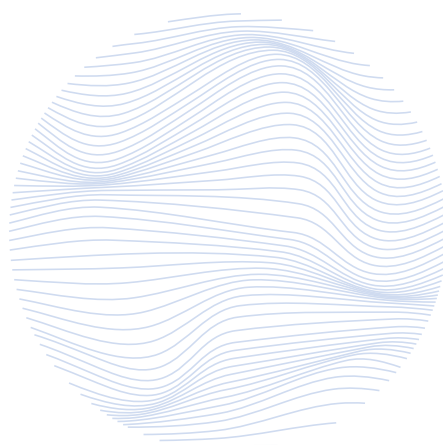
НКРЕКП	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг
НПЕК	Національний план енергетики та клімату (України до 2030 року)
ОГС	Організації громадянського суспільства
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН	Організація Об'єднаних Націй
ПІП	Публічний інвестиційний проєкт
ПКД	Проектно-кошторисна документація
РПУ	Рахункова палата України
СБУ	Служба безпеки України
СПІ	Середньострокові плани пріоритетних публічних інвестицій
ТЕО	Техніко-економічне обґрунтування (оцінка доцільності проєкту)
УПІ	Управління публічними інвестиціями
ЦЕС	Центр економічної стратегії
ЦЗО	Централізована закупівельна організація
ЮНЕП <i>UNEP</i>	Програма ООН з навколишнього середовища
BBB	«Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better)
BRDO	Better Regulation Delivery Office // Офіс ефективного регулювання
DNSH	Do No Significant Harm // принцип «не завдавати значної шкоди»
EUACIEU	Anti-Corruption Initiative // Антикорупційна ініціатива ЄС
GMF	German Marshall Fund // Німецький фонд Маршалла
IISD	International Institute for Sustainable Development // Міжнародний інститут сталого розвитку
IRF	International Renaissance Foundation // Міжнародний фонд «Відродження»
KPI	Key Performance Indicator // ключовий показник ефективності
NZEB	Nearly Zero-Energy Building // будівля з майже нульовим енергоспоживанням
PSO	Public Service Obligation // спеціальні обов'язки / покладення спеціальних обов'язків
RDNA	Rapid Damage and Needs Assessment // Швидка оцінка завданої шкоди та потреб у відбудові (у тексті // «RDNA5», п'ятий раунд оцінки)
UIF	Ukraine Investment Framework // Інвестиційна рамка для України
UN	United Nations
WWF	World Wide Fund for Nature // Всесвітній фонд природи
ZEB	Zero-Energy Building // будівля з нульовим рівнем викидів / енергоспоживання

1. Вступ

- Цей діагностичний звіт, підготовлений коаліцією RISE Ukraine, містить комплексну оцінку архітектури відбудови України на тлі повномасштабного вторгнення, що триває. Станом на початок 2026 року оцінена шкода інфраструктурі внаслідок війни досягла 165 млрд євро, що зумовлює потребу в стратегічному підході до довгострокової відбудови. Загальні потреби у відбудові наближаються до 500 млрд євро. Звіт розглядає відбудову як наскрізний порядок денний, а не як окремий сектор. Відбудова є складним управлінським викликом, що потребує інтегрованої координації між численними заінтересованими особами на міжнародному, національному та місцевому рівнях. Зосереджуючись на інституційній рамці, автори прагнуть визначити системні вузькі місця, які перешкоджають ефективному розподілу ресурсів та результативній реалізації проєктів. Ця незалежна оцінка має слугувати стратегічною дорожньою картою для українських органів влади та міжнародних партнерів, щоб забезпечити прозорість і сталість зусиль із відбудови.
- Звіт побудовано за логікою тіньового звіту громадянського суспільства. Оскільки немає єдиного регулярного офіційного звіту, який би системно оцінював архітектуру відбудови України, цей звіт має на меті заповнити прогалину в доказовій базі, пропонуючи незалежну, структуровану та конструктивну оцінку з боку громадянського суспільства. Водночас, він не замінює офіційну звітність, а доповнює наявну інформацію уряду та донорів шляхом узагальнення експертних знань, визначення системних ризиків і формулювання практичних рекомендацій для посилення управління відбудовою.
- Центральною темою цього дослідження є управління відбудовою, що відображає цілеспрямовану спробу проаналізувати, як у системі розподілені повноваження, відповідальність і ресурси. Аналіз охоплює мандати ключових інституцій, ефективність координаційних механізмів та запобіжники, необхідні для підзвітного управління. Існує критична потреба в узгодженій і, водночас, децентралізованій моделі управління. Якість управління визначатиме успішність наближення України до вимог інтеграції з Європейським Союзом.
- Основна мета цього звіту – проаналізувати функціональну спроможність системи відбудови, зосереджуючись, передусім, на мандатах, врядуванні, механізмах фінансування та цифровому нагляді. Сфера аналізу охоплює фізичне відновлення критичної, соціальної та транспортної інфраструктури, а також житловий сектор, який залишається значним викликом. Ключові стейкхолдери, зокрема Державне агентство відновлення та місцеві громади, оцінюються з погляду їхньої спроможності досягати результатів у межах чинної правової рамки. Дослідження також розглядає роль екосистеми DREAM та її інтеграцію в ширшу реформу управління публічними інвестиціями.
- Методологія цього тіньового звіту спирається на глибоку предметну експертизу авторів, які добре знають економічний і регуляторний ландшафт України. Звіт не ґрунтується на репрезентативному опитуванні чи формалізованій кампанії інтерв'ю; водночас, він враховує цільові консультації, експертні обговорення та практичний досвід членів RISE. Такий доказовий підхід забезпечує опертя висновків на перевірених даних про інституційну ефективність та міжнародно визнані орієнтири. Автори

використали свій багаторічний досвід у сфері аналізу політики для інтерпретації складних даних і фінансових оцінок, наведених у RDNA5. Спільна робота в межах Коаліції RISE Ukraine забезпечує міждисциплінарний погляд на найважливіші виклики процесу відновлення.

- Щоб показати, як різні підходи до врядування працюють на практиці, звіт містить окремі секторальні кейси у сферах енергетики, транспорту та будівель. Ці кейси важливі, оскільки методи та виклики відбудови можуть суттєво відрізнятися залежно від сектору та конкретного місцевого контексту. Аналіз практичних прикладів дозволяє визначити, де загальні політики працюють, а де локальні бар'єри потребують адаптованих рішень. Такий секторальний аналіз дає більш нюансоване розуміння ризиків, зокрема у сфері прозорості та технічних стандартів. Практичні висновки з кейсів допомагають поєднати теоретичні рамки з реальністю відбудови на місцях.
- Звіт структуровано за тематичними розділами, які проводять читача через повний цикл відбудови – від первинної оцінки потреб до фінального нагляду. Після методології Розділ 3 описує фінансові потреби на 2026 рік, а наступні розділи зосереджуються на правовій рамці та запобіжниках прозорості. Значну увагу приділено реформі управління публічними інвестиціями та механізмам фінансування, які мають поєднувати стратегічні пріоритети з фактичними бюджетними видатками. Звіт завершується комплексним набором рекомендацій, розроблених, насамперед, для міжнародних донорів та Уряду України. Кожен розділ має на меті подати стислий виклад висновків, щоб полегшити ухвалення рішень в умовах високого тиску.



2. Методологія тіньового звіту «Архітектура відбудови України»

- **Цей Діагностичний звіт підготовлено як незалежну оцінку архітектури відбудови України, механізмів управління та інституційної рамки з боку громадянського суспільства.** Він відображає позицію членів Коаліції RISE Ukraine, створеної у 2022 році. Звіт присвячений питанням фізичної відбудови інфраструктури, зокрема критичної та соціальної, а також будівель. Відповідно, він не охоплює тем, пов'язаних із ширшим відновленням економіки, галузей, довкілля, доступу до публічних послуг тощо.
- **Звіт застосовує підхід тіньового звіту як незалежної оцінки архітектури відбудови України з боку громадянського суспільства.** Традиційно тіньові звіти готують як альтернативні оцінки до офіційної звітності уряду. Однак у випадку відбудови України немає єдиного регулярного офіційного звіту, який би системно оцінював архітектуру управління відбудовою на рівні інституцій, фінансових потоків, управління публічними інвестиціями, цифрових інструментів, запобіжників прозорості, участі громадськості та секторальної реалізації. Відсутність такої комплексної офіційної точки відліку сама по собі є важливою прогалиною в управлінні. Тому цей звіт використовує методологію тіньового звіту не як відповідь на один конкретний офіційний документ, а як незалежну структуровану оцінку системи відбудови на основі публічно доступної інформації, експертних знань, моніторингу громадянського суспільства та практичного досвіду членів Коаліції RISE Ukraine.
- **Орієнтирами для цієї оцінки є задекларовані Україною зобов'язання щодо відбудови,** цілі європейської інтеграції, принципи прозорості та підзвітності, підхід «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB), реформа управління публічними інвестиціями, а також практичні потреби громад та інституцій, відповідальних за реалізацію проєктів. Звіт оцінює, чи нинішня архітектура відбудови забезпечує узгоджене планування, прозору пріоритезацію, ефективне фінансування, змістовну участь громадськості, підзвітну реалізацію та відповідність принципам і стандартам ЄС.
- **Методологія забезпечує доказовість висновків і їхню порівнюваність між секторами та рівнями врядування.** Підхід поєднує структурований кабінетний аналіз із практичним досвідом, набутим членами Коаліції RISE Ukraine у межах моніторингу відбудови, стратегічного планування, аналізу політик, підтримки громад та участі в публічних консультаціях й експертних обговореннях. Звіт також спирається на цільові якісні джерела, зокрема консультації з ключовими заінтересованими сторонами, експертні дискусії та результати ініціатив громадянського суспільства з моніторингу відбудови. Він не ґрунтується на репрезентативному опитуванні чи формалізованій кампанії інтерв'ю.
- Кожен розділ звіту базується, передусім, на кабінетному аналізі. Автори аналізують відповідні закони, підзаконні акти та офіційні процедури, які визначають мандати, координаційні механізми, вимоги до планування, правила закупівель та реалізації, запобіжники доброчесності й положення щодо доступу до інформації. Мета полягає в тому, щоб визначити формальний розподіл відповідальності: «хто що має робити», виявити дублювання або прогалини в мандатах і оцінити, чи регуляторна рамка

забезпечує узгоджену та скоординовану відбудову, узгоджену з принципами ЄС і підходом «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB).

- Питання відбудови та відновлення також відображені в низці офіційних національних, секторальних і наскрізних стратегій, а також, де це можливо, у регіональних і місцевих планувальних документах. Роль цих документів та їхнє перенесення в плани й рішення аналізується в кожному розділі. Де це можливо, звіт також розглядає потенційні зміни, необхідні в межах євроінтеграційної рамки.
- Наразі проекти та програми відбудови переважно фінансуються міжнародними фінансовими організаціями. Тому звіт також коротко розглядає стратегії МФО, механізми реалізації та фінансування, а також рамки моніторингу, релевантні для відбудови.
- Хоча всі учасники відбудови наголошують на потребі «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB), реальність є іншою: дискусія про концепцію BBB та її зміст фактично відсутня. Тому звіт аналізує наявні підходи до принципу «Відбудувати краще, ніж було» і має на меті зробити внесок у більш операційну дискусію щодо цієї концепції в Україні.
- Оцінка також спирається на якісні інструменти, зокрема зустрічі та консультації з ключовими заінтересованими особами. Враховано також точки зору та інформацію з обговорень і дебатів щодо питань відбудови.
- **Звіт підготовлено групою експертів, афілійованих із різними організаціями громадянського суспільства, які є членами Коаліції RISE Ukraine.** Автори мають експертизу у сферах публічних фінансів, моніторингу відбудови, антикорупційної політики, відкритих даних, управління інфраструктурою, екологічної та кліматичної політики, енергетики, транспорту, житла, управління публічними інвестиціями та місцевого розвитку. Такий міждисциплінарний склад авторів дозволяє поєднати секторальні знання з ширшою управлінською перспективою.
- **Процес підготовки звіту був організований як коаліційна робота.** Проект звіту було надіслано всім членам Коаліції RISE Ukraine для письмових коментарів. Крім того, було організовано окреме обговорення із зацікавленими членами Коаліції для перегляду ключових висновків, визначення прогалів та обговорення рекомендацій. Цей процес забезпечив усім членам Коаліції можливість долучитися до підготовки звіту, надати коментарі, поставити під сумнів окремі висновки та запропонувати додаткові докази або рекомендації.
- **Звіт відображає консолідовану експертну оцінку авторів та внески, отримані від членів Коаліції RISE Ukraine під час консультаційного процесу.** Він не обов'язково відображає інституційну позицію кожної окремої організації-члена щодо кожного конкретного питання.
- **Звіт також було розглянуто та схвалено членами Правління Коаліції RISE Ukraine.** Правління підтвердило релевантність звіту як внеску Коаліції в публічну дискусію про управління відбудовою, тоді як аналітичні висновки та рекомендації залишаються відповідальністю авторів.

3. Фінансові потреби для відбудови

3.1. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб у відбудові (RDNA5)

- У п'ятому звіті «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб» (RDNA5)¹, опублікованому в лютому 2026 року, оцінюється² пряма шкода, завдана українській інфраструктурі, у 165,3 млрд євро, а економічні збитки – у 565 млрд євро. Потреби відбудови оцінюються в 498,1 млрд євро протягом 10-ти років (~270% ВВП України у 2025 році), із яких 13 млрд євро є пріоритетами на 2026 рік, визначеними галузевими міністерствами. Потреби не дорівнюють сумі збитків та втрат, оскільки вони включають додаткові витрати, пов'язані із застосуванням принципу «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB), зокрема на підвищення енергоефективності, модернізацію та дотримання стандартів сталості, а також відображають такі фактори, як інфляція, різке зростання цін через обсяги будівництва, вищі витрати на страхування тощо.

Шкода/прямі збитки: прямі витрати через знищені або пошкоджені фізичні активи та інфраструктуру.

Втрати: зміни в економічних потоках унаслідок вторгнення росії в Україну, включаючи порушення послуг, збільшення експлуатаційних витрат, втрату доходів для влади та приватного сектору, а також видатки на розчищення завалів від руйнувань.

Потреби: витрати на ремонт, відновлення та відбудову, включно з покращеннями за принципом BBB, такими як енергоефективність, модернізація та стандарти сталості, а також з урахуванням інфляції, зростання цін через масштаб будівельних робіт, вищих витрат на страхування тощо.

- Більше половини потреб відбудови (295,3 млрд євро) та значна частка втрат були оцінені на основі результатів RDNA1, зокрема через масові руйнування та раптову окупацію територій. Однак війна триває, масштаби руйнувань зростають, а втрати та потреби продовжують зростати.
- Станом на кінець 2025 року лівова частка потреб у відновленні зосереджена в секторах соціальних послуг (34% або 169,8 млрд євро) та інфраструктури (37% або 185,5 млрд євро). У соціальному секторі найбільші потреби пов'язані з відбудовою житла (76,1 млрд євро) через значне руйнування житлового фонду. У секторі інфраструктури найбільші потреби пов'язані з відбудовою транспортної інфраструктури (81,6 млрд євро) через значні пошкодження доріг, залізниць, мостів та логістичної інфраструктури, а також з енергетичною інфраструктурою (76,1 млрд євро), що

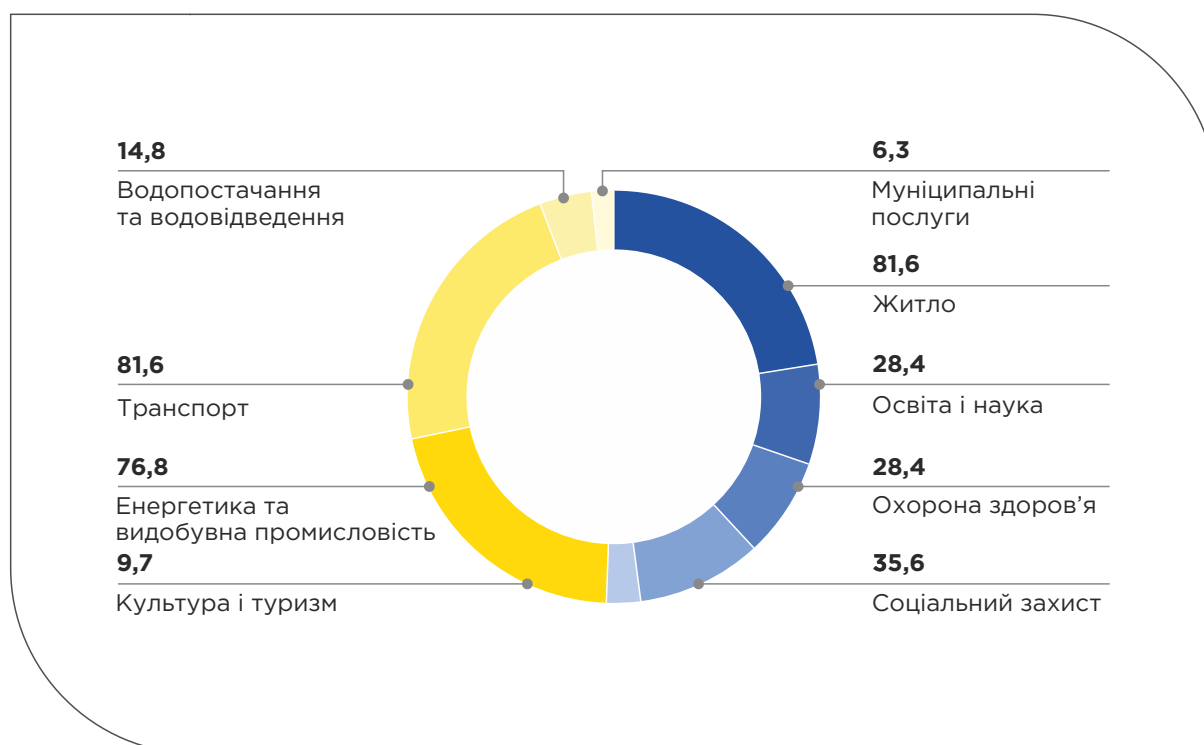
¹ П'ята швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5), основний звіт, лютий 2022 р. – грудень 2025 р., лютий 2026 р., Світовий банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй. Доступно за посиланням: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>

² RDNA5 надає оцінку в доларах США. Тут і далі ці цифри конвертовані в євро за обмінним курсом станом на 17 квітня 2026 року (1,18 дол. США/євро).

відображає пошкодження систем виробництва, передачі та розподілу електроенергії, а також виробництва газу та газових мереж. За регіонами, найбільші потреби у фінансуванні відновлення спостерігаються в прифронтових регіонах: Донецькій (19%), Харківській (13%), Запорізькій (11%), Київській (7%), Луганській (6%) та Херсонській (6%) областях. Згідно з RDNA5 до 40% потреб протягом наступних 10-ти років може бути задоволено приватним сектором.

- **Звіти RDNA все ще мають повністю враховувати витрати, наприклад, на шкоду довкіллю.** [Україна оголосила](#), що подасть претензію за категорією «Шкода довкіллю» Реєстру збитків для України, що є частиною Міжнародного механізму претензій. Використовуючи соціальну вартість викидів вуглецю в розмірі 185 доларів США за тону CO₂e, [загальна сума претензій щодо збитків, завданих клімату](#), перевищує 57 мільярдів доларів США. Посилені атаки на енергетичну інфраструктуру взимку 2025 – 2026 років не лише призвели до прямих викидів, але й призведуть до значних викидів під час відбудови. Очікується, що такі матеріали, як бетон і сталь, які є вуглецемісткими, становитимуть понад 80% майбутніх викидів від відновлювальних робіт.

Рисунок 3.1: Оцінка потреб, млрд євро



Джерело: RDNA5

- **Згідно з RDNA5 між 2022 і 2025 роками український уряд, приватний сектор та міжнародні партнери виділили 17,2 млрд євро на відбудову** (однак це становить лише 3,5% від загальних потреб). Кошти були в основному спрямовані на ремонт

³ Дуже важко відрізнити чисті проекти відбудови та відбудови від м'якого втручання в сектор, оскільки не всі потреби охоплені в RDNA5, тому ми надаємо загальну оцінку відповідно до RDNA5.

житла (5,3 млрд євро), навчальні заклади (2 млрд євро), заклади охорони здоров'я (0,5 млрд євро), транспортну інфраструктуру (1,8 млрд євро), торгівлю й промисловість (4,7 млрд євро) та сільське господарство (1,3 млрд євро).

- **Потреби соціального та інфраструктурного секторів³ є надзвичайно великими.** Вони включають житло, освіту та охорону здоров'я, які є важливими для життя людей та їх рішень залишитись, поїхати чи повернутись.

Вставка: Оцінка потреб за категоріями



Житло (81,6 млрд євро): Відновлення житла має збалансувати нагальні потреби з довгостроковими, інклюзивними рішеннями у сфері житла, що реалізуються як державним, так і приватним секторами. Усі потреби у відновленні житла охоплюють фізичну реабілітацію та відбудову, а також вирішують проблеми вразливості переміщених осіб та малозабезпечених домогосподарств. Відновлення житла вимагає врахування заходів щодо захисту від кліматичних змін та стихійних лих, модернізації відповідно до законодавства ЄС та Єврокодів, а також впровадження таких пріоритетів, як енергоефективність, доступність та інклюзія. Негайні пріоритети включають видалення завалів, технічні огляди, зміцнення операційної спроможності та створення механізмів реалізації проєктів. Потреби у відновленні житла можуть бути задоволені за рахунок державних програм, підтримки донорів, а також регіональних та місцевих ремонтних заходів.

Освіта та наука (28.4 млрд євро): Потреби у відновленні включають відбудову навчальних закладів, зосереджених переважно на прифронтових територіях, а також ремонт та заміну активів. Негайні пріоритети включають будівництво та відбудову бомбосховищ, а також тимчасові заходи для забезпечення доступу до очного навчання.

Здоров'я (28.4 млрд євро): Потреби у відбудові будуть спрямовані на відновлення та відбудову секторів первинної медичної допомоги та лікарень, зміцнення реабілітації та психічного здоров'я, а також на готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них (включаючи аспекти, пов'язані з війною).

Соціальний захист (35,6 млрд євро): Незважаючи на основні потреби, найбільша частка виділяється на заходи з відновлення ринку праці, а потреби у відновленні оцінюються в 1,1 млрд євро. Оцінки показують, що найбільше постраждали Одеська, Донецька та Харківська області.

Культура та туризм (9.7 млрд євро): Потреби зосереджені в прифронтових районах та великих міських областях. Деякі потреби були частково задоволені за рахунок державного бюджету та донорських коштів на випадок надзвичайних ситуацій. Також є невеликі приватні зусилля, а окремі пріоритети відображені в бюджеті на 2026 рік. Невідкладні пріоритети включають терміновий ремонт частково пошкоджених активів. Жорсткі заходи охоплюють стабілізацію активів, ремонт та заміну в мережах та на об'єктах (тобто цифровій та соціальній інфраструктурі).

Енергетика та видобувні продукти (76,8 млрд євро): Потреби у відновленні зумовлені, головним чином, масштабною відбудовою енергосистеми (60 млрд євро), а також системами централізованого теплопостачання, газовою та нафтовою інфраструктурою, розвитком децентралізованої генерації, впровадженням відновлюваних джерел енергії, відновленням гнучких потужностей та фізичним захистом критично важливих активів. Негайні пріоритети для завершення опалювального сезону в умовах низьких температур включають швидкий ремонт частково пошкоджених об'єктів, забезпечення доступу до аварійного обладнання, забезпечення імпорту газу та прискорення підготовки проєктів і механізмів фінансування, що дозволить масштабну відбудову та участь приватного сектору.

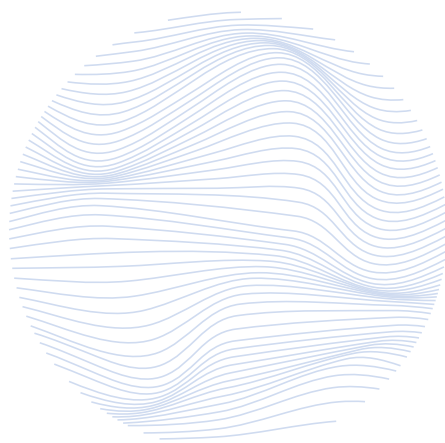
Транспорт (81,6 млрд євро): Потреби значною мірою зосереджені в прифронтових та промислово розвинених областях, зокрема в Донецькій, Харківській, Запорізькій та Херсонській, на які разом припадає близько 60% потреб транспортного сектору. Негайні пріоритети включають серйозні втручання для ремонту, відновлення та заміни пошкоджених активів, а також інвестування в захисні та безпекові системи критичної інфраструктури в усіх транспортних мережах. Інвестиції у відновлення поступово змістяться на орієнтовану на ЄС модернізацію мережі прикордонної інфраструктури, портів Дунаю, залізничних сполучень стандартної колії та сумісних систем. Ці інвестиції будуть структуровані навколо Транс'європейських транспортних мереж України (TEN-T), їхньої взаємодоповнюваності з Механізмом об'єднання Європи (CEF) та розгортання європейських залізниць стандартної колії в Україні. Деякі потреби були частково задоволені за рахунок державних бюджетів, аварійних робіт, що фінансуються донорами, та зусиль на рівні підприємств. Залишаються значні прогалини у фінансуванні та впровадженні, особливо для повної відбудови мережі, модернізації та інституційного зміцнення, які необхідні для відповідності стандартам ЄС та розблокування фінансування ЄС для подальших реформ у секторі.

Водопостачання та санітарія (14,8 млрд євро): Найбільші потреби зосереджені в Луганській, Харківській, Донецькій, Запорізькій, Чернігівській та Івано-Франківській областях. Задоволення цих потреб вимагає комплексного, зеленого, стійкого та інклюзивного підходу, який відновлює надання послуг, відбудовує інфраструктуру відповідно до принципів підходу «Відбудувати краще, ніж було» та зміцнює інституції відповідно до вимог вступу до ЄС. Негайні пріоритети включають ремонт та відбудову критично важливих активів для відновлення та покращення якості та надійності послуг, а також посилення спроможності водоканалів. Жорсткі заходи зосереджені на відновленні та заміні систем водопостачання та водовідведення, включаючи очисні споруди та насосні станції. Хоча деякі потреби були задоволені завдяки ремонтним роботам протягом минулого року, залишаються дуже значні дефіцити фінансування для відбудови та модернізації сектору водопостачання та водовідведення.

Муніципальні послуги (6,3 млрд євро): Загальні потреби включають заплановані витрати на пріоритетні публічні інвестиції. Для ефективного відновлення та відбудови важливо планувати, визначати пріоритети та послідовність інвестицій на основі технічних оцінок. Найнагальніші пріоритети в короткостроковій перспективі включають підтримку та покращення надання послуг і проведення капітального ремонту критично важливих мереж інфраструктури.

3.2. Фінансування пріоритетних проєктів у 2026 році

- Як зазначено у звіті RDNA5, фінансування пріоритетних проєктів у 2026 році оцінюється в 13 млрд євро (~7% ВВП 2025 року), що дещо перевищує капітальні витрати зведеного бюджету у 2025 році (майже 9,3 млрд євро). З цієї суми 9,6 млрд євро передбачено на публічні інвестиційні проєкти та програми, а ще 3,4 млрд євро – на неінвестиційні програми.
- Планування проєктів базується на реформі системи управління публічними інвестиціями (УПІ), а це означає, що проєкти, відібрані зі списку, поданого громадами, мають достатню зрілість та готовність до реалізації, а також відповідають секторальним та стратегічним пріоритетам.
- Очікується, що бюджетне фінансування та фінансування підтверджених партнерів покриють приблизно 4,9 млрд євро; загальний дефіцит фінансування становить приблизно 8,1 млрд євро, що становить понад 60% від пріоритетних потреб на 2026 рік. Рівень покриття потреб суттєво варіюється: 91% в охороні здоров'я, по 33% у транспорті та енергетиці, 9% у житлово-комунальному господарстві та лише 1% у теплопостачання.



4. Архітектура та управління відбудовою

4.1. Управління та заінтересовані сторони

- Після повномасштабного вторгнення початкове управління відбудовою розпочалося з організації «**Національної ради з питань відновлення України від наслідків війни**», створеної у квітні 2022 року [указом Президента України](#). Функціонуючи як консультативний та дорадчий орган при Президенті, Рада координувала роботу сотень експертів для розробки Плану відновлення України, представленого на Конференції з відновлення України (URC) в Лугано в липні 2022 року. Однак цей орган значною мірою діяв як спеціальна установа на початковому етапі планування, і узагальнений **План відновлення** ніколи офіційно не був прийнятий урядом, залишаючись скоріше проектом, ніж обов'язковою дорожньою картою. Рада припинила реальні функції майже одразу після URC2022, а в березні 2026 року Рада була офіційно розпущена указом [Президента України](#).
- У грудні 2022 року Міністерство інфраструктури та Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства було [об'єднано в одне міністерство](#) під назвою **Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України** (Мінреставрація). У 2024 році Міністерство реставрації отримало нову скориговану назву – Міністерство **розвитку громад та територій України** ([Постанова Кабінету Міністрів України](#)).
- Наразі **Міністерство розвитку** є провідним центральним органом виконавчої влади з питань відбудови. Міністерство [уповноважено](#) розробляти та впроваджувати державну політику в інфраструктурних секторах, включаючи автомобільні дороги, залізниці, водні шляхи, порти, комерційні транспортні послуги, транспорт, а також опалення, управління відходами, усю регіональну політику. Його роль передбачає координацію широкого кола питань, що стосується відбудови, зокрема компенсації за житло (єВідновлення), відбору проєктів відбудови, що фінансуються за рахунок Державного фонду регіонального розвитку та Європейського інвестиційного банку, а також координацію фізичного захисту енергетичної та теплової інфраструктури.⁴ Крім того, Міністерство є одним із ключових учасників реформи управління публічними інвестиціями. Координаційна роль Міністерства додатково посилюється тим, що Міністр також обіймає посаду Віцепрем'єр-міністра. Це може сприяти кращій міжурядовій координації, але водночас підвищує важливість чітких інституційних мандатів, достатньої аналітичної спроможності та ефективних інструментів координації. На нашу думку, такий широкий портфель відповідальності створює ризики для ефективного здійснення Міністерством своїх повноважень.

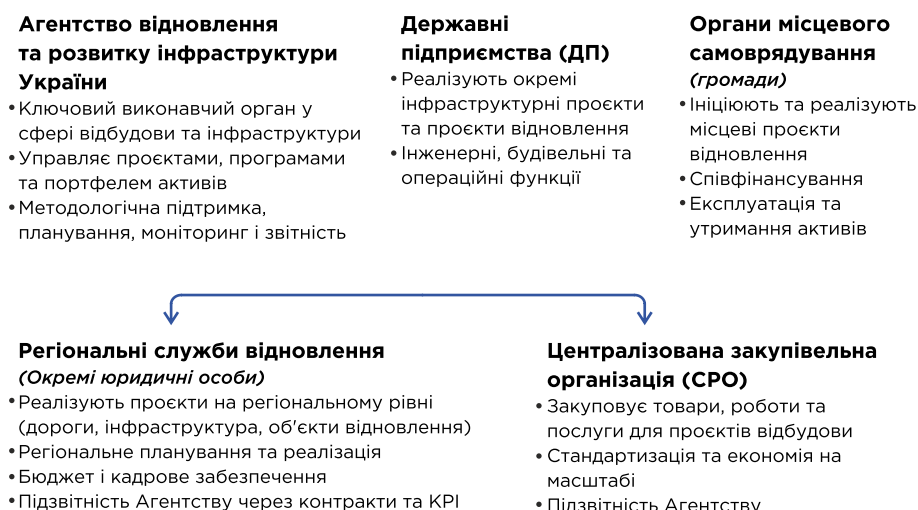
⁴ Попри вже значний обсяг відповідальності, на початку 2025 року Уряд поклав на Міністерство повноваження щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб, сприяння реінтеграції тимчасово окупованих територій та захисту депортованих осіб, що ще більше розширило сферу його відповідальності. У середині 2025 року ці повноваження були передані від Міністерства іншим органам.

Рисунок 4.1. Архітектура управління відбудовою в Україні
(станом на травень 2026 року)

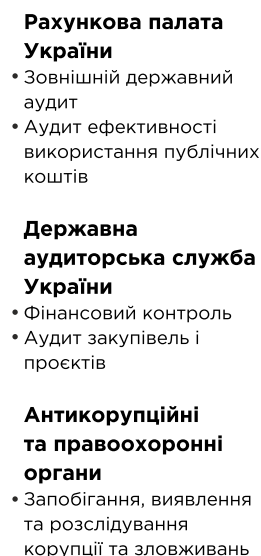
1.ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ | *Визначає стратегію, закони та пріоритети політики*



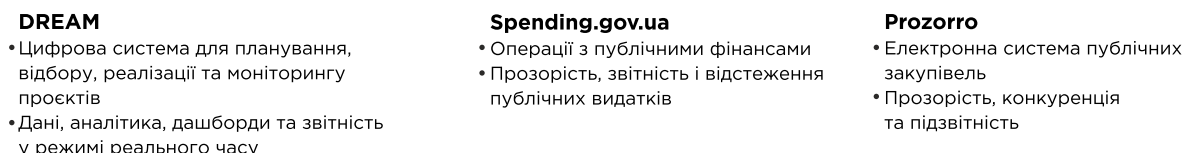
2.РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ | *Реалізує проекти та забезпечує результати*



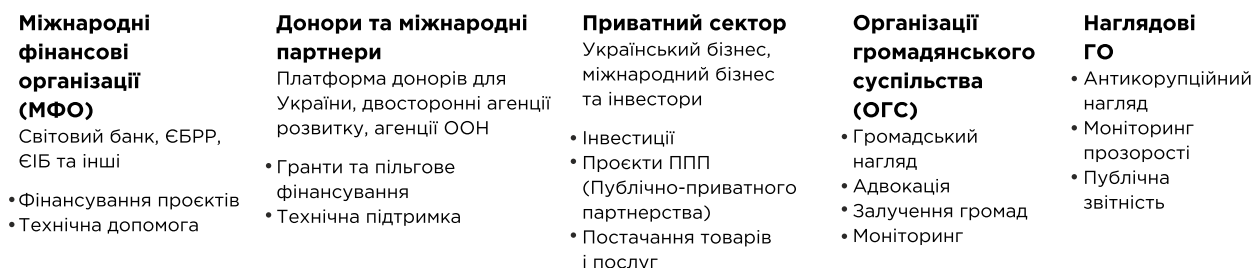
3.МОНІТОРИНГ І ВЕРИФІКАЦІЯ



4.НАСКРІЗНА ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА | *Прозорість і ухвалення рішень*



5.ІНШІ УЧАСНИКИ



- **Міністерство розвитку позиціонується в архітектурі України за Розділом 22 як ключовий центральний орган виконавчої влади для регіонального програмування, координації та нагляду за територіальним розвитком у вимірах регіонального розвитку, наближених до політики згуртованості ЄС.** Хоча Україна ще не працює у формальній рамці політики згуртованості ЄС, вона має поступово розвивати цю систему в межах процесу вступу до ЄС. Наприклад, Міністерство розвитку має виконувати функції керівного органу для Державної цільової програми справедливої трансформації як частини програм управління публічними інвестиціями (УПІ). Отже, з часом Міністерство має бути спроможним координувати трансформацію вугільних регіонів відповідно до застосовних правил, забезпечувати відбір операцій на основі прозорих критеріїв, а також належний моніторинг, верифікацію та звітування щодо реалізації програми.
- Для операціоналізації проєктів відбудови [Уряд створив Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України](#). Агентство було утворене шляхом об'єднання Державного агентства автомобільних доріг України (Укравтодор) та Державного агентства інфраструктурних проєктів з метою централізації реалізації проєктів і зменшення фрагментації планування. Водночас варто зазначити, що Агентство отримало широкий мандат на діяльність ще до того, як були повністю визначені його стратегічна роль, внутрішня модель управління та механізми підзвітності. З погляду громадянського суспільства, такий широкий портфель реалізації у поєднанні з наявними обмеженнями спроможності створює ризики інституційного перевантаження, фрагментованої пріоритезації та нерівномірної якості реалізації.
- Агентство відновлення позиціонується як ключовий операційний та виконавчий центральний орган виконавчої влади у сферах відбудови, ремонтів та захисту інфраструктури. Агентство управляє практичною реалізацією проєктів відбудови, зокрема у сферах житла, водогонів, будівель шкіл і лікарень, критичних об'єктів, а також будівництва фізичного захисту для окремих енергетичних об'єктів. Хоча Агентство підзвітне Міністерству розвитку, його створення шляхом реорганізації Державного агентства автомобільних доріг критикували через відсутність заздалегідь визначеної стратегічної ролі до моменту його утворення. Положення про Агентство було підготовлене лише після того, як Кабінет Міністрів ухвалив рішення про його створення шляхом об'єднання двох інших державних органів. У результаті, на думку організацій громадянського суспільства, **Агентство відновлення перевантажене надмірною кількістю проєктів і пріоритетів у різних секторах з огляду на наявні обмеження спроможності.** Водночас фінансування проєктів відбудови, зокрема дорожньої мережі, залишається недостатнім. На початку 2026 року Уряду довелося ухвалювати швидке рішення щодо виділення додаткового фінансування з резервного фонду на утримання доріг, а також на будівництво фізичного захисту енергетичних мереж.
- Водночас однією з ключових структурних проблем у діяльності Агентства відновлення залишається операційна модель його **регіональних служб відновлення.** Хоча служби відновлення формально належать до системи Агентства, вони зареєстровані як окремі юридичні особи. Така модель **обмежує спроможність центрального органу ефективно управляти, здійснювати нагляд і стандартизувати підходи до реалізації проєктів,** а також створює простір для регіонального впливу, конфліктів інтересів і фрагментації процесів ухвалення рішень. Подібні проблеми спостерігалися й в інших сферах державного управління, зокрема до реформи системи

податкового адміністрування, коли численні окремі юридичні особи ускладнювали координацію, посилювали адміністративну фрагментацію та знижували інституційну підзвітність. Важливо, що реформа Державної податкової служби України, яка запровадила модель єдиної юридичної особи, була визначена як структурний маяк у межах програми співпраці України з МВФ. Це додатково підкреслює важливість інституційної узгодженості та централізованого управління для підвищення ефективності державних інституцій.

- На початку 2025 року EUACI також [звернула увагу на](#) структурні недоліки та наголошувала на проблемі окремих юридичних осіб, які обмежують центральний нагляд. У своїх заявах EUACI вказувала на **обмежену інституційну спроможність, фрагментацію та ризики, зокрема затримки з погодженнями і нерівномірність стандартів якості**. Серед запропонованих рішень були централізація функцій, запровадження підходів корпоративного управління, а також розробка єдиних координаційних механізмів та інструментів, зокрема створення Центрального координаційного офісу. У цьому контексті ми пропонуємо розглянути можливість трансформації системи Агентства відновлення в модель єдиної юридичної особи з регіональними філіями, які працюватимуть без статусу окремих юридичних осіб. Водночас така реформа не має зводитися лише до формальної консолідації структури. Для досягнення змістовного ефекту також необхідно переглянути управлінські підходи, розподіл функцій і відповідальності, посилити централізований нагляд і координацію, запровадити єдині процедури та стандарти реалізації проєктів, а також зміцнити інституційну спроможність центрального апарату Агентства.
- **Ці ризики управління були також відображені в аудиторських звітах Рахункової палати.** У 2026 році Рахункова палата провела [аудит пілотного проєкту з відновлення деокупованих територій](#) та виявила відсутність належної стратегічної та організаційної бази, затримки в плануванні та невідповідності в розподілі обов'язків між координаторами. Ці висновки можуть свідчити про те, що значна кількість функцій, покладених на Міністерство розвитку та Агентство відновлення, потенційно перешкоджає ефективній координації та реалізації політики відбудови. В окремому аудиті відновлення дорожньої інфраструктури Рахункова палата також вказала на недостатню лідерську роль Міністерства у визначенні стратегічних пріоритетів для Агентства відновлення та моніторингу діяльності Агентства у 2022-2025 роках. Ці висновки свідчать, що ключова проблема полягає не лише в навантаженні на окремі інституції, а й у недостатньо чіткому розподілі функцій, процедур ухвалення рішень і лій підзвітності між Міністерством розвитку, Агентством відновлення та іншими учасниками, залученими до відбудови.
- Розбіжності в підходах до закупівель серед цих регіональних служб привели до рішення у квітні 2025 року [створити Централізовану закупівельну організацію \(ЦЗО\)](#) у складі Агентства відновлення для уніфікації стандартів та мінімізації корупційних та управлінських ризиків, а також централізації закупівлі робіт та спрощення й стандартизації процесу закупівель для кінцевого замовника. Створення ЦЗО було здійснено за сприяння EUACI для забезпечення дотримання міжнародних стандартів прозорості. Згідно зі звітом директора ЦЗО із моменту створення організації до кінця 2025 року було проведено 12 централізованих процедур закупівель. Серед ключових результатів було досягнення загальної економії бюджету в

розмірі 28,8 млн гривень⁵. Водночас, установа стикається з низкою структурних проблем, включаючи [недостатнє фінансування та критичну нестачу кваліфікованого персоналу](#), що обмежує її можливості щодо стандартизації та масштабування процесів закупівель. Додаткові ризики включають експериментальний характер моделі, залежність результатів від того, як будуть побудовані процедури, а також виклики, пов'язані з потенційним зростанням обсягів закупівель і концентрацією відповідальності на центральному рівні, що може створити додатковий тиск на систему управління. На нашу думку, створення ЦЗО є важливим кроком до підвищення ефективності, прозорості та професійності закупівель у секторі відбудови, особливо щодо складних інфраструктурних проєктів. Ця модель має потенціал забезпечити кращу стандартизацію процедур, посилити конкуренцію та зменшити корупційні ризики завдяки централізації експертизи і закупівельних процесів. Водночас для ефективної та сталої роботи ЦЗО в довгостроковій перспективі необхідно подолати наявні виклики, зокрема пов'язані з недостатньою інституційною спроможністю, обмеженим фінансуванням, нестачею кваліфікованого персоналу, а також ризиками масштабування та управління цією моделлю.

- **Міністерство фінансів** відіграє вирішальну роль у фінансуванні проєктів відбудови. Міністерство фінансів також є важливим для реформи УПІ, і МВФ закликає його стати воротарем впровадження реформи. Міністерство фактично пов'язує Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій (СПІ), затверджений Радою зі стратегічних інвестицій, із середньостроковою бюджетною декларацією, а потім передбачає фінансування проєктів публічних інвестицій у бюджеті. Міністерство також [об'єднує бюджетні запити](#) від усіх ключових розпорядників коштів, включаючи Міністерство розвитку, проводить ітераційне обговорення щодо лімітів витрат і в остаточній версії впливає на розподіл коштів у Законі про державний бюджет.
- **Міністерство економіки, охорони навколишнього середовища та сільського господарства** України (Мінекономіки) відіграє важливу роль у стратегічному плануванні та системі пріоритезації. Міністерство також є одним із ключових гравців у реформі УПІ. Воно [відповідає за](#) розробку СПІ, а також за формування Єдиного проєктного портфеля. Крім того, Міністерство економіки є [національним координатором](#) та єдиним контактним пунктом між органами державної влади та Європейською Комісією, забезпечуючи загальну координацію в рамках Інструмента для України (Складові I, II та III).
- Після об'єднання трьох міністерств у липні 2025 року Міністерство економіки зіткнулося з кадровими та інституційними обмеженнями через скорочення штату, а також значно розширені повноваження. Об'єднання також викликало занепокоєння щодо потенційних конфліктів інтересів, оскільки функції економічного розвитку, дерегуляції та заохочення інвестицій тепер інституційно поєднані з цілями захисту довкілля та сталого розвитку, [що викликало критику](#) щодо ваги, яка надається екологічним міркуванням у політиці відновлення та відбудови.

⁵ Звіт директора про діяльність централізованої закупівельної організації Державного підприємства «Інфраструктурні проєкти» за період з 1 квітня 2025 року по 31 грудня 2025 року та про перспективи розвитку: https://cpo.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/1_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82

- **Верховна Рада України (Парламент)** ухвалює законодавчі рішення, що стосуються відбудови. Комітет із питань державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування є відповідальним комітетом, який бере участь у всій роботі над відповідними законами з питань відбудови, включаючи електронне стягнення, житлову політику тощо. Водночас, Бюджетний комітет відповідав за опрацювання змін до Бюджетного кодексу, які впровадили систему УПІ до бюджетного законодавства.
- **Державна аудиторська служба (ДАСУ) та Рахункова палата України (РПУ)** відповідають за фінансовий контроль та нагляд. ДАСУ більше зосереджена на моніторингу публічних закупівель, зокрема у сфері відбудови. Вона також є органом нагляду за витратами коштів, отриманих від ЄС через Міжнародний фонд допомоги Україні. РПУ особливо важлива для аудиту використання внутрішніх джерел, а також міжнародних грантів та позик, а поточні реформи РПУ спрямовані на розширення її незалежності та повноважень та введення до них аудиту місцевих бюджетів. Зокрема, вона проводила аудит Фонду ліквідації наслідків російської агресії, а також фінансування та реалізації комплексних проєктів відбудови⁶.
- **Місцеві громади, обласні та військові адміністрації** є основними бенефіціарами та виконавцями проєктів відбудови на місцевому рівні, відповідальними за розробку комплексних програм відновлення та підготовку технічної документації для проєктів. Однак експерти та представники громад неодноразово наголошували, що місцеві громади перевантажені великою кількістю стратегічних та планових документів, які вони повинні розробляти та затверджувати. Загалом існує понад 20 таких документів, які не повністю узгоджені один з одним. Більше того, стратегії та бюджет часто не пов'язані між собою. У 2024 році Міністерство розвитку в співпраці з експертами проєкту SURGe розпочало роботу над Концепцією оновлення архітектури планових документів. Сьогодні цей процес триває в рамках реформи системи управління публічними інвестиціями. Водночас, багато громад стикаються з низькою інституційною спроможністю та нестачею кваліфікованого персоналу⁷, що обмежує їхню здатність не лише готувати стратегічні документи, але й визначати, розробляти, керувати та реалізовувати високоякісні проєкти відбудови та публічних інвестицій. У результаті, громади часто покладаються на зовнішню технічну допомогу та консультантів протягом усього проєктного циклу – від підготовки та оцінки доцільності / ТЕО до закупівель та впровадження. Це підкреслює необхідність посилення спроможності з управління проєктами на місцевому рівні та надання більш практичної, орієнтованої на впровадження підтримки поряд із ширшими реформами стратегічного планування.

⁶ Рахункова палата України: 1) «Звіт про результати аудиту відповідності: відновлення населених пунктів, постраждалих від збройної агресії російської Федерації», 2026: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2026/12-1_2026/Zvit_12-1_2026.pdf 2) «Звіт про результати аудиту ефективності: Програма екстреного кредитування для відновлення України (ECPRU)», 2025: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/27-3_2025/Zvit_27-3_2025.pdf 3) «Звіт про результати аудиту відповідності процесу розподілу коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії», 2024: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/32-3_2024/Zvit_32-3_2024.pdf

⁷ «Відновлення та розвиток деокупованих громад: фінансування, управління, людський потенціал», Інститут аналітики та адвокації: <https://iaa.org.ua/portfolio/de-occupied-communities/>

- **Державні підприємства (ДП)** відіграють важливу роль у відбудові України, зокрема в енергетичному секторі та захисті критичної інфраструктури. Такі організації, як НЕК «Укренерго», «Нафтогаз» та «Енергоатом» забезпечують стабільність енергетичної системи, відновлення мереж та генеруючих потужностей, а також впровадження рішень для підвищення стійкості до атак. У сфері безпеки та оборонної промисловості ключову роль відіграє «Укроборонпром», який координує діяльність державних оборонних підприємств та сприяє зміцненню обороноздатності країни. Водночас, у реалізації інфраструктурних проєктів важливу функцію виконує ДП «Інфраструктурні проєкти», яке визначено центральною організацією із закупівель, відповідальною за централізацію та підвищення ефективності закупівель у процесі відновлення.
- **Українська Платформа Донорів та міжнародні фінансові організації (МФО)** включають велику кількість **міжнародних** партнерів, наприклад, G7, Світовий банк, ЄБРР та ЄІБ, які забезпечують основну частину фінансування відбудови та технічної підтримки. Координація здійснюється через Українську Платформу Донорів для узгодження фінансової підтримки з порядком денним реформ України. Однак [прогалини в координації зберігаються](#), оскільки різні донори часто використовують власні унікальні методології та вимоги до звітності, що може перевантажити місцеві органи влади та призвести до фрагментарного розподілу ресурсів між регіонами.
- **Організації громадянського суспільства (ОГС)** виступають посередниками, спостерігачами та експертами, що сприяють процесу відбудови (див. розділ 4.3 нижче для отримання додаткової інформації).
- **Бізнес (компанії)** є однією із ключових зацікавлених сторін у відбудові України, виступаючи як рушійна сила відновлення і як його безпосередній об'єкт. Приватні компанії активно беруть участь у фінансуванні та реалізації інфраструктурних проєктів, підтримці місцевих громад, а також беруть участь у публічних закупівлях на відбудову та реалізують проєкти, що фінансуються в рамках програми eRecovery. Водночас, вони регулярно зазнають значних збитків через постійні російські атаки. Зокрема, компанії енергетичного сектору, такі як Група ДТЕК та логістичні оператори, такі як Нова Пошта, неодноразово ставали мішенями ударів, що призводило до [пошкодження](#) або навіть [повного руйнування](#) їхніх об'єктів. За таких умов бізнес не лише відновлює власні потужності, але й забезпечує безперервність критично важливих послуг, демонструючи стійкість та відіграючи життєво важливу роль у ширшому процесі відбудови.
- **DREAM** – це ІТ-система, спочатку розроблена як «Цифрова екосистема відновлення для відповідального управління», що керувалася логікою «усі все бачать». Спочатку вона була розроблена за підтримки організацій громадянського суспільства, головним чином членів коаліції RISE Ukraine. Місцеві та центральні органи влади завантажували туди проєкти відбудови, а деяке державне та донорське фінансування виділялося через проєкти DREAM. Однак початковий «експериментальний» правовий статус DREAM означав, що її використання не було обов'язковим для всіх проєктів відбудови, що створювало прогалину в прозорості, коли деякі зусилля та заходи з відбудови залишалися поза системою. Із 2025 року DREAM переживає процес змін, щоб стати комплексною державною ІТ-екосистемою для управління публічними інвестиціями.

- **Загалом**, розвиток архітектури відбудови України перейшов від спеціалізованих органів планування до централізованої моделі «Великого міністерства розвитку» та спеціалізованого Агентства відновлення. Однак система залишається фрагментарною, характеризується постійними організаційними змінами, розривом між національною політикою та місцевою й регіональною політикою, а також гострою нестачею як людських, так і фінансових ресурсів для реалізації амбітних завдань із відновлення.

Ключові рекомендації

- Міністерство розвитку відіграє центральну роль в управлінні відбудовою, регіональній політиці, інфраструктурі, транспорті, інструментах, пов'язаних із житлом, теплопостачанні, управлінні відходами та координації окремих інструментів відбудови. Такий широкий обсяг повноважень робить інституційну спроможність критично важливою, особливо у сферах, пов'язаних з управлінням відбудовою та функціями, подібними до політики згуртованості ЄС, зокрема регіональним програмуванням, територіальним розвитком, координацією інфраструктури, моніторингом та узгодженням із вимогами європейської інтеграції.
- Наявний правовий розрив між центральним Агентством відновлення та його регіональними службами, які зареєстровані як окремі юридичні особи, перешкоджає реалізації консолідованої національної політики відбудови. Така фрагментація обмежує здатність Агентства здійснювати ефективне управління та контроль за реалізацією проєктів на регіональному рівні. Реорганізація Агентства в єдину юридичну особу з окремими територіальними підрозділами без статусу окремої юридичної особи дала б змогу посилити інституційний контроль, уніфікувати стандарти та підвищити загальну підзвітність.
- І Міністерство, і Агентство стикаються зі значними викликами, пов'язаними з кадровим забезпеченням та фінансуванням. Високі кваліфікаційні вимоги у поєднанні з відносно низькими зарплатами в публічному секторі призвели до кадрового дефіциту. Крім того, розвиток архітектури відбудови стримується бюджетними обмеженнями.
- Недостатня інституційна та кадрова спроможність на місцевому рівні перешкоджає ініціюванню якісних проєктів та ефективному освоєнню коштів. Брак фахівців з управління проєктами та практичного досвіду створює виклики на всіх етапах проєктного циклу - від підготовки проєктів до їх реалізації. У результаті громади часто покладаються на зовнішню технічну допомогу та консультантів, що уповільнює реалізацію. Це підкреслює необхідність посилення практичної спроможності з управління проєктами на місцевому рівні.
- Український уряд на чолі з Прем'єр-міністром повинен взяти на себе політичне лідерство та стратегічну відповідальність за забезпечення того, щоб [порядок денний «Відбудувати краще, ніж було»](#) (Build Back Better, BBB) залишався в центрі зусиль

країни з відбудови. Як запропоновано у відповідному розділі цього звіту, принцип BBB має бути чітко визначений та впроваджений у практику.

- Уряд повинен забезпечити повну інтеграцію екологічних та кліматичних критеріїв у пріоритезацію проєктів відбудови в рамках Управління інвестиційними ініціативами (таким чином, щоб це було практично як на національному, так і на місцевому рівнях. Водночас, враховуючи широкі повноваження після об'єднання у 2025 році та спричинене ним функціональне перевантаження, уряд повинен шукати інституційні рішення та розглянути можливість відновлення Міністерства охорони навколишнього середовища.
- Архітектура відбудови страждає від хронічної структурної нестабільності, що проявляється у частих реорганізаціях і змінах керівництва, які в умовах воєнного стану відбуваються без конкурсних процедур відбору. Такі постійні зміни відволікають людські та часові ресурси від реалізації власне відбудови на адміністративну перебудову. Посилення інституційної спроможності потребує повернення до прозорих процедур добору на ключові посади на основі професійних якостей, а також зобов'язання забезпечувати інституційну стабільність для довгострокової послідовності політики.
- Існує разюча невідповідність між національними мандатами у сфері відбудови та фактичною спроможністю місцевих і регіональних органів влади їх реалізовувати. Багатьом громадам бракує кваліфікованих фахівців, зокрема архітекторів, юристів і менеджерів проєктів, необхідних для підготовки якісної проєктної документації або роботи зі складними вимогами донорів. Системні зміни мають включати створення надійного механізму підготовки проєктів (Project Preparation Facility) і мережі радників для надання технічної допомоги безпосередньо громадам, зменшуючи їхню залежність від ситуативної консультативної підтримки.
- Поточні зусилля донорів залишаються фрагментованими, оскільки різні міжнародні партнери часто застосовують власні методології, які перетинаються або дублюють одна одну на місцевому рівні. Для підвищення ефективності уряду та донорам слід запустити централізований координаційний портал, який надаватиме дані в режимі реального часу про розподіл допомоги, ключові показники ефективності (KPI) реалізації проєктів та оновлені оцінки потреб. Це забезпечило б більш справедливий розподіл ресурсів між регіонами та запобігло б концентрації фінансування в кількох найбільш видимих громадах.
- Незважаючи на законодавче регулювання використання системи DREAM у сфері управління публічними інвестиціями, доцільно поширити обов'язкове застосування системи на всі проєкти відбудови незалежно від джерела їх фінансування. Це сприятиме забезпеченню належної нормативно-правової бази для формування та підготовки Єдиного проєктного портфелю, більшої прозорості та публічної підзвітності, а також мінімізації ризиків подвійного фінансування. Наразі система DREAM визначена Урядом як тимчасовий інструмент управління проєктами публічних інвестицій - до набрання чинності нормативно-правовим актом Уряду України, що

встановлює порядок функціонування та компоненти Єдиної інформаційної системи управління проєктами публічних інвестицій. Згідно з інформацією, отриманою під час консультацій із представниками Уряду, концепція такої Єдиної інформаційної системи вже підготовлена і може бути затверджена найближчим часом. Водночас важливо зазначити, що DREAM уже фактично впроваджена, є технічно зрілою та знайомою користувачам на рівні громад. У цьому контексті її подальше вдосконалення та інтеграція в нову архітектуру УПІ є більш ресурсоефективним підходом, ніж побудова системи з нуля, і зменшує як фінансові, так і часові витрати на повне впровадження реформи.

4.2. Правова база для відбудови України

- Чинне українське законодавство передбачає багаторівневу систему документів стратегічного планування та відбудови на національному, регіональному та місцевому рівнях: від Державної стратегії регіонального розвитку до регіональних стратегій та комплексних планів відновлення та розвитку, а також місцевих стратегій розвитку та планів відновлення.
- У серпні 2024 року Кабінет Міністрів України оновив [Державну стратегію регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки](#) (далі – ДСРР). Перегляд ДСРР був зумовлений, зокрема, необхідністю врахування наслідків повномасштабної збройної агресії росії проти України та її впливу на територіальні громади та регіони, а також підвищенням значенням безпеки та стійкості до зовнішніх факторів. Наприкінці 2025 року до ДСРР було внесено [зміни](#), що адаптують державну регіональну політику до нових реалій безпеки та викликів, пов'язаних з війною. Вони передбачають оновлення пріоритетів регіонального розвитку до 2027 року, а також чітке визначення прифронтових та тимчасово окупованих територій. Це рішення узгоджує державну регіональну політику з підходами Європейського Союзу до політики згуртування та дозволяє краще враховувати специфічні характеристики кожного регіону, зокрема з точки зору безпеки.
- Протягом років повномасштабної війни було прийнято кілька нормативно-правових актів, що встановлюють вимогу планування відбудови на місцевому рівні. На початку 2024 року уряд ухвалив рішення про те, що громади повинні розробити **плани та програми відбудови**. Ідея полягала в тому, що ці документи повинні чітко визначати пріоритети відбудови, а також уточнювати перелік проєктів для відбудови. Фінансування мало бути виділено на проєкти, включені до Планів. Однак для деяких громад підготовка, а тим більше реалізація, документів із відбудови, розроблених на місцевому рівні, стала значним викликом,⁸ зокрема через їхню обмежену інституційну спроможність. Пізніше, у 2024 році та на початку 2025 року, донори та громадські організації підтримали багато громад у підготовці документів, пов'язаних із відбудовою. Однак, уже у 2025 році їх значення зменшилося, оскільки вже в січні 2025 року одним із критеріїв розподілу коштів за фінансуванням ЄІБ була наявність Стратегії територіального розвитку громади. [За даними Міністерства розвитку](#), станом на березень 2024 року понад 90% громад або розробляли, або вже мали затверджені документи стратегічного розвитку.

⁸ Аналітичний звіт про потреби громад, 2024:

https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/NP_Analitical_Report_1-UA_revII.pdf

- У 2024 році Україна зробила спробу створити нову законодавчу базу для політики відновлення шляхом розробки проєкту Закону «Про засади відновлення України». Документ мав на меті визначити принципи державної політики у сфері відновлення, повноваження органів державної влади, механізми фінансування та контролю, а також запровадити системний підхід до планування відновлення. Однак, проєкт закону зіткнувся зі значною критикою з боку експертних громад та органів місцевого самоврядування, зокрема через необхідність подальшого доопрацювання окремих положень та відсутність повноти, і станом на початок 2026 року його не було прийнято.
- Україна прийняла європейські стандарти для будівельних матеріалів та компонентів у 2025 році шляхом впровадження Закону [850-IX](#), узгодженого з Регламентом ЄС про будівельну продукцію (CPR) 305/2011. Це значно спрощує використання будівельних матеріалів, компонентів чи інших продуктів, сертифікованих у ЄС.
- Для покращення планування та забезпечення цілеспрямованої підтримки, що відповідає фактичним потребам територій, Міністерство розвитку розробило [та затвердило підхід](#) до класифікації функціональних типів територій (території відновлення, полюси зростання, території сталого розвитку та інші). На нашу думку, ці зміни дозволяють відійти від фрагментарного підходу до більш системного підходу до розвитку громад на основі даних про їхній фактичний стан та потреби. Ця модель створює умови для врахування унікальних характеристик кожної громади – стану її інфраструктури, демографічних викликів та економічного потенціалу. Як наслідок, це сприятиме більш цілеспрямованому та збалансованому розвитку територій, підвищенню ефективності державної політики відновлення та довгострокового потенціалу розвитку громад.

Ключові рекомендації

- Архітектура документів планування на місцевому рівні є складною та включає понад 20 стратегічних та планових документів. Це призводить до важкого адміністративного навантаження на місцеві громади, які змушені розробляти надлишкові або документи-дублікати. Правова база має бути гармонізована для створення єдиної, уніфікованої архітектури планування, яка синхронізує стратегічні, бюджетні та просторові вимоги.

4.3. Залучення громадських організацій до відбудови

- **Масштаб та обсяг участі:** Згідно з опитуванням Chatham House серед громадських організацій⁹ у 2024 році приблизно 69% українських організацій громадянського

⁹Тут і нижче цифри в цьому підрозділі наведені відповідно до результатів опитування, опублікованих у дослідницькій роботі Орісії Луцевич «Мобілізація «Команди Україна» для успішного відновлення: як держава, громади та громадяни можуть разом відбудувати країну» (Лондон: Королівський інститут міжнародних справ, липень 2025 р.), <https://doi.org/10.55317/9781784136567>, а цифри за 2025 рік наведені згідно з опитуванням, проведеним Chatham House у листопаді - грудні 2025 року та представленим в IRF, Київ, 21 квітня 2026 року: Орісія Луцевич «Роль та бачення громадянського суспільства в процесі відновлення».

суспільства брали активну участь у зусиллях із відновлення та відбудови. Хоча їхня діяльність спочатку була зосереджена на негайній гуманітарній допомозі, такий як підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та вразливих груп, вона дедалі більше зміщується в бік системних завдань, таких як планування післявоєнного відновлення з місцевими органами влади та освітні дослідження. По всій країні громадські організації визначають свою головну цінність як сприяння соціальній згуртованості, стійкості та діяльності незалежних «наглядових органів» для підтримки доброчесності та запобігання корупції.

- Згідно з опитуванням 2026 року **64,9% респондентів брали участь у заходах із відновлення та відбудови, тоді як ще 26,9% планували долучитися**. Отже, як і раніше, участь громадянського суспільства у відновленні залишається широкою та відносно стабільною, навіть попри те, що форми участі диверсифікувалися від екстреної підтримки до надання послуг, планування, моніторингу, адвокації та безпосереднього впровадження проєктів відбудови.
- Опитування 2026 року забезпечує сильнішу місцеву перспективу, ніж попередні хвилі: **63,3% респондентів представляли організації, що працюють на регіональному рівні, 27,3% – на національному рівні та 9,4% – на місцевому рівні**. Опитування охоплювало громадські організації, що працюють по всій країні, включаючи організації, що активно працюють на окупованих територіях або в регіонах, близьких до лінії фронту. Це важливо для управління відбудовою, оскільки громадські організації, що працюють ближче до постраждалих громад, часто мають безпосередні знання про місцеві потреби, вузькі місця у впровадженні та прогалини в спроможності.
- **Понад 50 українських громадських організацій, що працюють у сфері відбудови, об'єдналися в Коаліцію RISE Ukraine** для сприяння доброчесності, сталості та прозорості відбудови. Коаліція відіграє важливу роль у політичних консультаціях у цій галузі. Вона також слугує платформою для формулювання «спільної думки» та була основною рушійною силою інституціоналізації цифрових рішень, таких як еко-система DREAM. Загалом, DREAM стала флагманською ініціативою, ініційованою громадськими організаціями, зокрема Transparency International (TI) Ukraine, BRDO та Open Contracting Partnership – засновниками Коаліції RISE Ukraine. Вона була розроблена для того, щоб «усі бачили все» в процесі відбудови, забезпечуючи єдиний цифровий шлях для всіх проєктів відновлення. Тим не менше, багато громадських організацій у 2025 році виявили, що ефективність системи для активної участі обмежена, і лише 11%, опитаних організаціями Chatham House, оцінили її як ефективний інструмент для участі громадськості.
- На місцевому рівні **громадські організації відіграють вирішальну роль у наданні допомоги місцевим органам влади, яким часто бракує інституційної спроможності для розробки складних стратегій відновлення**. Приблизно 46% громадських організацій національного рівня та 33% регіональних груп повідомили у 2025 році про пряму співпрацю з місцевими органами влади в розробці планів відновлення та розвитку або комплексних програм відновлення. Водночас, інституційна спроможність громадських організацій на місцевому рівні є ще одним викликом. Соціологічне дослідження¹⁰ громадянського суспільства в Україні під час війни, проведене

¹⁰ Соціологічне дослідження «Громадянське суспільство України в умовах війни 2022-2025 рр.»:
<https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/491>

Київським міжнародним інститутом соціології, показує, що лише 9,3% місцевих організацій вважають свої можливості «дуже високими».

- **Опитування Chatham House 2026 року підтверджує, що робочі стосунки з місцевими органами влади загалом більш позитивні, ніж із вищими рівнями влади.** Близько 45,8% респондентів оцінили співпрацю з місцевими органами влади в наданні соціальних послуг як добру або дуже добру, тоді як співпрацю з обласними військовими адміністраціями оцінили як добру або дуже добру 27,8% респондентів. Водночас, значна частина відповідей залишалася ситуативною або не застосовувалася, що свідчить про те, що співпраця все ще нерівномірна та значною мірою залежить від місцевого контексту, особистостей та можливостей як місцевих органів влади, так і громадських організацій.
- **Громадські організації були структурно інтегровані в конкретні урядові програми відновлення.** Наприклад, національне законодавство вимагає, щоб представники громадськості (наприклад, громадські організації) складали до 30% комісій, що працюють у рамках програми «e-Recovery», яка передбачає компенсацію за пошкоджене або зруйноване житло. Це один із найпоширеніших форматів прямої участі громадян у процесі відновлення на місцевому рівні.
- **Громадянське суспільство також виступає незалежною силою моніторингу та нагляду за тендерами на відбудову, відбором та реалізацією проєктів.** Ті Україна та інші антикорупційні громадські організації контролюють публічні закупівлі, пов'язані з відбудовою, тоді як місцеві громадські організації все частіше контролюють не лише тендери, а й фактичне виконання робіт на місцях. У 2024 – 2025 роках [проєкт «Контроль витрат на відновлення»¹¹](#), що підтримувався ЄС, використовував механізм субгрантування для посилення місцевого нагляду за відбудовою. За допомогою цього компоненту місцеві громадські організації контролювали проєкти відбудови та пов'язані з відбудовою закупівлі у своїх громадах, включаючи проєктну документацію, процедури закупівель, виконання контрактів, дотримання вимог щодо доступності та якості, а також комунікацію з відповідальними органами влади. Результати цього моніторингу були опубліковані через [Big Recovery Portal \(Великий портал відновлення, BRP\)](#), що допомогло консолідувати дані з різних громад, покращити координацію між організаціями-наглядачами та зробити висновки на місцевому рівні видимими для національних зацікавлених сторін та донорів.
- Важливо, що ця модель громадського контролю не обмежується змагальним моніторингом. **У багатьох громадах місцеві громадські організації працювали в діалозі з місцевою владою, підрядниками та бенефіціарами, допомагаючи виявляти проблеми впровадження на ранній стадії, уточнювати документацію, покращувати комунікацію з мешканцями та посилювати місцеву підзвітність.** Такий досвід показує, що громадський моніторинг може функціонувати як практичний інструмент управління, оскільки він допомагає виявляти ризики, а також підтримує кращу реалізацію проєктів, особливо в громадах з обмеженими адміністративними та технічними можливостями.

¹¹ Центр економічної стратегії (ЦЕС), Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) та громадська організація «Технології прогресу» (ТП) реалізували проєкт «Спостереження за витратами на відновлення», що фінансується Європейським Союзом, з червня 2023 року по травень 2025 року.

- **Громадянське суспільство також виступає незалежною моніторинговою (наглядовою) силою за тендерами на відбудову та реалізацією проєктів.** TI Україна та деякі інші антикорупційні громадські організації контролюють публічні закупівлі, пов'язані з відбудовою. У 2024 - 2025 роках компонент субгрантування Проєкту моніторингу витрат на відновлення, який адмініструвався IER, надав гранти 35-ти місцевим громадським організаціям для моніторингу відбудови та закупівель відбудови на місцевому рівні, результати яких доступні на BRP.
- **Громадські організації активно демонструють та просувають принцип «Відбудувати краще, ніж було» в своїй діяльності, пов'язаній з відбудовою.** Наприклад, із 2022 року кілька громадських організацій, включаючи Esoaction , підтримують громади у впровадженні проєктів відновлюваної енергії для критично важливої інфраструктури, такої як лікарні та водоканали. ReThink пілотувала циркулярні рішення та інноваційні проєкти з використанням зелених будівельних матеріалів. Завдяки цій роботі громадські організації отримують безпосередню інформацію про умови на місцях, виявляють прогалини та проблеми, а також виступають за необхідні зміни в політиці на національному рівні. Понад 50 організацій з України та всієї Європи наразі координують свої зусилля через платформу громадських організацій «Відбудуй Україну краще» .
- Незважаючи на високий рівень активності, **якість взаємодії ОГС із державними установами залишається нерівномірною.** Згідно з опитуванням Chatham House 2026 року лише близько 39,3% респондентів оцінили залучення громадянського суспільства державними органами до процесу відновлення як активне або дуже активне, тоді як 53,7% вважали його слабо залученим, а 7% – взагалі не залученим. Це підтверджує тенденцію, виявлену в попередній хвилі опитування, яка вказувала на те, що громадянське суспільство залишається в цілому активним у процесі відновлення, але все ще недостатньо залучене до процесу прийняття рішень на національному рівні.
- Значною **проблемою в цьому секторі є те, що урядова взаємодія часто стає формальною або орієнтованою на особистості, а не системною.** Існує помітний ризик «кооптації», коли влада може надавати пріоритет взаємодії з «лояльними» або «кишеньковими» громадськими організаціями, які були створені або контролювалися місцевими чи національними посадовцями, щоб створити видимість громадської підтримки, одночасно відтісняючи незалежних спостерігачів.
- **Сприйняття громадськими організаціями ризиків відбудови також підкреслює важливість змістовного громадянського контролю.** В опитуванні Chatham House 2026 року двома ризиками, що визначаються найчастіше для відновлення України, були нецільове використання або розкрадання фінансових ресурсів (71,5% респондентів) та продовження бойових дій і висока інтенсивність ракетних атак (68,4%). Низька компетентність державних службовців також вважалася значним ризиком, особливо на національному рівні, на якому її згадали 39,3% респондентів. Ці висновки підкреслюють необхідність ставитися до громадянського суспільства не лише як до бенефіціара або випадкового консультанта, а і як до суб'єкта підзвітності в управлінні відбудовою.
- **Основні перешкоди для ефективнішої взаємодії ОГС залишаються подібними до тих, що були виявлені у 2025 році.** В опитуванні 2026 року 61,0% респондентів

назвали серед трьох основних перешкод відсутність політичної волі на найвищих рівнях влади щодо залучення громадянського суспільства, 56,2% вказали на нестабільне фінансування ОГС, 46,8% – на активну фазу бойових дій та воєнний стан, а 40,4% – на брак інформації щодо планування та фінансування відновлення держави. Це показує, що проблема полягає не лише у встановлених воєнними умовами обмеженнях, а й у відсутності передбачуваних інституційних каналів участі та недостатній прозорості планування.

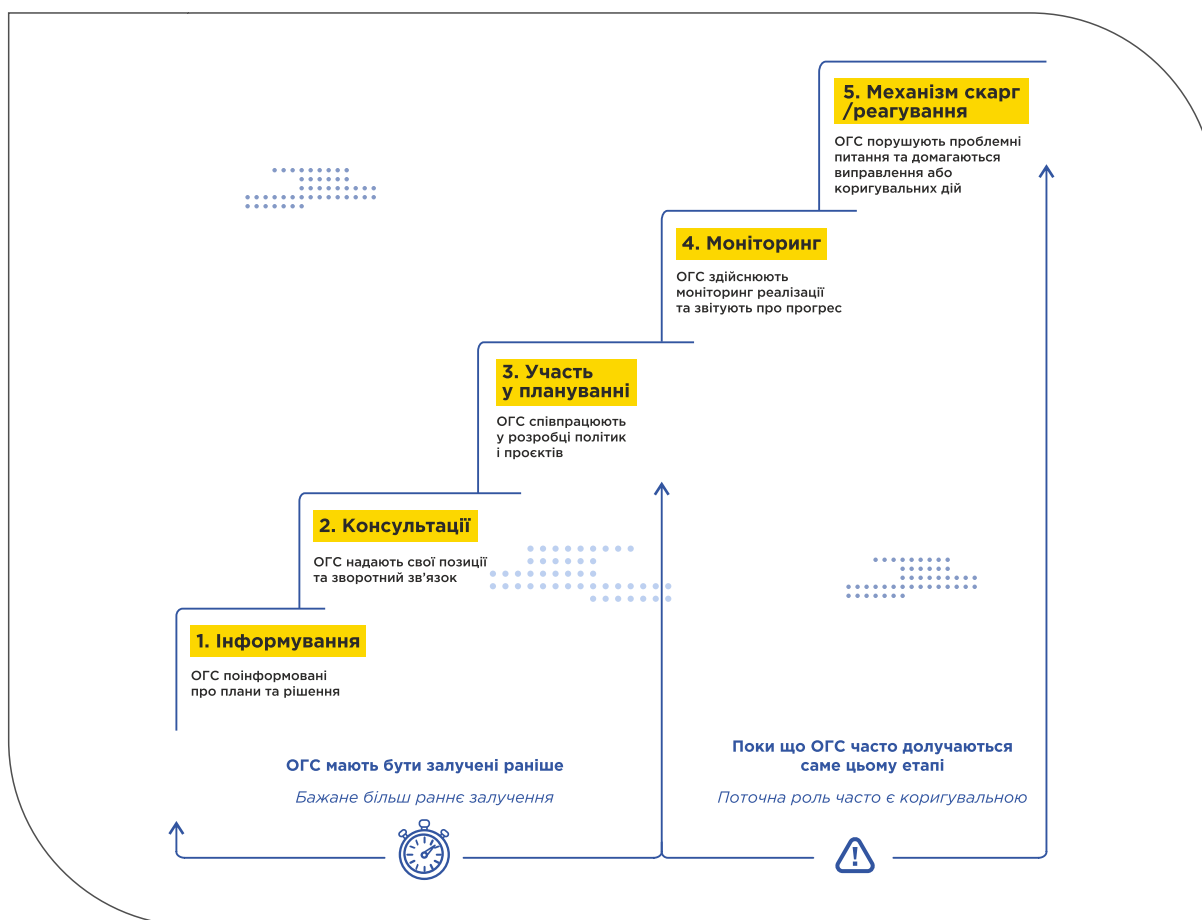
- **Сектор громадських організацій залишається значно залежним від зовнішньої фінансової підтримки.** Згідно з опитуванням Chatham House 2026 року 42,8% респондентів повідомили про пряму підтримку від міжнародних донорів, а 43,8% – про фінансування через міжнародні неурядові організації серед джерел фінансування своїх проєктів відновлення. Водночас, роль української благодійності також зростає: 18,7% повідомили про підтримку від українських благодійних фондів, 21,0% – від індивідуальних пожертв громадян України та 14,4% – від пожертв українських підприємств. Така диверсифікація є важливою, але вона не усуває структурну вразливість громадських організацій до циклів фінансування донорами та різних змін у міжнародній допомозі. Тому для більшого внеску громадських організацій потрібна підтримка з боку міжнародних донорів. Виведення USAID з України поставило під загрозу діяльність багатьох громадських організацій, зокрема тих, що працюють в екосистемі відбудови ¹².
- **Держави-члени ЄС та Європейська Комісія використовують участь громадськості відповідно до [Європейського кодексу поведінки щодо партнерства](#).** Принцип партнерства є обов'язковим для фондів політики згуртування ЄС і буде обов'язковим для всього фінансування в наступній багаторічній фінансовій рамці ЄС із 2028 року. Залучення державних органів, економічних та соціальних партнерів, а також організацій громадянського суспільства на національному, регіональному та місцевому рівнях протягом усього програмного циклу, який включає підготовку, впровадження, моніторинг та оцінку, сприятиме тіснішій співпраці та розширить можливості всіх сторін. Впровадження принципу партнерства через моніторингові комітети має бути посилене та підтримане технічною допомогою з боку міжнародних установ та донорів як на національному, так і на регіональному рівнях.
- Окрім ролі в адвокації та моніторингу політики, **українські громадські організації стали важливими «практичними» виконавцями проєктів фізичної відбудови.** Підтримувані переважно міжнародним донорським фінансуванням, ці організації виконують широкий спектр практичних завдань із відбудови, починаючи від ручного видалення завалів та екстреного «швидкого ремонту» до складної капітальної відбудови соціальної та критичної інфраструктури. Така пряма участь особливо важлива в громадах, у яких можливості місцевого самоврядування перевантажені або тимчасово неієздатні. Обсяг фізичної відбудови під керівництвом громадських організацій включає встановлення вікон, ремонт дахів та комплексне відновлення шкіл, дитячих садків та закладів охорони здоров'я. Такі організації, як *SavED*, зосереджуються саме на створенні та відновленні освітніх просторів для дітей у районах, де навчання офлайн неможливе. Інші, такі як *Brave to Rebuild*, здійснили

¹²Коаліція RISE Ukraine провела опитування своїх членів у лютому 2026 року. Близько 80% громадських організацій сильно постраждали від припинення фінансування USAID.

відновлення понад 12-ти шкіл за допомогою донорських коштів, а також відремонтували понад 150 приватних будинків. **Громадські організації часто виступають основним засобом залучення та управління міжнародними ресурсами для менших або звільнених громад**.¹³

- **Опитування 2026 року також показує, що багато ОГС сприяють відновленню через соціальні, освітні та медичні послуги, які безпосередньо пов'язані з людським капіталом та соціальною стійкістю.** Найбільша група респондентів визначила надання соціальних, освітніх або медичних послуг певним групам громадян як свою основну діяльність у сфері відновлення, тоді як понад половина тих, хто надає такі послуги, повідомила про надання підтримки у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. Це свідчить про те, що участь ОГС у відбудові не слід розуміти лише як моніторинг чи адвокацію: у багатьох громадах ОГС також допомагають підтримувати соціальну інфраструктуру, необхідну для повернення, реінтеграції та довгострокового відновлення.

Рисунок 4.3. Сходинки участі



¹³ Для управління цими фізичними проєктами виникла активна екосистема громадських організацій. Крім того, такі організації, як Екоclub та *Greenpeace*, співпрацюють над проєктами відбудови, що надають пріоритет сталому розвитку та довгостроковій стійкості, демонструючи, що громадянське суспільство може впроваджувати принципи «Відбудувати краще, ніж було» безпосередньо на місцях.

- **Роль «виконавця» ОГС майже повністю підтримується міжнародною технічною допомогою та грантами**, оскільки недержавні суб'єкти рідко отримують доступ до внутрішніх державних контрактів на відбудову. Донори дедалі частіше розглядають ОГС як спроможних та гнучких партнерів, які можуть обійти бюрократичні перешкоди та досягти результатів швидше, ніж офіційні державні установи, у термінових ситуаціях. Однак це призводить до високої залежності ОГС від зовнішнього фінансування, і багато організацій закликають до більш прямого розподілу донорських коштів місцевим ОГС для подальшого розширення цих заходів із впровадження.
- **Загалом**, українське громадянське суспільство є важливою, багатофункціональною, зацікавленою стороною в процесі відбудови, роблячи свій внесок через політичну адвокацію, пряме впровадження та ретельний моніторинг. Однак потенціал для справді інклюзивного відновлення, керованого громадянами, наразі стримується фрагментарною державною координацією, відсутністю послідовної політичної волі до участі та серйозним дисбалансом фінансування.

Рекомендації

- **Громадянське суспільство має розглядатися як партнер** у відбудові на всіх рівнях прийняття рішень (експертні групи, ради, моніторингові комітети), що може допомогти вирішити проблеми спроможності на всіх рівнях за умови змістовної участі, зберегти інституційну пам'ять, допомогти забезпечити місцеву відповідальність та нагляд.
- **Інституціоналізувати участь ОГС у процесі відбудови** шляхом запровадження обов'язкових механізмів консультацій на всіх рівнях планування та прийняття рішень із публічним розглядом або обґрунтованим відхиленням їхніх пропозицій. [Закон про публічні консультації](#), який був прийнятий ще в червні 2024 року, міг би вирішити це питання, але він набуде чинності лише через рік після скасування або зняття воєнного стану. Натомість, від початку повномасштабного вторгнення і до сьогодні уряд послідовно приймав важливі рішення, спрямовані на забезпечення стійкості країни, одночасно намагаючись впровадити реформи та сучасні цифрові рішення для підвищення ефективності управління. За цих обставин додаткові консультації з організаціями громадянського суспільства, поки воєнний стан залишається чинним, могли б значно покращити якість і практичність таких рішень, забезпечивши кращий зворотний зв'язок із громадськістю та врахувавши потреби різних груп.
- Консультації та загальна взаємодія з ОГС потребують організаційної підтримки, яка має бути інституціоналізована. Наприклад, країни ЄС мають спеціальні урядові офіси для розвитку громадянського суспільства.
- **Удосконалити інструменти цифрової взаємодії, зокрема DREAM**, надаючи ОГС можливість подавати пропозиції, проводити громадський моніторинг та відстежувати хід відбудови.

- Поряд із процесом вступу до ЄС та імплементацією Розділу 22 Україна може покращити планування, вибір та моніторинг публічних інвестиційних проєктів, впровадивши **принцип партнерства та практику моніторингових комітетів** із фондів ЄС. Наразі концепція моніторингового комітету обговорюється для Державної цільової програми справедливого переходу. У час обмежених можливостей Міністерства розвитку, а також наслідуючи практику деяких країн-членів ЄС, неурядові організації можуть підтримувати моніторинговий комітет за допомогою «Секретаріату» або аналогічної структури. Це може бути пілотним проєктом для майбутнього застосування до інших програм та фондів у рамках публічних інвестицій, що зробить їх більш узгодженими з політикою згуртованості.



5. Фінансування, пріоритезація та реалізація

5.1. Фінансування та впровадження

- **Можливості фінансування відбудови в Україні обмежені першочерговою потребою фінансувати оборону та безпеку поряд з іншими захищеними видатками, такими як зарплати працівників у сфері освіти та охорони здоров'я.** Як наслідок, уряд значною мірою покладається на адресні доходи (які надходять у спеціальний фонд Держбюджету), конфісковані російські активи та суттєву підтримку з боку міжнародних фінансових установ для покриття більшості своїх потреб у відбудові.
- Перехід механізмів фінансування чітко помітний із моменту вторгнення 2022 року, від ранньої залежності від Резервного фонду державного бюджету до створення спеціалізованого Фонду ліквідації наслідків російської агресії у 2023 році та, зрештою, до масштабних проєктів, що фінансуються за рахунок фінансування офіційних партнерів, насамперед ЄІБ. Величезні потреби у фінансуванні відбудови вимагають надзвичайно високого ступеня ефективності управління ресурсами. **Ця величезна фінансова потреба задовольняється завдяки складній багаторівневій архітектурі, що включає прямі державні витрати, місцеві бюджети та міжнародні гранти або позики.** Кінцевий успіх цих зусиль залежить від здатності як національних, так і місцевих органів влади ефективно розпоряджатися цими коштами в умовах бойових дій, що тривають.
- **Фонд ліквідації наслідків російської агресії (Ліквідаційний фонд) був центральним внутрішнім інструментом відбудови у 2023 - 2024 роках,** отримавши значні надходження від прибутків Національного банку України та конфіскованих активів. У 2023 році ці джерела забезпечили 62 млрд гривень, хоча до 2024 року операційна спроможність Фонду стала дедалі більше залежати від перехідних залишків із попередніх років.¹⁴ Результати аудиту Рахункової палати¹⁵ свідчать про те, що, хоча майже 95% ресурсів Фонду на 2024 рік було виділено рішеннями уряду, фактичні грошові витрати часто відставали, сягнувши приблизно 73% від запланованих сум. Ця невідповідність свідчить про значні адміністративні вузькі місця та затримки в реалізації проєктів, які гальмують темпи відновлення по всій країні. Помітна стратегічна концентрація відбулася у 2024 році, коли приблизно 45% підтверджених витрат було спрямовано на будівництво магістральних водопроводів після руйнування Каховської гідроелектростанції. Однак тенденція до обробки величезного обсягу платежів в останні дні грудня викликала серйозне занепокоєння АСУ щодо нагляду та якості планування проєктів. Такі сплески витрат наприкінці року часто свідчать про поспіх у використанні асигнованих коштів, а не про відображення виконаних робіт, а також про відсутність стратегічного планування та обмеження витрат одним фінансовим роком.

¹⁴ Моніторинги витрат на відновлення, підготовлені в межах проєкту «Контроль витрат на відновлення» ЦЕС та ІЕД: <https://brp.org.ua/analytics>

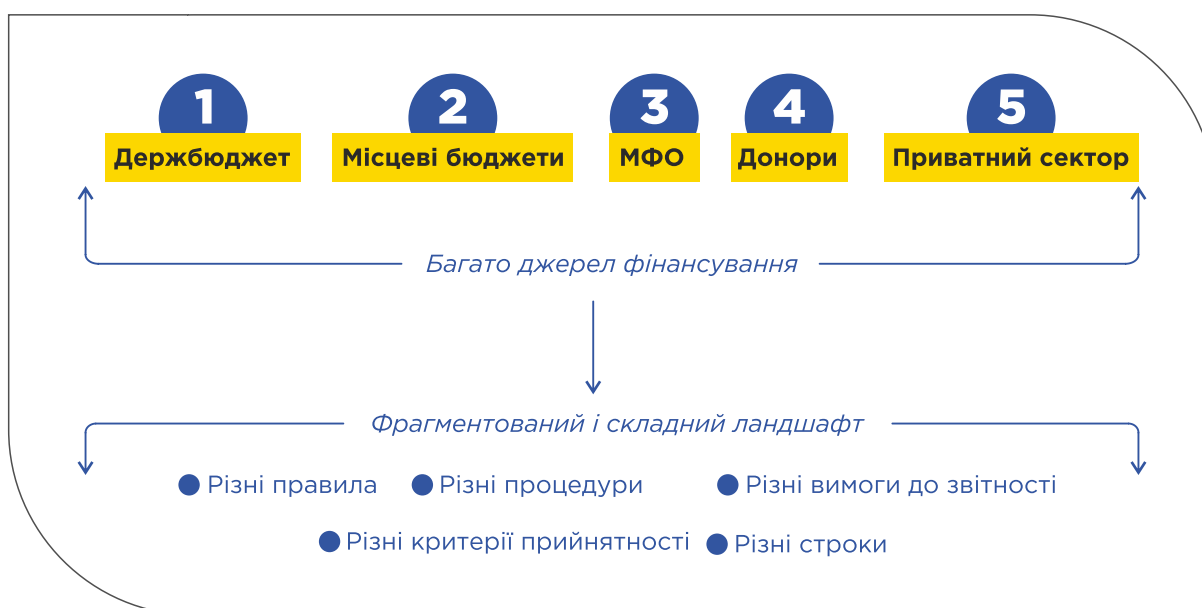
¹⁵ Звіт про результати аудиту відповідності процесу розподілу коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, 3 липня 2024 р., Рахункова палата України:

- **Методологію визначення пріоритетів для Ліквідаційного фонду було спочатку встановлено [Постановою № 118](#) (лютий 2023 року), яка визначала загальні критерії, такі як доцільність, ефективність та задоволення першочергових суспільних потреб.** Однак офіційні [Методичні рекомендації](#), призначені для регулювання цих рішень, були затверджені лише в жовтні 2023 року, а це означає, що вони були практично відсутні під час критичного розподілу понад 60 млрд гривень у 2023 році. На практиці Міністерство розвитку та Міжвідомча робоча група часто покладалися на незатверджену методологію, розроблену ТІ Україна та коаліцією RISE Україна, яка запровадила «коефіцієнт визначення пріоритетів» для ранжування проєктних запитів. Загалом менше половини загальних ресурсів Фонду було розподілено через фактичні конкурсні процеси, тоді як решта була розподілена окремими урядовими постановами для масштабних стратегічних проєктів. Аудити АСУ зрештою дійшли висновку, що такий «ручний» режим управління підриває прозорість і не дозволяє послідовно застосовувати об'єктивні соціально-економічні критерії до всіх потенційних заявок.
- **Децентралізоване відновлення зазнало значної еволюції, при цьому витрати місцевих бюджетів на відновлення зросли з 0,4 млрд гривень у 2023 році до 1,28 млрд гривень у 2024 році та дещо більше у 2025 році.**¹⁶ Це збільшення відображає перехід від негайного управління кризою до більш систематичних зусиль із відновлення, якими керують безпосередньо громади. Кількість профінансованих об'єктів за цей період зросла більш ніж удвічі, що ілюструє розширення масштабів місцевих ініціатив, незважаючи на загальні виклики воєнного стану та обмежених доходів. Географічно ці витрати залишаються дуже концентрованими, причому лише на Київ припадало 45% усіх місцевих витрат на відновлення у 2024 році. Також спостерігається помітний зсув галузевих пріоритетів на місцевому рівні, відходячи від освітніх закладів до відновлення житлового сектору та критично важливих комунальних послуг. Багато з цих місцевих проєктів є невеликими за масштабом, зосередженими на швидкому ремонті, такому як заміна вікон та відновлення дахів, які можна виконати без складних централізованих погоджень. Проте відсутність єдиних стандартів даних між місцевими бюджетами та централізованими платформами залишається перешкодою для повної прозорості та підзвітності.
- **Програма раннього відновлення України, що підтримується позикою Європейського інвестиційного банку, зіткнулася зі значними перешкодами у впровадженні з моменту її реструктуризації у 2022 році.** Хоча програма була розроблена для відновлення критично важливої соціальної інфраструктури, у 2024 році було використано лише невелику частину доступної позики, що призвело до значних залишків на рахунках проєктів. У 2025 році було виділено більше фінансування. Аудит АСУ показав, що повномасштабне вторгнення серйозно вплинуло на портфель програми. Як наслідок, остаточний термін реалізації програми, який тепер встановлено на кінець 2026 року, було продовжено. Такі затримки часто пояснюються недостатньою здатністю місцевих бенефіціарів забезпечувати технічний нагляд та необхідністю частого перегляду проєктної документації. Ефективна координація між Міністерством розвитку та місцевими органами влади є важливою для запобігання подальшим фінансовим втратам від обслуговування боргу за рахунок вільних коштів.

¹⁶ Оцінка Центру досліджень фінансової політики: <https://fiscalcenter.org/analytics/>

- Згідно з РПУ **повторюваним висновком численних державних аудитів є системна відсутність міцної стратегічної основи для проєктів відновлення, які часто реалізуються без затверджених «Комплексних програм відновлення»¹⁷**. Це призводить до непрозорого процесу відбору, коли проєкти додаються або вилучаються зі списків фінансування через часті урядові поправки, а не об'єктивні соціально-економічні критерії. У випадку експериментальних проєктів відновлення поселень аудит зазначив, що жоден із 242-х об'єктів, запланованих на 2024 рік, не був фактично завершений до кінця року. Відсутність чітких інституційних ролей та фрагментація відповідальності між міністерствами та Агентством із відновлення ще більше збільшують ці затримки у впровадженні. Крім того, відсутність єдиної цифрової системи відстеження означає, що багато проєктів відбираються без перевірки їхнього фактичного статусу в Реєстрі пошкодженого та зруйнованого майна. Такі адміністративні прогалини не лише сповільнюють процес фізичної відбудови, але й ризикують підірвати довіру міжнародних донорів, які вимагають суворої підзвітності. Без переходу до автоматизованої, на основі критеріїв, пріоритезації процес відновлення залишатиметься вразливим до дискреційного та неефективного прийняття рішень. DREAM має стати системою, яка дозволить відстежувати, але це вимагатиме модернізації DREAM, а також зобов'язань ініціаторів проєктів подавати відповідну інформацію на Платформу.

Рисунок 5.1. Карта джерел фінансування



- Програма «Відновлення» є важливим зсувом у напрямку надання прямої фінансової допомоги окремим домогосподарствам для ремонту та заміни пошкодженого житла.** Це справді соціальна програма для домогосподарств, житло яких було пошкоджено або зруйновано. Однак це також означає відбудову пошкодженого житла, що не завжди ефективно. Підтримуваний переважно Світовим банком та Банком розвитку Ради Європи, цей механізм дозволяє громадянам отримувати цифрові сертифікати або прямі платежі за будівельні матеріали та послуги. Цей підхід високо цінується за його швидкість та прямий вплив на умови життя населення, а також за те, що він оминає багато бюрократичних шарів, пов'язаних із велико-

¹⁷ Рахункова палата України, «Звіт про результати аудиту ефективності: Програма екстреного кредитування для відновлення України (ECPRU)», 2025.

масштабними інфраструктурними проєктами. Проте інтеграція цих платежів із регіональними фондами відбудови вимагає ретельного обліку, щоб запобігти ризику подвійного фінансування тих самих житлових блоків.

- **Аудит процесів відбудови підкреслює важливість ведення актуального та перевіреного Реєстру пошкодженого майна**, щоб забезпечити отримання компенсації тим, хто її найбільше потребує. Підтримка громадської довіри до цієї програми є важливою для заохочення переміщених осіб до повернення до своїх початкових громад.
- **Практика закупівель під час відбудови також зазнала значної лібералізації та спрощення, при цьому високий відсоток контрактів укладається поза конкурентними електронними системами.** Хоча воєнний стан дозволяє спрощені процедури для забезпечення швидкості, аудити та моніторинг державних установ і громадських організацій виявили випадки переплати за невиконані роботи та технічний нагляд. Такі висновки свідчать про те, що механізми внутрішнього контролю в установах-виконавцях часто є формальними, а не справді функціональними. Поширення дрібномасштабних контрактів також ускладнює центральним органам влади моніторинг кожної транзакції, створюючи можливості для поділу контрактів, щоб уникнути суворішого нагляду.
- **Підвищення прозорості платформи DREAM шляхом включення більш детальних даних фінансової перевірки** та інтеграції з даними Prozorro щодо закупівель для конкретних проєктів вважається критично важливим кроком у вирішенні цих ризиків для доброчесності. Крім того, стандартизація процесу оцінки вартості проєктів із відновлення може допомогти запобігти різницям цін, які зараз спостерігаються між різними регіонами та установами-виконавцями.
- **Міжнародна технічна допомога та позабюджетні гранти донорів забезпечують величезний, хоча часто менш помітний, рівень підтримки відновлення України.** Ці проєкти є особливо важливими, оскільки вони часто фінансують небудівельні потреби, такі як медичне обладнання або навчання державних службовців, які не покриваються державними фондами відновлення. Однак, оскільки ці кошти не проходять через систему національного казначейства, вони не завжди відображаються на платформі DREAM, що призводить до ризику дублювання фінансування або підтримки.
- **Співпраця з конкретними країнами-партнерами, наприклад, широка підтримка Данії Миколаївської області слугує успішною моделлю цілеспрямованої регіональної відбудови та прямого міжнародного партнерства.** Інтеграція цієї позабюджетної підтримки в більш єдину національну систему планування необхідна для забезпечення справедливого розподілу ресурсів між усіма постраждалими регіонами. Подальший розвиток цифрових інструментів має на меті подолати цю розбіжність, хоча їхня ефективність наразі залежить від добровільної співпраці різних міжнародних партнерів.
- **Якість управління даними та фінансової звітності залишається однією з найсуттєвіших перешкод для ефективного процесу відбудови в Україні.** Існує нагальна потреба уніфікувати класифікацію та відстеження об'єктів відновлення як у державному, так і в місцевих бюджетах, щоб запобігти фрагментації даних. Стандартизація форм звітності та забезпечення інтеграції даних у режимі реального часу

з Казначейством є важливими для підтримки підзвітності як перед громадськістю, так і перед міжнародними донорами. Без цих реформ зусилля з відновлення продовжуватимуть страждати від аналітичних прогалин, які заважають керівникам виявляти та виправляти системні затримки. Автоматизоване визначення пріоритетів та цифровий нагляд мають стати наріжними каменями наступного етапу відбудови України.

- Проблеми управління, виявлені у вищезазначених інструментах фінансування, вказують на необхідність посиленої системи управління публічними інвестиціями (УПІ), що обговорюються в наступному розділі. Зокрема, фінансування відбудови має перейти від спеціального розподілу та правил, визначених для конкретних програм, до Єдиного проєктного портфеля, прозорого визначення пріоритетів та цифрового відстеження між джерелами фінансування.

Ключові рекомендації

- Посилити зусилля щодо конфіскації російських активів та спрямування їх на відновлення через прозорі механізми, що ґрунтуються на правилах. Це має включати усунення бюрократичних перешкод, підвищення ефективності та координації Міністерства юстиції та ARMA. Спільні зусилля мають забезпечити своєчасне та підзвітне перетворення конфіскованих активів на фінансування для пріоритетних потреб відновлення.
- Покращити передбачуваність та прозорість фінансування відбудови. Бюджетні асигнування, донорські кошти, конфісковані російські активи та інші джерела фінансування мають бути пов'язані з чітко визначеними пріоритетами відбудови, графіками реалізації та критеріями готовності проєктів, а не розподілятися шляхом прийняття ситуативних рішень. Уряд повинен розглянути можливість створення Фонду відбудови для спрямування такого фінансування, а також підвищення ефективності державної бюджетної програми «Державний регіональний фонд розвитку».
- Забезпечити адекватне та дисципліноване використання державного Резервного фонду. Ресурси Резервного фонду повинні використовуватися переважно для термінових, непередбачених та об'єктивно неминучих витрат, спричинених війною або надзвичайними ситуаціями. Заплановані заходи з відбудови, регулярне технічне обслуговування інфраструктури, галузеві програми або політично дискреційні ініціативи не повинні фінансуватися з Резервного фонду, оскільки такі витрати повинні покриватися за рахунок звичайних бюджетних програм або середньострокового планування пріоритетних публічних інвестицій.
- Забезпечити стабільне та передбачуване фінансування дорожнього сектору. Будівництво, ремонт та технічне обслуговування доріг повинні фінансуватися за рахунок регулярних, запланованих та належним чином обґрунтованих бюджетних ліній, заснованих на чіткому підході до оцінки. Також слід визнати роль доріг в обороні. Таким чином, технічне обслуговування та будівництво доріг не повинні залежати від екстрених асигнувань з Резервного фонду, якщо тільки вони не пов'язані зі

справді непередбаченими пошкодженнями або нагальними потребами воєнного часу.

- Підтримувати двосторонні партнерства між українськими містами та містами, регіонами та урядами інших країн. Такі партнерства слід використовувати не лише як джерело фінансування, але й як канал для технічної експертизи, підтримки підготовки проєктів, інституційного навчання та довгострокової співпраці у відбудові місцевої інфраструктури.
- Покращити координацію між урядом, донорами, міжнародними фінансовими установами та місцевими органами влади. Фінансування відбудови має бути краще узгоджене з національними пріоритетами, місцевими потребами, процедурами управління інвестиційними проєктами та циклами програм донорів, щоб уникнути дублювання, прогалин та надмірного адміністративного навантаження на громади.

5.2. Реформа управління публічними інвестиціями: від стратегій до пріоритетів

- **Проєкти екстреної відбудови у 2022 - 2023 роках показали, що відбудова є досить фрагментарною, а пріоритезація неефективною.** Як наслідок, необхідність підготовки до великомасштабної інфраструктури, а також підвищення можливостей усіх зацікавлених сторін використовувати фінансування зі структурних фондів ЄС, коли воно доступне, спонукали до необхідності запровадження реформи управління публічними інвестиціями. Реформа спрямована на забезпечення ефективних та результативних, прозорих та підзвітних публічних інвестицій, які підтримують зростання через напрямки фінансування, визначені відповідно до належної пріоритезації.
- **Реформа системи управління публічними інвестиціями (УПІ) в Україні була розпочата із затвердження комплексної дорожньої карти у грудні 2023 року, що ознаменувало початок багаторічного переходу до єдиної інвестиційної системи¹⁸.** Протягом 2024 року уряд заклав інституційну основу, створивши в травні Стратегічну інвестиційну раду та встановивши критерії пріоритетності для інвестиційного циклу 2025 року (Середньострокові плани пріоритетних публічних інвестицій, СПІ), що привело до затвердження першого Єдиного проєктного портфеля (ЄПП), який визначив пріоритетні сектори для державного та міжнародного фінансування. Однак проєкти, які були включені до ЄПП уже у 2024 році, не завжди були ретельно підготовлені, оскільки уряд намагався просунути реформу в дуже швидкому режимі.

¹⁸ Моніторинг виконання програми МВФ та допомоги ЄС (січень 2024 р.), спеціальна тема «Реформа системи управління публічними інвестиціями»: <https://rrr4u.org/analytics/monitoring-the-implementation-of-the-imf-programme-and-eu-assistance-january-2024/>

- **Важливої законодавчої віхи було досягнуто в січні 2025 року з прийняттям змін до Бюджетного кодексу**, які юридично визначили систему управління публічними інвестиціями та ключову термінологію. Вони також запровадили обов'язкове подання всіх проєктів через цифрову платформу (наразі цю роль виконує [DREAM](#)).¹⁹ 28 лютого 2025 року уряд затвердив єдині процедури управління публічними інвестиційними проєктами (ПІП) та програмами як на державному, так і на місцевому рівнях, що сприяло стандартизованому підходу до всього життєвого циклу проєктів, хоча документ став доступним лише через кілька місяців. Середньострокові пріоритетні плани публічних інвестицій затверджуються на державному, регіональному та окремих рівнях громад і щорічно оновлюються синхронно з бюджетним плануванням. Публічні інвестиційні проєкти мають бути затверджені та включені до Єдиного проєктного портфелю (ЄПП) держави або громади відповідно. ЄПП мають оновлюватися щоквартально.
- **Ця еволюція привела до переходу екосистеми [DREAM](#) від своєї початкової ролі платформи прозорості відбудови до комплексної IT-системи для управління публічними інвестиціями.** Тепер вона служить центральною «Єдиною інформаційною системою» для всього портфелю проєктів, у якому дані про потреби в інфраструктурі та оцінки проєктів є відкритими для громадян та донорів для стимулювання якісної підготовки та громадського контролю. Але насправді наразі немає ясності, чи стане DREAM повністю комплексною IT-системою УПІ через суперечливі точки зору ключових міністерств.
- **Згідно з новою структурою Управління публічними інвестиціями (УПІ) програми МВФ визначають Міністерство фінансів як центральну особу, яка виконує роль «контролера»**, забезпечуючи фінансовий нагляд та управління фінансовими ризиками. Проєкти тепер мають бути чітко узгоджені зі Середньостроковими бюджетними рамками та встановленими граничними значеннями витрат, щоб забезпечити інтеграцію інвестиційних рішень із ширшим фінансовим плануванням держави.
- **У 2025 році уряд запровадив повний цикл системи УПІ, затвердивши Середньострокові плани пріоритетних публічних інвестицій (СПІ) та прийнявши новий Єдиний проєктний портфель держави.** На державному рівні реформа наразі зосереджена на синхронізації секторальних стратегій із національним інвестиційним циклом, щоб запобігти хаотичному або випадковому розподілу бюджетних коштів (галузеві стратегії мають бути затверджені до кінця 2026 року). Станом на березень 2026 року Рада зі стратегічних інвестицій оновила державний Єдиний проєктний портфель (ЄПП), включивши до нього 146 проєктів та 64 програми, причому пріоритет надається енергетичній інфраструктурі після наслідків ударів російських безпілотників та ракет на початку року.
- **Механізми фінансування дедалі більше прив'язані до цих правил УПІ, навіть коли деякі витрати насправді не є публічними інвестиційними проєктами, а радше капітальними витратами.** Як результат, лише громади з відповідними проєктами у своїх СПІ та системі DREAM мають право на ці кошти. Ця система вимагає, щоб кожен PIP, який визначається як складний набір організаційних, фінансових та інженер-

¹⁹ Моніторинги витрат на відновлення та моніторинги публічних інвестицій, підготовлені в межах проєктів «Контроль витрат на відновлення» та Public Investment Watchdog ЦЕС та ІЕД: <https://brp.org.ua/analytics>

них заходів для активів із терміном корисного використання понад один рік, був підкріплений моделлю з п'яти обґрунтувань, що охоплює стратегічні, економічні, комерційні, фінансові та управлінські обґрунтування. Однак аналіз публічних інвестиційних проєктів на DREAM показує, що це далеко від реальності. Громади, а також часто галузеві міністерства не мають достатніх можливостей для підготовки та подання якісних ПІП.

- **Впровадження на місцевому та регіональному рівнях досягло значного охоплення: до лютого 2026 року 24 області та 904 громади прийняли свої середньострокові інвестиційні плани.** Станом на травень 2026 року, система DREAM містила близько 14 тис. проєктів, із майже 12 тисячі пройшли оцінку. Однак інституційна спроможність залишається дуже нерівномірним. Прифронтові регіони демонструють значно нижчу активність та вищі показники відхилення проєктів через постійний вплив війни та обмежені адміністративні ресурси. Крім того, багато громад пропустили початкові терміни подання своїх СПІ у 2025 році та тепер повинні чекати наступного щорічного циклу перегляду, щоб отримати право на державне фінансування, що підкреслює жорсткість річного календаря планування. Але загалом DREAM відображає ситуацію, коли всі власники проєктів подали всю інформацію та проєкти, які вони мали, не замислюючись над пріоритетами.
- **Обмеження людських ресурсів мають стати частиною планування публічних інвестицій.** При визначенні пріоритетів проєктів відбудови слід враховувати не лише пошкодження, терміновість, стратегічну актуальність та доступність фінансування, але й можливості реалізації. Це включає здатність власника проєкту готувати документацію, проводити закупівлі, контролювати роботи та підтримувати актив після завершення, а також наявність кваліфікованих підрядників, інженерів та технічних керівників у відповідному секторі та регіоні. Інтеграція цих факторів в оцінку та послідовність проєктів зробить Єдиний проєктний портфель більш реалістичним та зменшить ризик того, що формально пріоритетні проєкти залишаться невиконаними.

Рисунок 5.2. Цикл управління публічними інвестиціями

Від стратегій до реалізації та оцінювання



- Незважаючи на ці структурні досягнення, **реформа стикається зі значними труднощами, що кореняться в її стилі впровадження, заснованому на навчанні через практику**, якому часто бракує пілотної фази та який вимагає швидкої адаптації до змін у нормативних актах. Серйозною проблемою є термінологічна пастка, коли місцева влада часто плутає ПІП зі стандартними капітальними витратами або проєктно-кошторисною документацією, що призводить до помилок у класифікації проєктів та введенні їх у систему. Крім того, хоча уряд встановив процедурну базу, багато галузевих міністерств ще не оновили свої конкретні галузеві стратегії, залишивши громади без необхідних стратегічних орієнтирів для ефективного узгодження своїх місцевих планів.
- **Інституційні та технічні бар'єри також залишаються основною проблемою для успішної довгострокової стійкості реформи.** Багато громад повідомляють про гостру нестачу кваліфікованого персоналу та необхідного досвіду для проведення складних техніко-економічних обґрунтувань, зокрема щодо фінансового моделювання, аналізу витрат і вигод та оцінки впливу на навколишнє середовище. Система DREAM, хоча й революційна, наразі сприймається як дещо негнучка, оскільки вона не дозволяє легко коригувати проєкти після їх введення, часто змушуючи користувачів видаляти та повторно створювати записи, щоб відобразити оновлення.
- **Спостерігається відсутність систематичного зворотного зв'язку з центральними регуляторами та невідповідність між циклами фінансування донорів й офіційним циклом УПІ**, що ускладнює синхронізацію міжнародної допомоги з публічними інвестиційними пріоритетами. Отже, існує очевидна потреба синхронізувати цикли фінансування міжнародних донорів з офіційним національним циклом УПІ та вимогами Бюджетного кодексу, щоб запобігти адміністративним перешкодам та забезпечити своєчасне впровадження проєктів відновлення.

Ключові рекомендації

- **Пріоритет надавати проактивному та своєчасному спілкуванню з місцевими громадами**, щоб забезпечити їхню належну підготовку до майбутніх регуляторних та технічних змін у системі управління публічними інвестиціями. Рекомендується створити єдину базу знань або портал, який містить чіткі інструкції, детальні тематичні дослідження та посилання на всі доступні навчальні програми для кращої координації зусиль різних міжнародних та національних ініціатив підтримки.
- Розширити зусилля з розбудови спроможності місцевих органів влади, включивши до них персонал Державного казначейства, Державної аудиторської служби та галузевих міністерств, щоб забезпечити послідовне розуміння оцінки та моніторингу проєктів на всіх рівнях управління. Проєкт циклу управління має бути зрозумілим для всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити безперешкодне впровадження реформи УПІ.
- **Дослідити варіанти спрощення процедур підготовки та оцінки для менших проєктів**, оскільки переважна більшість поточних пропозицій оцінюються нижче порогових значень, необхідних для повноцінного техніко-економічного обґрунту-

вання. Також украй важливо створити механізм систематичного та високоякісного зворотного зв'язку між центральними регуляторами та ініціаторами проєктів, оскільки громади наразі повідомляють про відсутність конкретних коментарів та рекомендацій щодо їхніх невдалих заявок.

- **Посилити стратегічну координацію між Міністерством фінансів, Міністерством економіки та Міністерством розвитку** для забезпечення єдиного лідерства та більш узгодженої регуляторної бази протягом цього етапу навчання через практику. Ця координація повинна включати швидке завершення оновлених секторальних стратегій, щоб забезпечити місцеві громади необхідними орієнтирами для узгодження їхніх місцевих інвестиційних планів з національними цілями розвитку. Крім того, реформа повинна активно залучати громадянський сектор, надаючи спеціалізоване навчання для неурядових організацій та активістів із питань розробки та моніторингу проєктів для підвищення прозорості та публічної підзвітності на місцевому рівні.

- **Де це можливо, інформаційна система управління публічними інвестиціями повинна фіксувати не лише фінансові дані та дані про закупівлі, але й основну інформацію про готовність проєкту та вузькі місця в його реалізації, включаючи затримки, спричинені відсутністю документації, недостатніми можливостями наглядати або браком кваліфікованих підрядників.**

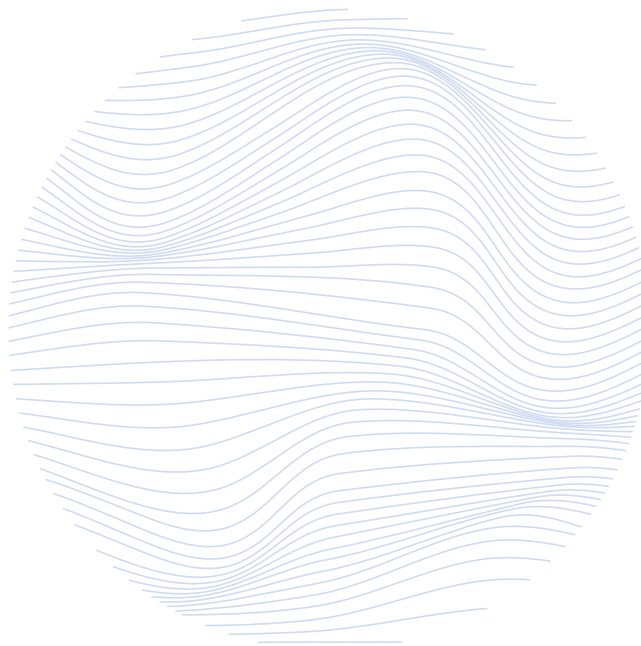
- **Запровадити прозорий механізм визначення пріоритетів проєктів відбудови.** Визначення пріоритетів має враховувати регіональні та місцеві стратегії розвитку, рівень руйнувань, ризики для безпеки, потреби населення, економічний потенціал громад, готовність проєктів та очікуваний соціально-економічний вплив. Методологія має бути публічною, послідовно застосовуватися та бути інтегрованою в систему управління публічними інвестиціями.

- **Розглянути можливість створення Національного агентства з управління публічними інвестиціями, яке відповідатиме за методологічні питання, а також програми посилення спроможності.** Це допомогло б зменшити напруженість між різними зацікавленими сторонами.

- **Зміцнити зв'язок між пріоритетами відбудови, Єдиним проєктним портфелем, DREAM та бюджетним процесом.** Проєкти, відібрані для фінансування, повинні відстежуватись від визначення потреб та визначення пріоритетів до розподілу бюджету, закупівель, реалізації та завершення. Це зменшить ризики фрагментарних рішень, дублювання фінансування та слабкої підзвітності.

- **Забезпечити прозорість фінансування відбудови шляхом удосконалення DREAM як інструменту для відстеження підготовки, фінансування, закупівель, реалізації та моніторингу проєктів.** DREAM повинен містити повні, своєчасні та перевірені дані про проєкти відбудови, включаючи інформацію про джерела фінансування, стан реалізації, проєктну документацію, зв'язки із закупівлями та зміни під час реалізації. DREAM має стати комплексною IT-платформою УПІ.

- **Посилити перевірку даних та контроль якості в DREAM.** Уряд повинен запровадити чіткі обов'язки щодо введення, модерації, виправлення та перевірки даних, включаючи мінімальні стандарти якості даних, терміни оновлень та механізми позначення неповної або суперечливої інформації.
- **Розширити підтримку місцевих органів влади через консультантів, залучених Механізмом підготовки проєктів.** Такі консультанти повинні допомогти громадам підготувати високоякісну проєктну документацію, провести оцінку доцільності, виконати вимоги донорів та Управління проєктами, керувати закупівлями та реалізацією, а також посилити спроможність місцевих органів влади у сфері управління проєктами.



6. Демографічні виклики та обмеження людської спроможності для управління відбудовою

- **Повномасштабна війна росії проти України мала руйнівний демографічний вплив.** Внутрішня та зовнішня міграція зросла з міркувань безпеки. Старіння та скорочення населення, що було типовими тенденціями для України, посилюються війною. Роботодавці в усіх секторах стикаються з нестачею людей через міграцію, а також невідповідність між навичками та попитом.
- **Демографічні зміни – це не лише соціальний виклик чи виклик ринку праці, але й ключове обмеження управління відбудовою.** Здатність архітектури відбудови України функціонувати залежить від наявності людей, які можуть визначати потреби, готувати проєктну документацію, проводити закупівлі, контролювати роботи, контролювати впровадження, експлуатувати відновлену інфраструктуру та підтримувати державні послуги після завершення проєктів. Скорочення населення, переміщення, дефіцит кваліфікованих кадрів та нерівномірний територіальний розподіл людського капіталу безпосередньо впливають на визначення пріоритетів, управління публічними інвестиціями, поглинання донорами, місцеву відповідальність та якість впровадження. Без посилення людської спроможності в управлінні відбудовою Україна ризикує підготувати портфелі проєктів, які формально узгоджуються зі стратегіями, але не можуть бути реалізовані на практиці.
- **Загалом обмеженість людського капіталу відчувається в більшості, якщо не у всіх зацікавлених сторін у процесі відбудови.** Громади, регіональні адміністрації, галузеві міністерства, Казначейство, аудиторські установи та органи державного замовлення потребують фахівців, здатних виконувати всі функції та впроваджувати всі завдання, пов'язані не лише з відбудовою, але й з широким колом інших завдань, включаючи реалізацію порядку денного інтеграції з ЄС.
- **Нестача архітекторів, інженерів, юристів, спеціалістів із закупівель, фінансових аналітиків та керівників проєктів обмежує можливості державних установ та громад розробляти високоякісні інвестиційні проєкти,** ефективно використовувати донорське фінансування та забезпечувати належний контроль за впровадженням.²⁰ Як наслідок, навіть добре продумана інституційна архітектура відбудови може не забезпечити практичну реалізацію пріоритетів відновлення без достатнього людського капіталу. Тому **дефіцит робочої сили** є не лише секторальною проблемою ринку праці, а й **ризиком для реалізації відбудови**. Без достатньої кількості фахівців плани та проєктні портфелі можуть стикатися із затримками, зростанням вартості та ризиками для якості. Отже, потрібні належна послідовність реалізації проєктів, донорське програмування та планування впровадження.
- **Дані свідчать про те, що Україна зараз переживає період високої демографічної невизначеності, особливо враховуючи, що останній перепис населення було проведено у 2001 році.** Таким чином, навіть кількість та структура населення країни

²⁰ Відбудова під ризиком: чи потрібні зміни у будівельній політиці?, 2025 – Олександра Бетлій, Ірина Коссе, Віталій Кравчук, Анастасія Кропова, Станіслав Юхименко, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Відбудова під ризиком».

http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/UA/Construction_report_IER_Ukr.pdf

до війни знаходяться під питанням, **а точне відстеження чисельності населення зараз практично неможливе**. Довоєнні оцінки передбачали приблизно 41 мільйон населення, але поточні цифри є дуже суперечливими та коливаються залежно від використаної методології. Нещодавні аналітичні оцінки Інституту демографії вказують на те, що нинішня чисельність населення на контрольованих територіях становить приблизно 29 мільйонів, що відображає різке природне скорочення та міграцію. Однак під час обговорення Денис Улютін, міністр соціальної політики, [припустив, що](#) фактична кількість може бути ще меншою та коливатися від 22-х до 25-ти мільйонів осіб. Цей «потрійний удар» катастрофічного падіння народжуваності, високої смертності, пов'язаної з війною, та масового виїзду створює значний виклик для довгострокового планування відбудови.

- **Ця невизначеність також послаблює планування, засноване на доказах.** Рішення щодо відбудови залежать від достовірних припущень щодо того, хто проживатиме у відбудованих громадах, які послуги їм знадобляться, та які території мають реалістичні перспективи для повернення населення та економічного відновлення. Тому демографічні дані слід розглядати як частину інфраструктури даних відбудови та пов'язувати з територіальним плануванням, визначенням пріоритетів публічних інвестицій та підготовкою місцевих стратегій відновлення. Крім того, існує потреба в чіткому розумінні для всіх громад ключових припущень щодо повернення українців з-за кордону, а також щодо майбутніх рішень ВПО щодо того, чи залишатися, чи мігрувати далі, чи повертатися додому, де це можливо.
- **Масштаби зовнішньої міграції та внутрішнього переміщення є величезними, що ускладнює поточну ситуацію на ринку праці та створює виклик для майбутньої відбудови в Україні.** Близько 5,5 мільйона українців наразі проживають за кордоном як воєнні мігранти. Дані свідчать про те, що ці особи глибше інтегруються в економіку країн перебування з кожним роком проживання там, причому приблизно 70% українських жінок у ЄС уже працевлаштовані, що зменшує імовірність їхнього повернення. Діти повертаються ще рідше, оскільки вони вже мають більше зв'язків у країнах перебування ніж в Україні. Крім того, існує ризик «другої хвилі» міграції після скасування воєнного стану, коли чоловіки зможуть вільно подорожувати без обмежень (і, таким чином, можуть вирішити приєднатися до своїх сімей, що оселилися за кордоном). Однак очікується, що деякі сім'ї повернуться до України.
- У країні ситуація ускладнюється приблизно 4,2 мільйонами **внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які часто стикаються з перешкодами для економічної інтеграції**, зокрема з онлайн-ізоляцією, коли діти залишаються прив'язаними до шкіл у своїх рідних регіонах, а не інтегруються на місцевому рівні. Це масове переміщення являє собою не просто втрату чисельності, а й відтік високоосвіченого людського капіталу, оскільки понад 70% жінок-мігрантів віком від 25-ти років мають вищу освіту.
- **Міграція та переміщення також створюють проблеми для багаторівневого управління.** Очікується, що місцева влада підготує плани відновлення та проєктні пропозиції, але їхня майбутня демографічна база є невизначеною, і багато громад втратили як мешканців, так і кваліфікований муніципальний персонал. Водночас, громади, що приймають ВПО, стикаються з додатковим тиском на житлову, освітню, транспортну та комунальну інфраструктуру, а також на інфраструктуру охорони здоров'я. Тому планування відбудови повинно розрізняти райони, де потрібні інвестиції для підтримки повернення, райони, де потрібні інвестиції для розміщення

переміщеного населення, та райони, де інвестиції повинні бути зосереджені на стійкості та безперервності послуг в умовах демографічного спаду.

Рисунок 6. Спроможність реалізовувати проєкти



- **Будівельний сектор, який є основою величезних очікуваних зусиль із відбудови, наразі відчуває гостру та системну нестачу майже у всіх професійних групах.** Офіційна зайнятість у галузі різко скоротилася на 32% з 2021 року, що змушує нинішніх працівників впоратися з робочим навантаженням, яке в ідеалі вимагає подвоєння поточної робочої сили. Дефіцит не обмежується лише ручною працею. Спостерігається критична нестача спеціалізованих інженерів (зокрема, із сантехніки, опалення, вентиляції та каналізації), електриків, архітекторів, кранівників та арматурників. Поточні ринкові дані свідчать про серйозний дисбаланс між пропозицією та попитом, де на кожного доступного працівника припадає 2,4 вакансії. Як наслідок, нестача робочої сили обмежила використання потужностей будівельних компаній, хоча сектор також стикається з бюджетними обмеженнями. Без стратегічного втручання для заповнення конкретних посад працівників темпи відновлення інфраструктури та житла залишатимуться значно обмеженими.
- **Структурні розриви в системі освіти та швидкий «відплив умів» у бік цифрової економіки ще більше послаблюють технічні знання, необхідні для фізичної перебудови.** Хоча в Україні є велика кількість університетів, які готують фахівців із будівництва, менше половини випускників вступають до цієї професії, причому багато хто обирає високооплачувані та менш ризиковані посади. Спостерігається значна тенденція, коли талановиті молоді архітектори та дизайнери перекваліфі-

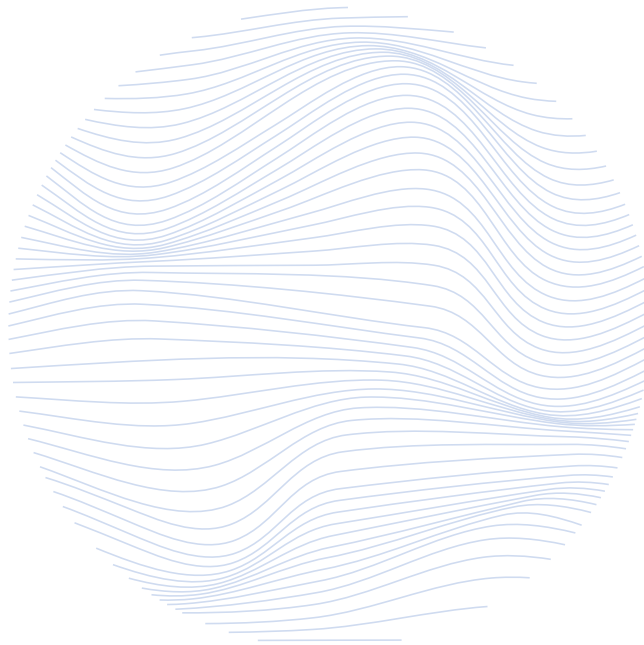
ковуються на 3D-моделерів для IT-сектору, де оплата праці вища, і вони уникають високої адміністративної та кримінальної відповідальності, пов'язаної з підписанням фізичних проєктів. Крім того, робоча сила швидко старіє; 11,5% працівників будівництва зараз віком 60 років і старше, тоді як молоді працівники віком до 25-ти років становлять лише 5,4% сектору. Цей розрив між поколіннями в поєднанні з мобілізацією чоловіків активного віку, загрожує безперервності технічних знань та галузевої експертизи.

- **Інституційні та регуляторні перешкоди, особливо щодо професійної сертифікації та державних моделей ціноутворення, дестимулюють формальне працевлаштування та вихід на ринок для нових спеціалістів.** Наприклад, бюрократичні терміни отримання сертифікатів інженерами-проектувальниками, необхідних для найскладніших проєктів відбудови, можуть тривати багато років після закінчення навчання, що унеможливорює швидке збільшення кількості кваліфікованих керівників проєктів. Водночас, професійні стандарти не повністю визначені. Крім того, ще не розпочато обговорення питань регуляторних посад, що є важливим для європейської інтеграції. Страх перед мобілізацією ще більше спонукає чоловіків-працівників до неформальної зайнятості, оскільки деякі чоловіки відмовляються працювати на відомих об'єктах або далеко від своїх зареєстрованих місць проживання, щоб уникнути контакту з органами кадрового забезпечення.

Ключові рекомендації

- Розширити та вдосконалити програми навчання та перекваліфікації дорослих, зосереджені на необхідних технічних навичках. У цьому контексті уряд може розглянути використання ваучерів та механізмів співфінансування для заохочення жінок та осіб з обмеженою мобільністю до традиційно чоловічих технічних професій.
- Створити національну систему навичок та спроможності в галузі відбудови, яка охоплюватиме потреби як державного сектору, так і ринку: керівників проєктів, фахівців із закупівель, інженерів, архітекторів, технічних керівників, експертів з охорони навколишнього середовища, фахівців з енергоефективності та будівельників.
- Створити більшу кількість незалежних кваліфікаційних центрів для забезпечення швидкої сертифікації на робочому місці та визнання практичних компетенцій. Для цього важливо розробити професійні стандарти для будівельних робіт та узгодити їх з Європейською рамкою кваліфікацій для сприяння взаємного визнання.
- Розглянути можливість переходу від жорстких, описових державних будівельних норм (ДБН) до «функціональних вимог», які надають пріоритет безпеці та продуктивності, орієнтованим на результат, сприяючи інженерним інноваціям.
- Зосередити відбудову на рівні громади на «людиноорієнтованій» інфраструктурі, забезпечивши доступність житла, офлайн-освіти та догляд за дітьми для стимулювання добровільного повернення.

- Інтегрувати оцінку наявності людської спроможності в планування відбудови та процедури управління публічними інвестиціями. Пріоритетність проєктів повинна враховувати не лише пошкодження, терміновість та доступність фінансування, але й те, чи мають установа-виконавець та місцевий ринок достатні можливості для підготовки, закупівлі, контролю та підтримки проєкту.



7. Прозорість і підзвітність як невід’ємна частина управління відбудовою

7.1 Чому прозорість та підзвітність важливі

- **Прозорість та підзвітність слід розглядати не як допоміжні чи суто процедурні вимоги, а як невід’ємні елементи управління відбудовою.** В умовах повномасштабної війни, коли рішення щодо розподілу значних державних та донорських ресурсів приймаються в умовах високої невизначеності, серйозних часових обмежень та підвищених корупційних ризиків, прозорість процедур, змістовне розкриття інформації та ефективні механізми нагляду мають вирішальне значення для здатності держави ефективно керувати відбудовою. У цьому контексті прозорість та підзвітність є не лише запобіжними заходами від зловживань, але й передумовами для ефективного розподілу ресурсів, довіри громадськості та сталої підтримки з боку міжнародних партнерів.
- Відбудова в Україні відбувається не в умовах постконфліктної стабільності, а паралельно з війною, що продовжується, руйнуваннями, переміщенням населення та постійно змінюваними пріоритетами. Це створює постійний тиск на державу, щоб вона пришвидшила прийняття рішень та реалізацію проєктів відбудови. Водночас, ця терміновість створює значні ризики для управління, включаючи непрозоре визначення пріоритетів, надмірну централізацію прийняття рішень, розширені повноваження органів влади з питань відбудови та використання виняткових або спрощених процедур без належних гарантій.
- **За цих обставин прозорість та підзвітність не повинні обмежуватися конкретними етапами чи інструментами, а мають бути інституційно впроваджені протягом усього циклу відбудови.** Це передбачає забезпечення відстеження рішень та потоків ресурсів, починаючи від визначення потреб, вибору та визначення пріоритетів проєктів аж до фінансування, закупівель, реалізації, моніторингу, звітності, аудиту та оцінки результатів. Такий комплексний підхід допомагає зменшити ризики непрозорого визначення пріоритетів потреб відбудови, дублювання фінансування, фрагментарного прийняття рішень та неефективного використання коштів.
- Україна поступово переходить до більш комплексної моделі управління публічними інвестиціями, у якій цифрові інструменти використовуються для інтеграції даних про планування, фінансування, закупівлі, реалізацію та моніторинг проєктів. Зокрема, **цифрова екосистема DREAM початково була створена як інфраструктура для інтеграції інформації про проєкти відбудови та забезпечення основи для покращення відстежування, координації та публічної підзвітності проєктів.** Водночас, сам по собі цифровий інструмент не гарантуватиме прозорості та підзвітності у відбудови: його ефективність залежить від повноти та якості даних, обов’язкового використання, взаємодії з іншими державними системами, якості процедур визначення пріоритетів, а також від наявності ефективних механізмів контролю, реагування та підзвітності.
- **Воєнний стан об’єктивно вимагає обмеження доступу до певних категорій інформації, пов’язаної з відбудовою, особливо там, де розкриття може становити**

загрозу безпеці, зокрема стосовно критично важливої інфраструктури. Однак такі обмеження повинні залишатися винятком, а не правилом: вони повинні бути вузько сформульованими, належним чином обґрунтованими та застосовуватися лише настільки, наскільки це суворо необхідно для захисту законних інтересів безпеки, які неможливо захистити іншими засобами. Контекст воєнного часу не повинен ставати загальним виправданням для непрозорого визначення пріоритетів, неефективного використання державних коштів або обмежень громадського нагляду за процесами відбудови.

7.2. Огляд наявних систем моніторингу та цифрових інструментів

- Україна розпочала процес відбудови не з «чистого аркуша» в плані забезпечення прозорості. До початку повномасштабного вторгнення країна вже мала розвинену цифрову інфраструктуру у сферах публічних закупівель, відкритих даних та відстеження державних витрат, яка стала основою для **забезпечення прозорості та підзвітності процесів відбудови та забезпечила безперервність контролю за державними ресурсами навіть за надзвичайних умов війни.**
- **Одним із ключових інструментів забезпечення прозорості та підзвітності у сфері відбудови є DREAM –** цифрова екосистема для управління проектами відбудови та публічними інвестиціями, побудована за принципом максимальної прозорості щодо даних про проекти. На рівні окремого проекту система потенційно дозволяє побачити його обґрунтування, технічне рішення та проектну документацію, виявлену потребу, джерела та обсяг фінансування, завершені закупівлі, укладені договори, а також план та статус реалізації. Це критично важливо, оскільки логіка відбудови зрештою формується на рівні проекту: що відбудовується, чому, за допомогою яких ресурсів, у якій послідовності та з яким очікуваним результатом.
- DREAM зараз перебуває на перехідному етапі – від інструмента, орієнтованого переважно на відбудову, до цифрової основи ширшої системи управління публічними інвестиціями в рамках реформи УПІ. Однак вона потребує якості та своєчасності введення даних. Без цих умов DREAM може не надати повної та достовірної картини відбудови: деякі проекти можуть залишатися поза системою, тоді як дані про проекти, що включені, можуть бути неповними, суперечливими або застарілими.
- **Ще одним ключовим інструментом прозорості та підзвітності у відбудові є Prozorro, електронна система публічних закупівель в Україні.** Вона забезпечує публічний доступ до інформації про оголошення про закупівлі, тендерну документацію, матеріали учасників торгів, підписані контракти та подальші зміни до них, скарги, подані під час процедури, та результати закупівель.
- Значна частина закупівель робіт, товарів та послуг, пов'язаних із відбудовою, здійснюється через Prozorro. Система забезпечує не лише формальну прозорість процедур закупівель, але й суттєвий аналіз: вона дозволяє користувачам переглядати поведінку учасників торгів, виявляти порушення в тендерній документації та дискримінаційні вимоги, виявляти потенційну інфляцію або завищення цін, аналізувати порушення під час оцінки заявок та відстежувати зміни до контракту після його укладання. Це значно посилює можливості громадського та громадянського контролю. Prozorro також було оцінено як таку, що загалом відповідає вимогам Світового

банку до електронних систем публічних закупівель, що дозволяє використовувати її в проєктах відбудови, що фінансуються міжнародними партнерами. Це важливий сигнал про те, що система прозорості закупівель в Україні отримала міжнародне визнання.

- Однак, незважаючи на високий рівень прозорості, деякі випадки завищення цін у закупівлях на відбудову, схоже, пов'язані з проблемами, що виникли раніше на етапі проєктного циклу, зокрема на етапі підготовки проєктно-кошторисної документації (ПКД). У листопаді 2025 року уряд прагнув вирішити проблему відсутності єдиного підходу до ціноутворення в ПДД, створивши базу даних цін на будівельні матеріали в рамках Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. Очікується, що ця база даних буде інтегрована з Prozorro в майбутньому. Водночас, нагляд залишається складним у контрактах із динамічним ціноутворенням, у яких вартість контрактів може змінюватися під час виконання. У цьому контексті запровадження обов'язкової публікації актів приймання робіт для великих закупівель (наприклад, понад 10 млн гривень) посилює нагляд за фактичною вартістю та обсягом виконаних робіт. Transparency International Ukraine виступала за таку законодавчу зміну в системі публічних закупівель.

Рисунок 7.2. Обрані джерела даних для відбудови

Ілюстративні системи для даних про проєкти, закупівлі, публічні фінанси та громадський нагляд



- Публічний доступ до інформації про використання державних коштів забезпечується через систему «Витрати», яка є компонентом урядової платформи відкритих державних фінансів E-data.** Портал пропонує відкритий доступ до даних про бюджетні та фінансові зобов'язання, платіжні операції, підписані контракти та зміни, документи, пов'язані з їх завершенням, штрафи за контрактами, а також до окремих

форм звітності, поданих розпорядниками бюджетних коштів та бенефіціарами. Цей інструмент особливо важливий у контексті відбудови, оскільки він дозволяє користувачам бачити не лише те, що оголошено про закупівлю або існує як проєкт, але й ширший фінансовий та фінансовий контекст: які джерела фінансування використовуються, чи фактично здійснено платежі та як із часом просуваються витрати. Водночас, як і у випадку з даними про закупівлі в Prozorro, агрегований моніторинг витрат, пов'язаних із відбудовою, залишається обмеженим відсутністю єдиного механізму класифікації або тегування, який би визначав витрати на відбудову як окрему категорію.

- **Ключовим інструментом прозорості у сфері відбудови має бути Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів та диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України (Реєстр пошкодженого та знищеного майна).** Реєстр призначений для збору, накопичення, реєстрації, обробки, зберігання та захисту інформації про пошкоджене та знищене рухоме та нерухоме майно, постраждалих осіб та підприємства, матеріальні збитки, компенсацію, надану за таке майно, та фінансування його відновлення. Це робить Реєстр особливо важливим для управління відбудовою, оскільки він створює базовий державний набір даних про пошкодження, руйнування, претензії, механізми компенсації та окремі рішення, пов'язані з відбудовою. Без цих даних неможливе ні планування, ні справедливий розподіл ресурсів. Реєстр також важливий, з точки зору підзвітності, оскільки він забезпечує єдину точку відліку інформації, що лежить в основі процедур компенсації та пов'язаних із ними адміністративних рішень.
- Водночас, [виявлено системну проблему, пов'язану](#) з недостатнім розкриттям відповідальними органами інформації про прийняті рішення та обсяги коштів, виділених на ліквідацію наслідків збройної агресії. Одним із потенційних способів усунення цієї прогалини було б часткове відкриття даних із Реєстру пошкодженого та зруйнованого майна. Важливо, що це, схоже, не потребуватиме суттєвих законодавчих змін, оскільки закон уже передбачає, що інформація, внесена до Реєстру, є відкритою та загальнодоступною, за винятком персональних даних та інших категорій інформації з обмеженим доступом, які визначаються Кабінетом Міністрів України. Більше того, публічна інформація з Реєстру юридично зобов'язана розкриватися як відкриті дані. Наприкінці листопада Міністерство розвитку [оголосило про](#) плани опублікувати відкриті дані у сфері відновлення. Однак Реєстр пошкодженого та зруйнованого майна на практиці залишається закритим.

7.3. Механізми доброчесності

- Сама лише прозорість не гарантує підзвітності, якщо вона не підкріплена ефективними механізмами запобігання, виявлення й реагування на ризики та зловживання. У контексті відбудови гарантії доброчесності слід розуміти як поєднання превентивних та інституційних механізмів, розроблених для мінімізації корупційних та управлінських ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту.
- **Процедурні гарантії** покликані зменшити суб'єктивність та обмежити «ручне» управління ресурсами. Їхня ключова цінність полягає в тому, що вони дозволяють пом'якшити ризики до витрачання коштів, а не просто реагувати на порушення після їх виникнення. Ключові елементи таких гарантій включають:

- **реформу управління публічними інвестиціями (УПІ)**, яка передбачає перехід від фрагментарного фінансування до середньострокового планування, зокрема шляхом розробки Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій, згідно з яким проекти мають відбиратися на основі єдиної методології оцінки та визначення пріоритетів, узгодженої з підходами Світового банку та ОЕСР;
 - **цифровізацію на основі підходу «цифровий дизайн»**, включаючи використання екосистеми DREAM як єдиного цифрового середовища для обліку проектів, документів, рішень та статусу реалізації через електронну сумісність із державними реєстрами та урядовими інформаційними системами;
 - **контроль за закупівлями на основі ризиків**, за яким використання автоматизованих індикаторів ризику в Prozorro допомагає виявити потенційні ознаки змови, дискримінаційних вимог або завищення цін уже на етапі тендеру;
 - **управління конфліктом інтересів**, включаючи антикорупційні програми, внутрішню політику доброчесності та перевірки, пов'язані з доброчесністю, для посадових осіб, залучених до прийняття рішень як на місцевому, так і на центральному рівнях, зокрема за методологічним керівництвом Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК).
- **На інституційному рівні** ключову роль у забезпеченні підзвітності відіграють такі органи:
 - **Державна аудиторська служба України** – відповідає за державний фінансовий контроль, моніторинг закупівель, перевірки, фінансові аудити/ревізії та окремі аудити;
 - **Рахункова палата України** – відповідає за зовнішній державний аудит, включаючи аудит ефективності використання коштів державного бюджету;
 - **підрозділи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в органах, що розпоряджаються бюджетними коштами**, – як механізм раннього виявлення та запобігання порушень у самих установах;
 - **правоохоронні та антикорупційні органи** – у випадках, що стосуються виявлених правопорушень, шахрайства або зловживань;
 - **Антимонопольний комітет України** – відповідає за розгляд скарг щодо закупівель та захист конкуренції у сфері публічних закупівель.

Разом вони утворюють багаторівневу архітектуру нагляду, яка охоплює дотримання процедур, фінансову дисципліну, перевірку та аудит ефективності окремих фондів і програм, а також реагування на скарги та виявлені порушення.

- **Водночас, існуюча система нагляду стикається з низкою системних викликів.** Внутрішній контроль та внутрішній аудит у секторі державних фінансів усе ще активно реформуються, тоді як зовнішній нагляд залишається значною мірою фрагментарним, реактивним та переважно ex post, втручаючись лише після того, як рішення вже прийнято або кошти вже витрачено. [Згідно з дослідженням](#) у 2024 році

понад 80% процедур моніторингу конкурентних закупівель були ініційовані Державною аудиторською службою лише після підписання договору про закупівлю. Ситуація дещо покращилась у 2025 році, але цей показник усе ще залишався приблизно на рівні 58 –59%. Це свідчить про те, що, незважаючи на наявність формальних повноважень діяти, система державного фінансового контролю часто не запобігає порушенням, а натомість фіксує їх лише постфактум.

- Крім того, інформація про хід та результати певних заходів нагляду, зокрема перевірок закупівель, проведених Державною аудиторською службою України, не завжди розкривається достатньо детально. Це ще більше підриває прозорість самого процесу нагляду та ускладнює оцінку його ефективності.
- Відповідно, у контексті відбудови критично важливо не лише зберегти існуючі механізми нагляду, але й **значно посилити їхній превентивний компонент**. Це вимагає переходу від переважно реактивного (ex post) нагляду до попереднього (ex ante, ризикоорієнтованого та прозорого втручання, здатного виявляти та виправляти проблемні рішення до того, як вони призведуть до неефективного витрачання коштів, втрати державних ресурсів або погано реалізованих проєктів.
- У 2026 році відбудову вперше було визначено пріоритетним напрямком у проєкті Державної антикорупційної стратегії. Одним із ключових ризиків, що виділяються в цьому контексті, є **систематичне використання урядом експериментальних проєктів як альтернативи застосуванню постійного законодавства**. Хоча такий підхід частково зумовлений необхідністю швидкого прийняття рішень у воєнний час, він фактично допускає відхилення від загальних процедур видачі дозволів, правил фінансування та механізмів нагляду. Це створює ризики фрагментарного правового регулювання, зниження процедурної передбачуваності, а також послаблення прозорості та підзвітності. Тому важливо встановити чітку правову базу для використання експериментальних проєктів, включаючи критерії того, коли відхилення від загальних процедур можуть бути виправданими, належне розкриття інформації про їх виконання та результати, а також застосування повного державного фінансового контролю до таких проєктів.

Ключові рекомендації

- Забезпечити впровадження та функціонування Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиційними проєктами, невід'ємним компонентом якої є DREAM, а також встановити обов'язкові вимоги щодо обов'язкового та повного внесення даних про проєкти відбудови.
- Запровадити обов'язкову публікацію актів приймання робіт для великих закупівель (наприклад, понад 10 мільйонів гривень) з метою посилення нагляду за фактичною вартістю, обсягом та виконанням робіт.
- Забезпечити розкриття неперсональних даних із Реєстру пошкодженого та знищеного майна (за винятком категорій обмеженого доступу до інформації, визначених Кабінетом Міністрів) у форматі відкритих даних.

- Змістити акцент з переважно реактивного контролю ex post на більш ранній, заснований на ризиках, та прозорий превентивний нагляд за проєктами відбудови.
- Забезпечити чітку правову базу для використання експериментальних проєктів, включаючи критерії виправдання відхилень від загальних процедур, а також належне розкриття інформації про їх впровадження та результати.

7.4. Доступ до інформації для громадянського суспільства та ЗМІ

- Система відкритих даних України значною мірою відповідає правилам ЄС, хоча деякі прогалини все ще залишаються. Із 2022 року доступ до даних часто обмежується без дотримання встановлених законів і процедур. Багато ключових наборів даних для відбудови доступні лише частково або повністю закриті, що обмежує прозорість. Портал відкритих даних також працює погано та не містить повних, актуальних даних. Вирішення цих проблем важливе для належного нагляду за відбудовою.

> Загальна структура відкритих даних

- Політика відкритих даних України є частиною ширшої політики доступу до публічної інформації. У рамках політики відкритих даних власники зобов'язані надавати доступ до відкритих даних на запити, завантажувати та оновлювати набори даних на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних (Портал) та на своїх вебсайтах. Кабінет Міністрів встановлює невичерпний перелік наборів даних, що підлягають публікації, який включає 928 унікальних наборів даних від 97-ми державних установ, а також списки для місцевих органів влади.
- Українське законодавство щодо відкритих даних загалом узгоджене з законодавством ЄС (Директива (ЄС) 2019/1024). Водночас, узгодженість залишається лише частковою в низці сфер. Основна прогалина стосується наборів даних високої цінності, для яких немає вимоги надавати відкритий доступ через API та немає конкретних критеріїв відбору. Інші прогалини включають ставлення до державних компаній, дані досліджень, що фінансуються з державного бюджету, стандартизацію даних та метаданих, готовність до використання штучного інтелекту та інші питання.
- Основними законодавчими актами в рамках політики відкритих даних є:
 - Закон «Про доступ до публічної інформації»²¹ – забезпечує загальні рамки політики відкритих даних як частини політики доступу до публічної інформації. Визначає власників даних, їхні обов'язки щодо відкритих даних та підстави для обмеження доступу до інформації;
 - Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21 жовтня 2015 року «Про затвердження Положення про набори даних, що підлягають публікації у формі

²¹ Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

відкритих даних»²² – детально визначає принципи та процедури публікації відкритих даних, а також перелічує набори даних, які мають бути опубліковані конкретними власниками даних;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 року № 867 «Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних»²³ – детально визначає Порядок ведення Порталу;
 - інші правові акти, що стосуються відповідних сфер політики: Закон «Про публічні закупівлі», Закон «Про відкритість використання публічних коштів» та інші.
- Понад 51% необхідних наборів даних був відсутній на Порталі, а ще 28% не оновлювалися вчасно²⁴. Стан сервера Порталу також під питанням: рівень успішності Порталу близький до 71%, а час відгуку – 3,45 секунди²⁵ – значно гірше, ніж звичайна продуктивність у сучасних угодах про рівень обслуговування серверів (SLA) (>99,9% та 0,2-0,4 секунди)²⁶. Ці цифри ілюструють як прямі обмеження доступу до даних, так і загальне зниження пріоритетів політики відкритих даних під час війни.
 - Уповноважений Верховної Ради України з прав людини (Омбудсмен) відповідає за дотримання права громадян на інформацію, а також усіх інших прав людини. Відсутність ефективних правових інструментів, низька спроможність та інші виклики можуть бути причинами, чому офіс Омбудсмена не перебуває на передовій боротьби за відкриті дані.
 - Постійно робляться спроби ще більше закрити доступ до публічних даних. Реєструються нові законопроекти, а деякі обмеження вже прийняті.

Обмеження доступу до даних

- Закон «Про доступ до публічної інформації» передбачає перелік перевірок та запобіжних заходів у процесі обмеження доступу до публічної інформації.
 - Будь-яке обмеження доступу до відкритих даних має бути мотивоване шляхом балансування інтересу публічного доступу до інформації з інтересом, що захищається обмеженням («триетапний тест»).
 - Доступ до даних може бути обмежений власником даних.

²² Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» від 21.10.2015 № 835: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-n#Text>

²³ Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних» від 30.11.2016 № 867: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/867-2016-n>

²⁴ Цифри наведено за інформаційною панеллю BRDO у розділі «Відкриті дані» на data.gov.ua: через два місяці після оновлення Постанови КМУ № 835, станом на листопад 2025 року; Інформаційна панель BRDO щодо наборів даних за Постановою № 835:

https://public.tableau.com/app/profile/brdo.ict.sector/viz/8353_2025/OD_835_to_data_gov_ua

²⁵ Дані станом на 17.04.2026 наведено за проектом Open Data Watchdog, створеним Clarity Project: <https://wd.clarity-project.info/stats>

²⁶ Стандарти часу відповіді API: <https://odown.com/blog/api-response-time-standards/>

- Доступ може бути обмежений певною інформацією, а не всім документом чи набором даних.

Обмежити можна лише доступ до конфіденційної, секретної або інформації «лише для службового використання».

- Цей режим доступу, що існував ще до війни та самої політики відкритих даних, був створений для забезпечення прозорості в урядових установах. Багато рішень, що обмежують доступ до відкритих даних (про які буде розказано пізніше), не відповідають йому.
- З 2022 року уряд використав кілька підходів та ініціатив для обмеження доступу до відкритих даних:
 - **Спеціальні інструкції та рекомендації**. Доступ до відкритих даних обмежений фактично обов'язковими вказівками прем'єр-міністра та служб безпеки, які не відповідають критеріям та процедурам, описаним вище²⁷;
 - **Рекомендації та обмеження Мінцифри**. Мінцифра приховала на Порталі відкритих даних²⁸ дані місцевих розпорядників інформації із кількох областей (Запорізької, Миколаївської, Харківської, Херсонської, Донецької та інших областей) та рекомендувала місцевим розпорядникам інформації обмежити публікацію відкритих даних²⁹ до закінчення воєнного стану;
 - **Постанова КМУ № 263 (2022)**³⁰: прийнята в перші місяці війни, ця Постанова дозволила владі призупиняти дію публічних реєстрів та інформаційних систем для запобігання несанкціонованому доступу. Власники даних активно використовували її для обмеження доступу до відкритих даних. Хоча сфера її застосування згодом була звужена до регіонів, безпосередньо постраждалих від війни, Постанова досі використовується для виправдання обмежень доступу³¹. Такі обмеження не є законними згідно із Законом «Про доступ до публічної інформації»;

²⁷ Наприклад, Державна податкова служба призупинила доступ до частини своїх наборів даних на час дії воєнного стану відповідно до доручення Прем'єр-міністра (ініційованого СБУ) та витягу з протоколу засідання КМУ № 82 від 28.05.2022.

²⁸ Див. с. 6 звіту Transparency International Ukraine «Рейтинг прозорості 100 міст України у 2024 році»: <https://ti-ukraine.org/research/rejtyng-prozorosti-2024-yak-mista-vporalys-iz-novymy-vyklykamy/>.

²⁹ Наприклад, Київська обласна військова адміністрація та багато інших місцевих розпорядників даних у контексті обмеження доступу посилаються на лист Міністерства цифрової трансформації України від 09.08.2022 № 1/06-2-6620: <https://koda.gov.ua/gromadskosti/vidkryti-dani/>

³⁰ Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану» від 12.03.2022 № 263: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-n/ed20250606#Text>

³¹ Наприклад, енергетичний регулятор посилається на Постанову № 263 у розпорядженні НКРЕКП «Про організацію роботи щодо оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних в умовах воєнного стану, розпорядником якої є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» від 05.06.2023 № 46-а – акті, що обмежує доступ до відкритих даних: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-organizaciyu-roboti-shchodo-oprilyudnennya-publichnoyi-informaciyi-u-formi-vidkritih-danih-v-umovah-voyennogo-stanu-rozporyadnikom-yakoyi-ye-nacionalna-komisiya-shcho-zdiysnyuye-derzhavne>

- **Постанова КМУ № 1257 (2025)**³² дозволяє компаніям та організаціям, які мають статус «критично важливих», вимагати тимчасового обмеження доступу до інформації про них, звернувшись до Міністерства оборони, яке потім доручає публічним реєстрам та операторам інформаційних систем видалити відповідні дані з публічного доступу (включаючи приватних інформаційних посередників). Десятки тисяч компаній можуть подавати такі запити, і цей процес не має жодних гарантій від зловживань. За даними приватних операторів, понад 250 компаній уже отримали видалені дані на їхні запити;
- **Закон № 4576-IX (2025)**³³ дозволяє компаніям у сфері оборонних технологій (miltech) надавати поштову адресу замість адреси свого підприємства з метою реєстрації. Закон також обмежує доступ до даних про певні види інтелектуальної власності, а також доступ до інформації щодо земельних ділянок та нерухомості.

Таблиця 7.3: Стан вибраних наборів даних, важливих для прозорості відбудови

Набір даних (власник даних)	Опис	Статус
Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських організацій (Міністерство юстиції)	Головний бізнес-реєстр, що містить інформацію про всі суб'єкти господарювання. Він є основою для аналітичної роботи, перевірки підрядників та запобігання шахрайству або конфлікту інтересів під час відбудови.	😬 Частково обмежено. Обмежена версія реєстру (без кодів NACE, адрес та іншої «чутливої» інформації) публікується щотижня як відкриті дані. Повна версія з актуальними даними доступна через платний API, що усуває аргументи безпеки.
Витрати (Міністерство фінансів/ДП «Відкриті публічні фінанси»)	Дані щодо державних витрат на рівні транзакцій та контрактів, включаючи платежі, пов'язані з відбудовою. Важливі для відстеження конкретних проєктів та підприємств.	😬 Частково обмежено. Транзакції військових підрядників приховані, але список військових підрядників включає деякі установи, які є переважно цивільними, такі як Міністерство економіки, Міністерство юстиції та інші.

³² Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку тимчасового обмеження доступу до інформації щодо підприємств, установ та організацій у сфері оборонно-промислового комплексу, що належать до сфери управління суб'єктів сектору безпеки і оборони» від 03.10.2025 № 1257: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1257-2025-п#Text>

³³ Закон України «Про внесення змін до Цивільного кодексу України та деяких інших законів України щодо особливостей надання відомостей публічних електронних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції України, та деяких інших публічних електронних реєстрів» від 21.08.2025 № 4576-IX: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4576-20#Text>

Набір даних (власник даних)	Опис	Статус
Реєстр декларацій (НАЗК)	Містить декларації про майно та доходи державних службовців. Використовується для моніторингу способу життя та конфлікту інтересів посадовців.	✅ Доступно. Реєстр було повторно опубліковано через API з обмеженнями щодо військовослужбовців, які перебувають на активній військовій службі.
Реєстр правопорушників, пов'язаних із корупцією (НАЗК)	Містить перелік осіб, засуджених за злочини, пов'язані з корупцією. Важливо для перевірки державних службовців та підрядників, залучених до відбудови. Жодних суттєвих технічних обмежень не зазначено, але його ефективне використання залежить від доступності та інтеграції з іншими наборами даних.	🙄 Частково обмежено. У публічному API бракує інформації, окрім імен засуджених осіб (наприклад, місце роботи чи професія), що ускладнює ефективне використання цієї інформації.
Фінансова звітність компаній (Державна податкова служба / Державна служба статистики)	Містить баланси та фінансові результати всіх юридичних осіб. Важливо для проведення фінансової перевірки та розслідувань.	✅ Доступно. ДПС не публікувала набір даних із 2021 року, тоді як Держстат публікує та оновлює його регулярно.
Реєстр конфіскованих активів (АРМА)	Включає дані про активи, вилучені в кримінальному провадженні, їхню вартість, управління та доходи. Важливо для нагляду за кримінальним провадженням та використання вилучених активів для відбудови.	🙄 Частково обмежено. Реєстр публікується, але не містить важливої інформації, такої як розпорядники арештованих активів.
Реєстр пошкодженого та знищеного майна (Міністерство розвитку)	Комплексна база даних пошкодженого війною майна, включаючи геолокацію, власників, масштаби пошкоджень тощо. Може слугувати основою для планування, визначення пріоритетів та моніторингу зусиль з відновлення.	🚫 Обмежений доступ. Закон вимагає, щоб бути відкритим та регулярно оновлюватися. Не публікується жодним чином (навіть у стислому вигляді) з міркувань безпеки.
Публічна кадастрова карта України (Державний геокадастр)	Геопросторові дані про земельні ділянки, власність та межі. Важливі для управління земельними ресурсами, журналістських розслідувань та планування проєктів відбудови.	🚫 Обмежено. Ніколи не публікувався як відкриті дані. Публічна кадастрова карта у формі вебсервісу була обмежена з міркувань безпеки.

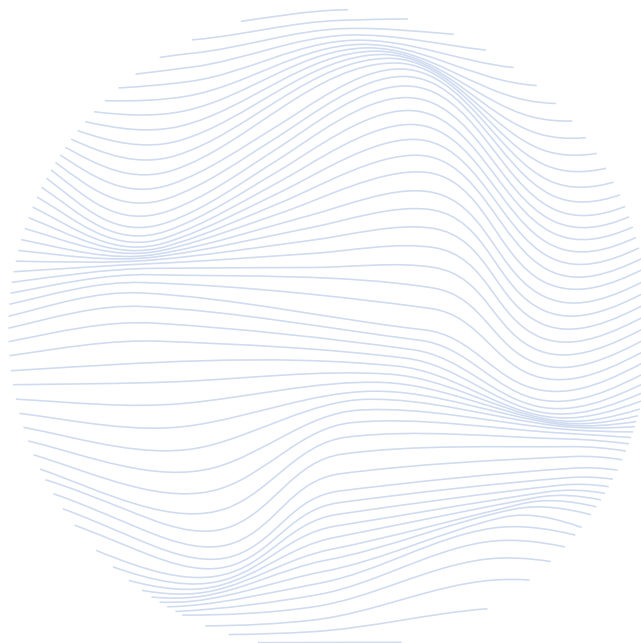
Набір даних (власник даних)	Опис	Статус
DREAM (Міністерство розвитку)	DREAM починалася як система управління проєктами відбудови, але трансформувалася в систему управління публічними інвестиціями. Вона містить дані про проєкти публічних інвестицій та відбудови, включаючи етапи планування та реалізації. Основне джерело інформації для моніторингу життєвого циклу проєктів.	😬 Частково обмежено. Повнота та доступність наборів даних, доступних через API, постійно змінюються, оскільки система перебуває в стадії розробки, і деякі дані, що містяться в системі, є чутливими. Наразі доступні кінцеві точки API, що включають проєкти відбудови, але не модулі публічних інвестицій та стратегічного планування.
Єдина державна система у сфері будівництва, ЄДССБ (Міністерство розвитку)	Включає дані про дозволи на будівництво, а також інформацію про учасників будівельного ринку, будівельні стандарти тощо. Важливо для відстеження будівельних проєктів.	😬 Частково обмежено. Реєстр дозволів на будівництво публікується щомісяця, тоді як інша інформація не оновлюється. Доступ до актуальної інформації доступний лише через платний API.

Ключові рекомендації

- Оновити Єдиний державний вебпортал відкритих даних та забезпечити його належне технічне та інституційне функціонування. Це має включати стандарти рівня обслуговування щодо доступності порталу та часу відгуку, чіткі терміни публікації та оновлення наборів даних, своєчасну модерацію поданих даних та регулярний моніторинг дотримання органами державної влади вимог щодо публікації відкритих даних. Особливу увагу слід приділяти цінним наборам даних та наборам даних, що стосуються прозорості та підзвітної відбудови.
- Переглянути всі випадки, за якими державні органи мають обмежений доступ до відкритих даних, та оцінити їхню легітимність відповідно до Закону «Про доступ до публічної інформації». Кожне обмеження слід перевіряти на відповідність триетапному тесту³⁴: чи переслідує воно законну мету, чи розкриття інформації завдасть суттєвої шкоди цій меті та чи така шкода переважає суспільний інтерес до розкриття.

³⁴ Коаліція RISE Ukraine, «Звернення коаліції RISE Ukraine до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо відкриття пріоритетних для прозорості і підзвітної відбудови наборів відкритих даних»: <https://www.rise.org.ua/statements-and-appeals-uas/zvernennya-koalitsiyi-rise-ukraine-do-upovnovazhenogo-z-prav-lyudini-shchodo-vidkrittya-prioritetnih-dlya-prozoroyi-i-pidzvitnoyi-vidbudovi-naboriv-vidkritih-danih>

- Запровадити ефективні правові та інституційні інструменти для виправлення незаконних або непропорційних обмежень. Вони можуть включати спеціального уповноваженого з питань інформації з повноваженнями видавати обов'язкові інструкції, вищі штрафи за необґрунтоване нерозголошення та чіткі політичні директиви щодо відновлення доступу до наборів даних там, де можна зменшити ризики безпеки.
- Оприлюднити обмежені набори даних, необхідні для прозорого та підзвітного відновлення. Пріоритет слід надавати даним, пов'язаним із відбудовою, щодо державних витрат, закупівель, пошкодженого та зруйнованого майна, земельних та майнових прав, реєстрів підприємств, дозволів на будівництво та публічних інвестиційних проєктів. Якщо повне розкриття інформації неможливе з міркувань безпеки, натомість слід публікувати неконфіденційні, агреговані, затримані або анонімізовані дані.
- Використовувати Реєстр пошкодженого та зруйнованого майна як базовий інструмент для планування та моніторингу відбудови, забезпечуючи розкриття неперсоналізованих та неконфіденційних даних у відповідних категоріях пошкоджених та зруйнованих активів.



8. «Відбудувати краще, ніж було» як принцип відбудови

Україна політично підтримала ідею «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB), але на практиці вона залишається розпливчастою та значною мірою риторичною, причому відбудова здебільшого здійснюється за чинними національними стандартами, а не трансформаційному підходу. Водночас, RDNA вказує на необхідність урахування підходу BBB, але не дає чіткого визначення його змісту. Прогрес у напрямку BBB стримується тривалою війною, повільним прийняттям та застосуванням стандартів ЄС, фрагментарним управлінням, недостатнім урахуванням кліматичних та екологічних факторів у процесі просторового планування, обмеженим впливом стратегічних планів та нестачею спроможності на місцевому рівні. Водночас, проекти, що ініціюються донорами, та нові приклади рішень, такі як децентралізовані відновлювані джерела енергії та пілотні проекти зеленого будівництва, демонструють потенціал BBB за умови застосування та масштабування чіткіших орієнтирів і критеріїв та вимог сталого розвитку, узгоджених із ЄС, разом із посиленням інституційної спроможності.

8.1. Визначення та правовий статус

«Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB) – це використання етапів відновлення, реабілітації та відбудови після катастрофи для підвищення стійкості країн та громад шляхом інтеграції заходів щодо зменшення ризиків катастроф у відновлення фізичної інфраструктури та суспільних систем, а також у відновлення життєдіяльності, економіки та навколишнього середовища» (Визначення Управління Організації Об'єднаних Націй зі зменшення ризику катастроф³⁵).

- З точки зору відбудови інфраструктури після катастрофи, принцип «Відбудувати краще, ніж було» (BBB) поєднує елементи (1) зниження ризику катастроф, як це відображено у визначенні UNDRR, (2) сталого розвитку та (3) соціальної інклюзії³⁶. Як зазначається у звіті ОЕСР про відновлення після COVID³⁷, BBB наголошує на необхідності оцінювати поточні рішення з погляду довгострокових результатів сталості та стійкості, наприклад, щоб уникнути інвестицій, які передбачають інфраструктуру з високими викидами або становлять загрозу для біорізноманіття. У рамках цього звіту аналіз зосереджений переважно на сталому розвитку та окремих соціальних вимірах BBB. Цей фокус має на меті збалансувати короткострокову терміновість, яка формувала процеси відбудови, шляхом наголосу на довгострокових рішеннях та стійкості, залишаючись при цьому в рамках архітектури управління відбудовою, розглянутої у звіті.

³⁵ Управління ООН зі зменшення ризику стихійних лих (UNDRR), Сендайська рамкова термінологія зі зменшення ризику стихійних лих, «Build Back Better» («відбудувати краще, ніж було»), 2017: <https://www.undrr.org/terminology/build-back-better>

³⁶ Der Sarkissian, R.; Dabaj, A.; Diab, Y.; Vuillet, M. Evaluating the implementation of the Build Back Better concept for critical infrastructure systems: lessons from Saint-Martin after Hurricane Irma. Sustainability 2021, 13, 3133: <https://doi.org/10.3390/su13063133>

³⁷ ОЕСР, «Building Back Better: A Sustainable, Resilient Recovery after COVID-19», OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), OECD Publishing, Paris, 2020: <https://doi.org/10.1787/52b869f5-e>

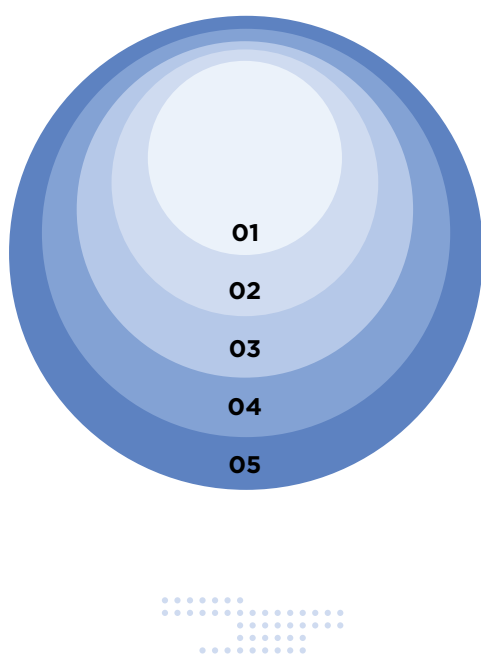
- Соціальні опитування, проведені у 2023 та 2024 роках,³⁸ показують, що **понад половина українців надає пріоритет відбудові міст та житла на основі безпеки, енергоефективності та екологічності**. Однак лише близько третини респондентів прямо підтримують повоєнну відбудову, керуючись принципом BBB. Хоча цей підхід, тим не менше, входить до трійки головних суспільно сприйнятих пріоритетів відбудови поряд із боротьбою з корупцією та врахуванням думок місцевих громад, цей розрив свідчить про те, що концепція не до кінця зрозуміла. Результати показують, що BBB часто тлумачиться вузько або непослідовно як суспільством, так і особами, які приймають рішення, що допомагає пояснити неоднозначність навколо її практичного значення та застосування, як обговорюється нижче.
- **Термін BBB був запроваджений як один із принципів відбудови** України ще влітку 2022 року та став декларативним зобов'язанням України в Луганській декларації³⁹. Відтоді представники українського уряду публічно використовують цей термін, щоб продемонструвати амбіції щодо того, що відбудова має бути можливістю не лише для відновлення інфраструктури та забудованого середовища, а й для їх модернізації. У RDNA5 принцип «Відбудувати краще, ніж було» означає відбудову з кращими стандартами та інтегрований у секторальні оцінки, хоча Світовий банк не уточнює, які «кращі стандарти» вони враховують у своїх оцінках.
- Рисунок 8.1 ілюструє складність підходу BBB у відбудові. **Розвиток стійкості** може бути досягнутий шляхом застосування сталої або несталої діяльності та технологій. Водночас, сталий розвиток – це широке поняття, яке охоплює різні компоненти: екологічні (низьковуглецеві, зелені, циркулярні), економічні та соціальні аспекти. Останні, наприклад, також включають доступність відбудованих будівель та інфраструктури та інфраструктури, наприклад, для людей з інвалідністю, що стає гострою потребою для України.



³⁸ Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» та ГО «ДІКІ ГРУП», «Європейське майбутнє України: довкілля, енергетика та повоєнна відбудова очима громадян», 2024: <https://rac.org.ua/vijna-ta-povoyenna-vidbudova-uk/yevropejske-majbutnye-ukrayiny-dovkillya-energetyka-ta-povoyenna-vidbudova-ochyma-gromadyan/>

³⁹ Федеральне міністерство закордонних справ Швейцарії, «Презентація Луганської декларації як політичної основи для відбудови України», 2022: <https://www.eda.admin.ch/countries/taiwan/en/home/news/news.html/content/eda/en/meta/news/2022/7/5/89624>

Рисунок 8.1. Шари відбудови після конфліктів за принципом ВВВ з кліматичної перспективи



- **01 Низьковуглевість**
Публічні та приватні суб'єкти свідомо зменшують свій вуглецевий вплив
- **02 Циркулярність**
Оптимальне управління матеріалами, енергетичними, інформаційними та грошовими потоками і запасами
- **03 Зеленість**
Покращення добробуту людей і соціальної справедливості за суттєвого зменшення екологічних ризиків та дефіциту природних ресурсів
- **04 Сталість**
Забезпечує не лише економічні, а й соціальні вигоди для нинішніх і майбутніх поколінь
- **05 Стійкість**
Здатність адаптуватися до несприятливих наслідків зовнішніх шоків, відновлюватися після них і використовувати позитивні шоки на свою користь

- Один із найперших та найрозвиненіших практичних підходів до впровадження ВВВ у відбудові був запропонований у 2023 році в *методологічних рекомендаціях щодо пріоритезації проєктів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії*⁴⁰. Керівні принципи, розроблені на основі Рамкової програми пріоритезації інфраструктури Світового банку, поєднували соціально-екологічні та фінансово-економічні критерії. Інструмент забезпечував структурований підхід до оцінки та ранжування проєктів за кількома параметрами, включаючи вплив на навколишнє середовище, стійкість до зміни клімату, інклюзивний доступ та інноваційний потенціал. Однак рекомендації залишалися добровільними та не застосовувалися систематично при пріоритезації проєктів, як згадувалося раніше у звіті.
- У 2023 році уряд оголосив про комплексну відбудову шести міст і селищ як пілотні проєкти відбудови за принципом «Відбудувати краще, ніж було».⁴¹ Проєкт був пуб-

⁴⁰ Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України «Про затвердження методичних рекомендацій щодо пріоритезації проєктів ліквідації наслідків, спричинених збройною агресією російської Федерації проти України» від 20.10.2023 № 964:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0964938-23#n64>

⁴¹ Кабінет Міністрів України, «Визначено шість населених пунктів, де відбуватиметься комплексне відновлення за новими принципами, – Прем'єр-міністр», 2023: <https://www.kmu.gov.ua/news/vyznacheno-shist-naselenykh-punktiv-de-vidbuvatymetsia-kompleksne-vidnovlennia-za-novymy-pryntsyparamy-premier-ministr>

на простому відновленні. Однак офіційна постанова уряду,⁴² що регулює цей експериментальний проєкт, не згадує цю концепцію або такі ключові елементи, як сталий розвиток, стійкість, комплексне планування або розвиток, орієнтований на потреби громад. У пілотних населених пунктах поєднували ремонтні роботи та повністю нове будівництво відповідно до чинних національних стандартів: відбудовано пошкоджені будинки, квартири, громадські будівлі, дороги та інфраструктуру, побудовано нові будинки та об'єкти з нуля. Деякі з об'єктів, які вже були відбудовані, не повністю відповідають принципу BBB, зокрема не забезпечують доступність для людей з інвалідністю.

- Пізніше уряд спробував інтегрувати визначення принципу «Відбудувати краще, ніж було» (BBB) в проєкт Закону «Про основні засади відновлення України» (2024) та проєкт Закону «Про засади зеленого відновлення в Україні» (2025). Однак перший проєкт закону не включав суттєвих елементів принципу BBB та був переважно зосереджений на впровадженні цифрової системи DREAM як інструмента для прозорого та підзвітного ініціювання, фінансування та моніторингу проєктів відбудови на всіх етапах. Друга ініціатива, незважаючи на публічне оголошення, залишалася на рівні концепції, але так і не була повністю формалізована чи зареєстрована як проєкт закону. Відповідно, обидві спроби не просунулися далі початкових публічних консультацій.
- **Хоча посадовці продовжують використовувати термін BBB у публічній комунікації, його тлумачення значно варіюється в різних секторах, що призводить до широкого спектру можливих значень.** У цьому дискурсі принцип BBB часто використовується як широка рамка для комунікації, а не як чітко визначена операційна концепція. Він часто служить риторичним орієнтиром, спрямованим як на внутрішню аудиторію, так і на міжнародних партнерів, проте, водночас, не має суттєвого політичного змісту чи чітких механізмів впровадження. Як результат, BBB зазвичай розміщується поряд з іншими поняттями, пов'язаними зі сталим розвитком, такими як циркулярна економіка, сталий розвиток, Європейський зелений курс, енергоефективність, екологічно безпечна відбудова тощо. Однак, «краща відбудова» – це більше, ніж окремий елемент, вона функціонує як загальна рамка, яка інтегрує всі ці виміри.
- **Для України найважливішою рамкою для визначення BBB залишаються стратегічні політичні рамки ЄС.** Розуміння ЄС принципу «Відбудувати краще, ніж було» для України формалізовано в регламенті Ukraine Facility⁴³, який розглядає відновлення як трансформаційний процес, безпосередньо узгоджений із шляхом країни до членства в ЄС. Принципи BBB підтримують структурні реформи, необхідні для вступу, тоді як рамка вступу забезпечує політичну, інституційну, регуляторну та фінансову архітектуру, необхідну для впровадження BBB. Однією з конкретних цілей Ukraine Facility є перехід до сталої, кліматично нейтральної та інклюзивної економіки: мета, яка одночасно сприяє як впровадженню BBB, так і дотриманню вимог норм права ЄС.

⁴² Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проєкту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії російської Федерації» від 25.04.2023 № 382: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2023-n#n16>

⁴³ Європейський Союз, Регламент (ЄС) 2024/792 Європейського Парламенту та Ради від 29 лютого 2024 року про заснування Механізму підтримки України, 2024: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj>

- Згідно з Регламентом про Ukraine Facility розглядає відновлення як шанс модернізувати інституції, зміцнити стійкість та поставити орієнтовані на людей кліматичні та екологічні цілі в основу відбудови, що вимагає сталого та справедливого зеленого переходу в усіх секторах до кліматичної нейтральності. Принаймні 20% від загальної суми Інвестиційної рамки для України та інвестицій у рамках Плану України повинні сприяти, наскільки це можливо в країні, що постраждала від війни, пом'якшенню наслідків зміни клімату та адаптації до них, захисту навколишнього середовища, включаючи збереження біорізноманіття, та зеленому переходу. Механізм не повинен підтримувати діяльність чи заходи, що сприяють інвестиціям у викопне паливо або не дотримуються принципу «Не завдавати суттєвої шкоди» - Do No Significant Harm, DNSH (тобто узгодження з таксономією ЄС). Водночас, сам механізм не забезпечує ефективного інструмента для моніторингу та перевірки розподілу коштів, що унеможливорює перевірку їх фактичного використання відповідно до принципів, викладених у механізмі.
- **З практичної точки зору та на основі підходів ЄС**, для реалізації принципу BBB Україна мала б, серед іншого, встановити обов'язкові мінімальні вимоги до сталого розвитку для всіх проєктів відбудови; узгодити систему відбудови з національною системою управління кліматом; інтегрувати інструменти оцінки кліматичних та екологічних ризиків у національне, регіональне та місцеве планування; включити сталий розвиток до публічних закупівель; інвестувати в професійну кліматичну та екологічну експертизу; надати пріоритет стандартизації принципів відновлення та відбудови, узгоджених із міжнародною кліматичною політикою та вимогами ЄС⁴⁴. Методологічні рекомендації⁴⁵ щодо проведення аналізу екологічних наслідків та впливу реалізації проєктів публічних інвестицій були прийняті були прийняті з урахуванням логіки принципу «Не завдавати суттєвої шкоди» ('Do no significant harm'). Однак вони все ще потребують змістовного впровадження⁴⁶.
- Водночас міжнародним партнерам потрібно було б забезпечити відповідність критеріїв фінансування європейським стандартам сталого розвитку. Однак на практиці жоден із цих заходів не був повністю впроваджений, а в деяких сферах, таких як оцінка впливу на довкілля (ОВД) та стратегічна екологічна оцінка (СЕО), які є основою сталого відновлення, було вжито заходів, які ризикують послабити існуючі екологічні та соціальні запобіжники⁴⁷. У розділах нижче окреслено ключові перешкоди, що завадили впровадженню принципу «Відбудувати краще, ніж було».

⁴⁴ Рябчин О. та Кулага Д., «Зелене відновлення України: рекомендації та інструменти для осіб, які ухвалюють рішення», Київ, KSE, 2023: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf>

⁴⁵ Міністерство розвитку громад та територій України, «Методичні рекомендації щодо проведення аналізу екологічних наслідків та впливу державного інвестиційного проєкту на довкілля, а також аналізу дотримання вимог щодо інклюзивності та доступності, а також відповідності Цілям сталого розвитку під час підготовки публічного інвестиційного проєкту на національному, регіональному та місцевому рівнях», наказ від 28.08.2025 № 353: <https://mindev.gov.ua/upravlinnia-publichnymy-investytsihamy/metodychni-rekomendatsii>

⁴⁶ Офіс зеленого переходу, «Аналіз інтеграції кліматичної складової у проєктах DREAM», квітень 2026 р.: <https://gto.dixigroup.org/novyny/analiz-intehratsii-klimatichnoi-skladovoi-u-proiektakh-dream>

⁴⁷ WWF-Україна та ГО «Екоclub», «Щодо дотримання правил ОВД та СЕО в Україні», аналітичний документ, 2025: https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/analytical-paper-on-compliance-with-eia-and-sea-rules-in-ukraine_ukr.pdf?18630916/EIA-SEA-analytical-rep

8.2. Ключові виклики

- Практичне впровадження принципу «Відбудувати краще, ніж було» зіткнулося з низкою системних, інституційних, економічних та операційних перешкод. Найголовніше, що продовження війни росії проти України веде до подальших руйнувань.

1. Відсутність операційної рамки та критеріїв

- Жодні орієнтири, мінімальні критерії чи обов'язкові стандарти не визначають, що на практиці вважається «кращою» відбудовою.
- Галузевим міністерствам, місцевим органам влади та виконавчим установам бракує операційних інструментів, таких як інструменти оцінки ризиків, контрольні списки сталого розвитку або методології кліматичної стійкості, необхідні для послідовного застосування принципу «Відбудувати краще, ніж було» (BBB) у всіх секторах.
- Відсутність ясності призвела до секторальних і ситуативних інтерпретацій BBB, які часто зводять концепцію до загальних цілей сталого розвитку, а не до міжгалузевої парадигми відбудови.
- Відсутність чіткої системи визначень, умов та механізмів перевірки створює простір не лише для надмірно широких або вибіркового тлумачень принципу BBB, але й для його інструментального зловживання, включаючи спроби переосмислити або звузити існуючі екологічні та процедурні стандарти під виглядом «потреб у відновленні».

Цей розрив між політичними зобов'язаннями та регуляторною практикою обмежує можливості державних органів, а також донорів та підрядників планувати, фінансувати та оцінювати заходи відповідно до принципів BBB.

2. Повільний прогрес у прийнятті та впровадженні європейських норм і стандартів

Краща відбудова вимагає узгодження відбудови зі стандартами та політикою ЄС, особливо в сфері енергоефективності, безпеки інфраструктури, інклюзивності, стійкості до зміни клімату та захисту довкілля. Україна прагне поступового впровадження законодавства ЄС, проте спостерігається така ситуація:

- впровадження європейських стандартів будівництва та інфраструктури відбувається повільно та нерівномірно в різних секторах;
- багато місцевих дозвільних систем та технічних норм досі спираються на застарілі радянські або національні стандарти, які не враховують вимоги щодо кліматичної стійкості, інклюзивності чи ресурсоефективності; нова концепція сучасного міського кодексу була розроблена депутатами парламенту та широким колом експертів, але її впровадження та підготовка законопроекту

затримуються через обмежену співпрацю між авторами та Міністерством розвитку;

- відсутність чітких вказівок щодо того, як відбудова повинна відповідати таксономії ЄС, принципу «не завдавати значної шкоди» ('do no significant harm', DNSH) або іншим положенням сталого розвитку, призводить до невизначеності для підрядників та інвесторів. Методологія, розроблена за логікою DNSH, щодо оцінки впливу на довкілля для публічних інвестиційних проєктів, прийнята в серпні 2025 року, досі не використовується широко ні під час підготовки проєктів, ні під час оцінки та вибору проєктів⁴⁸.

Така невідповідність зменшує трансформаційний потенціал відбудови та створює ризик закріплення застарілої інфраструктури в Україні.

3. Фрагментація управління та слабка інтеграція з плануванням кліматичних та екологічних питань

Принцип BBB вимагає комплексного планування, яке поєднує відбудову з кліматичним врядуванням, екологічними запобіжниками, цілями сталого розвитку та довгостроковими цілями розвитку. В Україні ця інтеграція залишається неповною:

- планування відбудови ще не узгоджено з національною системою управління кліматом, а галузеві стратегії відновлення рідко включають оцінки кліматичних ризиків;
- екологічні та кліматичні аспекти часто розглядаються як зовнішні, необов'язкові або «додаткові» елементи, а не як обов'язкові компоненти проєктування;
- органам влади на національному, регіональному та муніципальному рівнях бракує спільних методологій, знань та можливостей для виявлення екологічних ризиків, впливу на біорізноманіття або впливу кліматичних ризиків відповідно до таксономії ЄС.

Без цієї інтеграції рішення щодо відбудови продовжують відтворювати довоєнні вразливості, а не зменшувати їх.

4. Обмежений вплив стратегічних планів на фактичну практику відбудови

Україна розробила кілька стратегічних та політичних документів, що окреслюють декарбонізацію, енергетичний перехід, сталий розвиток транспорту, рамки для сталого сільського господарства та збереження біорізноманіття. Однак ці стратегії мають обмежений вплив на те, як реалізується відбудова через:

⁴⁸ CEE Bankwatch, Transport & Environment та ГО «Екодія», «Реформа управління публічними інвестиціями секторальний аналіз Єдиного проєктного портфеля держави», брифінг, лютий 2026 р.: https://bankwatch.org/wp-content/uploads/2026/03/2026_02_Ukraine-s-public-investment-management-reform_Sectoral-analysis-of-the-SPP_Ukrainian.pdf

- слабкі інституційні механізми для перетворення стратегій високого рівня на обов'язкові вимоги до розробки проєктів та закупівель;
- практику публічних закупівель, яка все ще надає пріоритет критеріям найнижчої вартості, а не найкращої цінності чи сталого розвитку;
- брак технічної, екологічної та кліматичної експертизи серед виконавчих органів, що призводить до звичайних підходів до відбудови.

Як наслідок, стратегічні амбіції рідко впливають на щоденні рішення щодо відбудови.

5. Технічні та спроможнісні обмеження на місцевому рівні

Досвід пілотних міст, ⁴⁹визначених у 2023 році для демонстрації відбудови, орієнтованої на BBB, показує, як практичні обмеження та прогалини в управлінні перешкоджають трансформаційній відбудові.

- Роботи сповільнювалися через бюрократичні затримки, нечіткі критерії відбору проєктів та фрагментарне або недостатнє фінансування.
- Місцеві органи влади зіткнулися з нестачею персоналу, обмеженими технічними можливостями та адміністративними перешкодами, включаючи суперечки щодо власності та проблеми із земельним кадастром.
- Воєнні умови (тривалі обстріли, ризики для безпеки та перебої в наданні основних послуг) ще більше обмежували впровадження.

У результаті, відбудова значною мірою складалася зі стандартного ремонту та нового будівництва відповідно до чинних національних норм, без вбудованих вимог щодо сталого розвитку або стійкості. Пілотні проєкти підкреслюють, що без чіткіших стандартів, посилення спроможності та системних реформ, флагманські чи інші проєкти не можуть втілити принципи сталого розвитку на практиці.

- Водночас, у **проєктах, що (спільно) фінансуються міжнародними донорами або кредитними установами, зазвичай, існує більше можливостей для впровадження підходів BBB**, оскільки донори дедалі частіше очікують, що відбудова вийде за рамки простого відновлення та включатиме інклюзивні, енергоефективні, соціально відповідальні та функціонально сучасні рішення. Міжнародні партнери також зазвичай вимагають суворого дотримання своїх екологічних та соціальних гарантій, політик та стандартів, що додатково стимулює інтеграцію принципів сталого розвитку, управління ризиками та інклюзивного проєктування в планування та реалізацію проєктів.

⁴⁹ Головань Д., «Відбудову “краще, ніж було” почали два роки тому. Що зробили (і не встигли) в пілотних містах», The Village Україна, листопад 2025 р.: <https://www.village.com.ua/village/city/war/368885-vidbudovu-laquo-em-krasche-nizh-bulo-em-raquo-pochali-dva-roki-tomu-scho-zrobili-i-ne-vstigli-v-pilotnih-mistah>

8.3. Позитивні приклади для масштабування

- Незважаючи на постійні структурні бар'єри, низка нових практик в Україні вже демонструє трансформаційний потенціал BBB, коли сталий розвиток, стійкість та модернізація включені в рішення щодо відбудови. Ці приклади, хоча ще не є системними, ілюструють практичні шляхи, які можна розширити завдяки чіткішим стандартам, сильнішим інституціям та цілеспрямованій фінансовій підтримці, включаючи узгодження з найкращими практиками ЄС та принципом «не завдавати значної шкоди» (DNSH).
- Одним із найперспективніших напрямків є **швидкий розвиток децентралізованої відновлюваної енергетики з накопиченням енергії**, головним чином завдяки активності домогосподарств, громад та бізнесу⁵⁰. У відповідь на енергетичну нестабільність воєнного часу значно розширилися сонячні фотоелектричні установки, системи акумуляторного накопичення енергії та малі гібридні рішення, що покращило енергетичну стійкість та зменшило залежність від централізованих мереж. Однак для громадських будівель (лікарень, шкіл, адміністративних установ) відсутність стабільних інструментів фінансування, стандартизованих шаблонів проектування та обов'язкових вимог обмежує можливості повторення. Впровадження критеріїв сталого розвитку, що відповідають DNSH, запровадження спеціалізованих фінансових продуктів, посилення сталих публічних закупівель та встановлення мінімальних стандартів енергоефективності дозволять цим децентралізованим моделям відновлюваної енергетики стати основою стійкої державної інфраструктури.
- Зростання **використання теплових насосів** як у житлових приміщеннях, так і в промислових процесах, є ще одним яскравим прикладом того, як відбудова може одночасно модернізувати сектор теплопостачання України та зменшити залежність від газу. Теплові насоси пропонують високу ефективність, сумісність із децентралізованими енергетичними системами та потенціал для інтеграції відновлюваних джерел енергії в мережі централізованого теплопостачання⁵¹. Зростання їх впровадження⁵² відображає не лише технологічну готовність, але й зміну ринкових стимулів. Масштабування цієї практики вимагатиме оновлення тарифної політики, будівельних норм, фінансових стимулів для низьковуглецевого опалення та демонстраційних проєктів у муніципалітетах, які готуються до реформування централізованого теплопостачання.
- Третя сфера, у якій принципи BBB уже втілюються на практиці, – це **електрифікація інфраструктури та промислових підприємств**. З огляду на те, що перебої у воєнний час підкреслюють високу економічну вартість вимкнень електроенергії, електрифікація (підтримувана диверсифікованою генерацією та резервуванням) стала більш економічно вигідною та соціально бажаною. Нещодавні законодавчі вдосконалення зменшили адміністративні бар'єри для модернізації мереж та маломасштабної генерації, що дозволило підприємствам та постачальникам критично важливих послуг впроваджувати більш стійкі електричні рішення. Ці інвестиції сприяють не

⁵⁰ Razom We Stand, «Трекер ВДЕ», 2026: <https://razomwestand.com/uk/treker-vde/>

⁵¹ Степаненко В., «Майбутнє теплопостачання міст та населених пунктів України за тепловими pompami», Асоціація «Енергоефективні міста України», липень 2023 р.: <https://enecities.org.ua/novyny/maybutnye-teplopostachannya-mist-ta-naselenyh-punktiv-ukrany-za-teplovymy-pompamy/>

⁵² Stanytsina V. та ін., Comparative analysis of the levelized cost of heat in implemented and calculated district heating systems with heat pumps in Ukraine. Energies 2025, 18, 1110: <https://doi.org/10.3390/en18051110>

лише енергетичній безпеці, але й довгостроковій кліматичній адаптації та інтеграції з промисловими ланцюгами створення вартості ЄС.

- Економічні та соціальні вигоди від цих нових практик відображають ширшу логіку BBB. Високоєфективні будівлі, модернізовані системи опалення, низьковуглецеві промислові технології та децентралізовані відновлювані джерела енергії підвищують стійкість до потрясінь, знижують експлуатаційні витрати та відкривають нові можливості для інтеграції України до ринків ЄС. Такі інструменти, як Фонд енергоєфективності України, Фонд декарбонізації, Програма «Зелене відновлення для України» НЕФКО, партнерство Миколаїв-Данія вже показують, як чіткі критерії сталого розвитку та цільове фінансування можуть змістити відбудову в бік енергоєфективних, кліматично адаптованих та соціально відповідальних рішень. Масштабування таких механізмів, одночасно узгоджених із вимогами ЄС щодо сталого розвитку, може допомогти впровадити BBB на національному рівні та закріпити відбудову в довгостроковій конкурентоспроможності.

8.4. Рекомендації

Як підкреслюється в цьому розділі, принцип «Відбудувати краще, ніж було» (BBB) має бути чітко визначений на національному рівні, з практичними рекомендаціями, щоб забезпечити відповідність проєктів відбудови довгостроковій логіці «Відбудувати краще, ніж було», а не просто відновлювали пошкоджене. Забезпечення відповідності відбудови принаймні чинним стандартам і нормам є важливим першим кроком. Однак наступним етапом є визначення основних пріоритетів BBB для України, таких як гідне житло, енергетична стійкість та доступність, щоб керуватися поетапним підходом до впровадження та поступово підвищувати амбіції з часом. Як показано нижче в розділі «Тематичне дослідження: Будівлі», BBB також має бути специфічним для кожного сектору та ґрунтуватися на системному підході, що базується на вдосконаленому стратегічному та просторовому плануванні, а впровадження підтримується належними стандартами якості, фінансуванням та інституційною спроможністю.

1. Створити чітку національну систему для BBB на урядовому рівні

- Прийняти юридичне визначення та оперативне втілення підходу BBB у відбудові на рівні уряду (прем'єр-міністра), з узгодженням з UNDRR та стандартами ЄС.
- Визначити мінімальні критерії BBB (включаючи безпеку, сталий розвиток, стійкість та інклюзивність) для пріоритетних проєктів відбудови, таких як об'єкти критичної інфраструктури.
- Встановити галузеві політичні орієнтири та механізми перевірки для впровадження принципу «Відбудувати краще, ніж було». Дорожня карта сталого відновлення України⁵³ може слугувати орієнтиром.
- Уникати розмивання існуючих екологічних стандартів (включаючи оцінку впливу на довкілля та стратегічну екологічну оцінку) як важливого елемента BBB. Удос-

⁵³ Платформа Build Ukraine Back Better, «Дорожня карта сталого відновлення України», липень 2025 р.: <https://buildukrainebackbetter.org/publications/roadmap-for-the-sustainable-recovery-of-ukraine>

коналювати їх шляхом запровадження інструментів, що є частиною політики ЄС та принципу «не завдавати значної шкоди».

2. Вбудувати принципи «Відбудувати краще, ніж було» (BBB) в системи управління, планування та ухвалення рішень

- Інтегрувати пріоритетні елементи BBB у пріоритезацію проєктів Єдиного проєктного портфеля у рамках реформи УПІ. Методологічні рекомендації щодо пріоритезації проєктів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії та підхід «не завдавати значної шкоди» (DNSH) таксономії ЄС можуть слугувати орієнтиром.
- Запровадити обов'язкові правила сталих публічних закупівель, орієнтовані на сталий розвиток (найкраща цінність, а не найнижча вартість) для пріоритетних заходів, що сприяють досягненню цілей BBB, зокрема енергоефективності та стійкості.
- Забезпечити координацію донорів та узгодження критеріїв фінансування проєктів із принципами BBB через узгоджені рамки, зокрема на рівні Української Платформи Донорів.
- Встановити єдине методологічне керівництво для застосування принципів BBB у всіх секторах (енергетика, інфраструктура, водні ресурси, землекористування), забезпечуючи узгодженість прийняття рішень.
- Впровадити механізми моніторингу та звітності для впровадження BBB, включаючи вимірювані показники, для відстеження дотримання вимог та результатів на рівні проєктів та систем.
- Сприяти прозорості та участі громадськості в процесах прийняття рішень, пов'язаних з інвестиціями, що відповідають принципам BBB, включаючи доступ до відповідних даних та результатів оцінювання.

3. Просування та поширення успішних практик

- Втілити принципи BBB на практиці за допомогою пілотних та демонстраційних проєктів на місцевому рівні.
- Інтегрувати успішні пілотні підходи в національні та галузеві програми, забезпечуючи їхній перехід від окремих випадків до стандартної практики.
- Розширювати успішні практики за допомогою стандартизованих шаблонів, фінансових інструментів та партнерства з донорами та міжнародними фінансовими установами.
- Зміцнити партнерські відносини з міжнародними фінансовими установами та донорами для масштабування таких програм, як Фонд енергоефективності та програма «Зелене відновлення» НЕФКО.

- Посилити технічну допомогу та консультаційну підтримку місцевих органів влади для розробки та впровадження масштабованих проєктів, що відповідають принципам BBB.

4. Розвиток інституційної спроможності для впровадження принципу «Відбудувати краще, ніж було» (BBB)

- Визначити чіткі інституційні обов'язки щодо впровадження принципів відбудови (BBB) на центральному та галузевому рівнях, включаючи призначений орган для координування політики та нагляду за відбудовою.
- Посилити спроможність галузевих міністерств та регіональних органів влади щодо інтеграції принципів BBB у процеси планування, оцінки, закупівель та реалізації проєктів.
- Створити постійні механізми технічної підтримки (наприклад, консультативні групи або служби підтримки) для допомоги органам державної влади та ініціаторам і замовникам проєктів у застосуванні вимог BBB.
- Зміцнити механізми міжвідомчої координації (центрального, регіонального та місцевого) для забезпечення послідовного застосування принципів «Відбудувати краще, ніж було» (BBB) у всіх секторах та на всіх рівнях управління.
- Інтегрувати цифрові інструменти та системи даних для підтримки планування, прийняття рішень та відстеження інвестицій, що відповідають принципам BBB.

5. Створити надійну систему моніторингу, звітності та підзвітності для BBB

- Визначити стандартний набір вимірюваних показників BBB, що застосовуються до всіх пріоритетних проєктів відбудови.
- Запровадити обов'язкову попередню перевірку проєктів на відповідність принципам BBB.
- Встановити вимоги до оцінювання ex-post для перевірки того, чи були досягнуті цілі BBB у реалізованих проєктах.
- Забезпечити регулярне публічне звітування про впровадження BBB, включаючи прогрес у досягненні показників та використання державного й донорського фінансування.
- Запровадити незалежні механізми перевірки та аудиту для оцінки відповідності критеріям BBB та запобігання формальному імітаційному застосуванню.
- Забезпечити доступ до даних та посилити механізми громадського нагляду, включаючи моніторинг громадянського суспільства та зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами.

9. МФО в управлінні відбудовою

9.1. Міжнародна допомога для відбудови України

- **Відновлення України підтримується широкою екосистемою міжнародних партнерів, включаючи суверенні держави, міжнародні фінансові установи, глобальні міжурядові організації, муніципалітети, приватних донорів та різні організації-виконавці.** Іноземні донори виступають як фінансисти, але також і як ті, хто встановлює правила, як партнери з підготовки проєктів, гаранти приватних ризиків та виконавці місцевої відбудови, діючи через різні канали доставки ⁵⁴. Очевидно, що це доповнює низку внутрішніх ініціатив на національному та регіональному рівнях, а також суто гуманітарну допомогу та допомогу з подолання кризових ситуацій з різних джерел.
- **Україна вважається головним операційним пріоритетом для міжнародних фінансових організацій (МФО) з акцентом на економічному управлінні** як критично важливому елементі і для стійкості до війни, і для (післявоєнної) відбудови. Наприклад, у нещодавньому [проєкті Стратегії економічного врядування ЄБРР](#) наголошувалось на узгодженні інтеграції з ЄС, реформах фінансового сектору, антикорупційних ініціативах, твердій відданості інституційному зміцненню та секторальній трансформації.
- З обмеженої вибірки з [8086 активних проєктів, поданих до DREAM та BRP.org.ua](#) в пілотному режимі до 3-го кварталу 2025 року, 30% фінансування було надано різними міжнародними суб'єктами. Така велика кількість [учасників](#), кожен із яких має власні правила та умови фінансування, відбору, тендерів та звітності, створює серйозні труднощі для координації донорів, що було гостро усвідомлено, починаючи з перших заходів, спрямованих на задоволення як нагальних, так і системних потреб України у [відновленні](#).
- **Регламент ЄС про Ukraine Facility** обсягом 50 млрд євро є важливим елементом системи відбудови України, оскільки передбачає фінансування бюджетної підтримки, інвестицій та підтримки громадянського суспільства. Інструмент складається з трьох компонентів: Компонент I забезпечує пряму бюджетну підтримку, пов'язану зі структурними реформами в рамках [Плану України](#), Компонент II мобілізує приватні та публічні інвестиції у відбудову через фінансові гарантії в межах [Інвестиційної рамки для України](#) (UIF), Компонент III фінансує технічну допомогу для вступу до ЄС. Ukraine Facility також підтримує стратегічний напрямок напрям роботи [Української платформи донорів](#) у межах внутрішнього порядку денного реформ в Україні. План України передбачає реформу системи управління публічними інвестиціями для підвищення ефективності, своєчасності та обґрунтованості інвестиційних рішень у державному секторі, у рамках проєктів та інвестиційних програм. Інвестиційна рамка України реалізується через міжнародні фінансові установи

⁵⁴ Як приклад, це включає Європейський Союз через Механізм підтримки України, багатосторонні банки розвитку, такі як Світовий банк, ЄБРР та ЄІБ, Міжнародний валютний фонд, уряди Німеччини, Великої Британії, Норвегії, Японії та інші через двосторонні агентства та програми, муніципалітети-партнери, благодійні фонди тощо.

(МФО), такі як Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ, МФК та інші державні установи розвитку, гарантії ЄС.

- **Світовий банк: «Швидка оцінка збитків та потреб» (RDNA) - від 2026 року безпосередньо наголошується на рамках концепції «Відбудувати краще, ніж було» (BBB),** яка об'єднує енергоефективність, сталу інфраструктуру та екологічні заходи безпеки. ЄБРР через свій нещодавно прийнятий Підхід до переходу до зеленої економіки та ЄІБ через свої фонди «Зелене зростання» на 2021 - 2030 роки твердо надають пріоритет та сприяють відбудові та переходу до зеленої енергетики в Україні, прагнучи побудувати конкурентоспроможну, низьковуглецеву та стійку економіку.

9.2. Існуючі координаційні ініціативи

- **Існує широкий спектр різних координаційних платформ із різним рівнем формальності та активності. Нижче описано деякі з них.**
- Найвідомішою є [Платформа донорів України](#), заснована в [грудні 2022 року лідерами G7](#), яка наразі об'єднує 25 [постійних і тимчасових членів](#) і [спостерігачів](#), а також сім міжнародних фінансових установ та організацій, які беруть участь у роботі. Це єдиний механізм з офіційним Секретаріатом (у Києві та Брюсселі), що має регулярні, приблизно щоквартальні, зустрічі, [остання з яких відбулася 25 березня 2026 року](#). Він також має складну [внутрішню структуру робочих груп](#) та координаційних механізмів, два з яких, найвідоміші, займаються підтримкою енергетичного сектору та координацією з міжнародними фінансовими установами.
- **Органи з відбору та затвердження проєктів, хоча й не є координаційним механізмом як таким, відіграють певну роль, об'єднуючи міжнародні та українські зацікавлені сторони** і забезпечуючи основу для визначення пріоритетів потреб та реагування на рівні проєктів. [Інвестиційна рамка для України \(UIF\)](#), на яку було схвалено понад 8,4 млрд євро, є найбільшим таким механізмом, як і [Програма відновлення України III](#), [Програма відновлення водних ресурсів](#), [Програма централизованого теплопостачання](#) та інші.
- **Фонд підтримки енергетики є ключовою платформою для координації допомоги у відбудові та відновленні енергетичного сектору України після російських атак.** Він надає всі види підтримки, включаючи нове та вживане обладнання.
- Інші, менш **формальні або спеціальні механізми координації варіюються від міжнародних політичних зустрічей високого рівня** (наприклад, так званий «Енергетичний Раммштайн») до координації гуманітарної допомоги (наприклад, [План гуманітарних потреб та реагування Управління з гуманітарної допомоги США](#)) та місцевих і державних ініціатив (наприклад, Німецька [платформа «Відерауфбау Україна»](#), спрямований на координацію зацікавлених сторін. Варто також зазначити неформальне лідерство окремих країн у зусиллях із відбудови в окремих регіонах України, серед яких найактивнішим є [партнерство Данії з Миколаївською областю](#).

9.3. Виявлені проблеми та виклики

- **Загалом, ця координація, як правило, зосереджена на прийнятті політичних рішень на найвищому рівні та мобілізації капіталу, що часто пов'язано з ширшим порядком денним реформ та умов.** Більшість донорів визнають, що на цьому рівні координація відбувається, і, хоча й існують деякі труднощі, більшість зацікавлених сторін мають належний рівень співпраці.
- **Однак, як повідомляють зокрема місцеві органи влади, існує суттєвий вакуум координації та управління на рівнях реалізації,** де розподіл ресурсів не пропорційний потребам, різні ініціативи існують окремо одна від одної, і навіть дані про прострочені проєкти або проблемних бенефіціарів відсутні між окремими донорами та міжнародними фінансовими установами. Наприклад, ризиковані підрядники в рамках одного механізму закупівель можуть бути цілком придатними в рамках тендерних правил іншої міжнародної фінансової установи. Громади, які мають історію невдалих проєктів з одним донором, можуть отримати «свіжий початок» з новим.
- **Про це опосередковано свідчать постійні пропозиції щодо створення більш спеціалізованих координаційних груп із різним рівнем формалізації** – від пропозиції тодішнього прем'єр-міністра Шмигала у 2024 році створити [Робочу групу з відновлення та окремо Консультативну групу при Агентстві з відновлення](#) до груп WhatsApp та списків розсилки щодо реагування на руйнування Каховської греблі у 2023 році.
- **Очікується, що такий вакуум координації на рівні впровадження буде заповнений українською стороною завдяки впровадженню Єдиного проєктного портфеля в межах реформи УПІ, що підтримується DREAM як електронною основою.** Хоча така пріоритезація проєктів, управління ризиками та затвердження готовності до фінансування є амбітними та перспективними, вони все ще перебувають на початковому етапі. Наприклад, Єдиний проєктний портфель (ЄПП) на 2026 рік включає 149 ініціатив вартістю 260 млрд доларів США, що навряд чи можна вважати реалістичною метою для поточних донорських програм, і, таким чином, дозволяє їм свободу «вибирати» менші проєкти на свій смак.
- **Координація галузевих стратегій та координація планів розвитку регіонів/громад видаються особливою проблемою.** Часто міжнародні актори фінансують проєкти на основі наявності відповідних планів будівництва або відбудови раніше існуючої соціальної інфраструктури без чіткого зв'язку з майбутніми планами чи глобальними подіями (наприклад, закриття менших шкіл, ризики безпеки або міграція населення). У більшості кричущих випадків це призводить до фінансування проєктів, які взагалі не можуть бути законно введені в експлуатацію через зміну правил та правових вимог, таких як фінансування відбудови шкіл без функціональних бомбосховищ.
- **Також доцільне ширше узгодження процедур та інструкцій із підготовки та реалізації проєктів між різними міжнародними партнерами для покращення швидкості та якості виконання проєктів відбудови.**

- ЄІБ – єдина міжнародна фінансова установа, яка змістовно використовує Prozorro, українську систему публічних закупівель, хоча й із важливими змінами в процедурі.
- Критерії екологічних/гендерних/МСП/циркулярної економіки та інші критерії якості закупівель суттєво відрізняються між різними партнерами з фінансування. Більше того, механічне копіювання таких вимог з інших країн призводить до різкого зниження конкуренції або повного зриву закупівель.
- Складні критерії подання проєктів створюють перешкоду, особливо для менших та пошкоджених війною громад, а кілька фондів підготовки проєктів від різних міжнародних фінансових установ не вирішують цю проблему на регіональному рівні.
- Так само таким громадам бракує можливостей для співпраці з міжнародними фінансовими установами та іншими іноземними партнерами. Механізми відбору проєктів часто обґрунтовано присвоюють регіональним проєктам низьку оцінку, але не мають жодних ефективних механізмів для їх удосконалення та розвитку, окрім онлайн-навчання для місцевої влади. Останні часто призводять до передбачуваних наслідків «відпливу умів», коли новонавчені люди виїжджають до більш безпечних регіонів або на роботу в приватному секторі.
- Було запропоновано ідею залучення галузевих експертів до ключових міністерств, що доповнить групи підтримки реформ (Reform supporting team, RST), які працюють у вибраних міністерствах уже майже 10 років. Однак, такі ініціативи все ще слід належним чином врахувати та узгодити з реформою державного управління та потенційними конфліктами інтересів і питаннями сталого розвитку.
- Прозорість у виборі проєктів також нерівномірна між різними міжнародними партнерами. Навіть для UIF, його вебсайт надає обмежену інформацію про програми, схвалені Керівним комітетом, при цьому, оцінка схвалених проєктів, ризики та переваги не є очевидними для зовнішніх користувачів.
- Процедури боротьби з корупцією та обмін інформацією також недостатньо добре узгоджені між багатьма механізмами відбору проєктів: наприклад, нещодавно ЄБРР схвалив фінансування в рамках UIF житлового проєкту «Варшавський» у Києві забудовником «Столиця Груп», компанією, [яка перебуває під розслідуванням Національного антикорупційного бюро України](#) за ймовірне нецільове використання землі та корупцію. Це викликало значне занепокоєння серед українського громадянського суспільства і наразі розслідується механізмом ОССО в Банку. Наявна інформація про проєкт не містить достатньої деталізації щодо ризиків для доброчесності, що підриває прозорість та власні стандарти управління Банку.

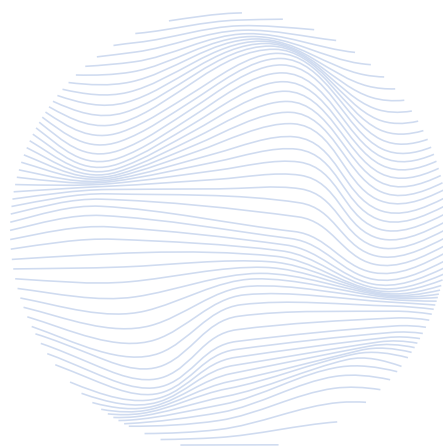
9.4. Рекомендації

- Узгодити спільні стандарти, сумісні системи прозорості та чіткішу підзвітність донорів і міжнародних фінансових установ про вплив їхнього фінансування відповідно до єдиної системи, яка є публічною для громадянського суспільства разом з іншими соціальними та економічними партнерами.
- Розробка чіткого публічного відстеження виділених та розподілених коштів за кількома каналами доставки міжнародними партнерами. Такий механізм може базуватися на openaid.gov.ua, роботу якого було призупинено ще до початку повномасштабного вторгнення, або на аналогічному механізмі для об'єднання всіх результатів міжнародної допомоги ⁵⁵.
- Надання доступу до пропозицій проєктів та програм до їх схвалення Керівним комітетом UIF. Крім того, на вебсайті UIF має бути запущено канал зв'язку для повідомлення про потенційні занепокоєння з обов'язковим зворотним зв'язком зі скажниками.
- МФО повинні посилювати співпрацю з українськими антикорупційними органами, забезпечувати дотримання правил закупівель та доброчесності, призупиняти фінансування у випадках, коли тривають розслідування, а також застосовувати суворішу та однакову комплексну перевірку до приватних партнерів.
- Узгодження та активне використання процедури закупівель «донорами» в Prozorro значно спростить участь підрядників, приведе до підвищення конкуренції та потенційно до нижчих цін і вищої якості.
- Зрештою, спільний механізм оцінки результатів усієї наданої допомоги (наприклад, Платформою донорів України) може забезпечити важливий рівень підзвітності для сприяння кращим та ефективнішим каналам надання допомоги та механізмам реалізації, включаючи зниження комісій виконавців окремими міжнародними партнерами.
- Забезпечити, щоб DREAM та Єдиний проєктний портфель були основним джерелом проєктів для всієї міжнародної допомоги, щоб уникнути вибіркового відбору проєктів і неформальної конкуренції за розподіл коштів. Однак, такий підхід до формування Єдиного проєктного портфеля не повинен перетворюватися на механістичні вимоги, за яких будь-які, навіть незначні витрати, формулюються як публічні інвестицій-

⁵⁵ Наразі карта підтримки <https://reformmatrix.mof.gov.ua/support-map> відображає лише назви програм допомоги та загальну статистичну інформацію без детального опису проєктів, їхніх результатів, відповідних механізмів подання заявок чи співпраці тощо.

ні проєкти (ПП) зі значними витратами часу та праці бенефіціарами⁵⁶ з низькою спроможністю.

- Врахувати, що міжнародні фінансові установи та інші донори одночасно виділяють кошти на підтримку центрів компетенцій та команд з підготовки/вдосконалення проєктів, спрямованих на громади та менш спроможних бенефіціарів. У багатьох випадках термінове відновлення потребує практичної підтримки у підготовці проєктів, а не лише відсіву слабких проєктних заявок.
- Централізувати забезпечення якості та підтримку підготовки проєктів у таких сферах, як інклюзивність (безбар'єрність), сталий розвиток, клімат та циркулярна економіка, щоб забезпечити впровадження підходу «Відбудувати краще, ніж було» (BBW) у кожен проєкт. Донорам та міжнародним фінансовим організаціям слід розглянути створення гнучких та адаптивних можливостей фінансування для пілотних проєктів «зеленої відбудови», ініційованих громадами, неурядовими організаціями або бізнесом.
- Посилити прозорість фінансування, що здійснюється через посередників. Щодо коштів на відбудову та відновлення, що надаються через комерційні банки, інвестиційні фонди або інших посередників, то звітність повинна поступово покращувати розкриття інформації про кінцевих бенефіціарів, підтримувані суб-проєкти, критерії відбору, обсяги фінансування та очікувані результати, враховуючи при цьому законні обмеження конфіденційності.



⁵⁶ Бувають випадки, коли гуманітарна допомога вартістю не більше десятків тисяч євро надається з вимогою, щоб вона стала програмою політичного інклюзивного розвитку (PIR).

10. Тематичні дослідження: Відбудова в секторах

10.1. Кейс: енергетичний сектор

Управління

- **Відбудова енергетичного сектору повинна бути узгодженою зі шляхом вступу України до ЄС та формуватися комплексною, узгодженою та стабільною інституційною рамкою, яка є зрозумілою та прийнятною для всіх зацікавлених сторін, залучених до цього процесу:** уряду та суспільства України, вітчизняних та іноземних інвесторів, міжнародних партнерів тощо. Національний план енергетики та клімату України до 2030 року (НПЕК), розроблений відповідно до Регламенту (ЄС) 2018/1999 про управління Енергетичним союзом та діями щодо клімату та прийнятий Урядом України в червні 2024 року, забезпечує таку основу.
- **НПЕК чітко сигналізує про національні середньострокові та довгострокові пріоритети, а також ключові цілі в галузі енергетики та клімату, разом з основними політиками та заходами,** які Україна впроваджує для підтримки розвитку своєї енергетики та суміжних секторів. Цілі та політика НПЕК узгоджуються з принципами «Відбудувати краще, ніж було», забезпечуючи декарбонізацію, енергоефективність, безпеку, інтеграцію ринку та доступність енергії. Щоб НПЕК став ключовим політичним документом та ефективним інструментом, що покращує управління та координацію, створює сприятливі умови та залучає інвестиції, необхідні для відновлення та відбудови енергетичного сектору, уряд повинен запровадити надійну звітність щодо впровадження НПЕК, вбудовану у відповідну європейську систему звітності. Крім того, політичні документи та плани нижчого рівня повинні бути узгоджені з НПЕК.
- **Муніципальні енергетичні плани (МЕП) та Комплексні регіональні плани стійкості встановлюють новий рівень багаторівневого управління для відновлення та відбудови енергетичного сектору.** МЕП забезпечують горизонтальну координацію на муніципальному рівні, узгоджуючи місцеві потреби з цілями національної енергетичної та кліматичної політики. Вони формують стратегічну основу для енергетичного переходу, перетворюючи національні пріоритети на конкретні місцеві інвестиційні портфелі, включаючи модернізацію централізованого теплопостачання, підвищення енергоефективності будівель, розвиток розподіленої генерації та інтеграцію відновлюваних джерел енергії.
- **Комплексні регіональні плани стійкості створюють вертикальну систему управління, призначену для роботи в умовах воєнного ризику та забезпечення безперебійного функціонування основних систем державного обслуговування.** Їхня архітектура охоплює чотири ключові компоненти: захист критичної інфраструктури, розширення розподіленої генерації, безперебійне тепло- та водопостачання, а також безпечне газопостачання.

- Уряд запровадив експериментальну систему впровадження з дворічним горизонтом, що включає створення Координаційного центру, застосування індексу стійкості та розробку стандартизованих проєктних рішень. Ця система має на меті пришвидшити впровадження та стандартизувати технічні підходи в регіонах. Інституційна модель передбачає чіткий розподіл обов'язків між Міністерством розвитку як координуючим органом, Міністерством енергетики, Агентством відновлення, НКРЕКП, регіональними та муніципальними адміністраціями, а також операторами критичної інфраструктури.
- Ключовим елементом цієї системи є запровадження спрощених процедур реалізації проєктів, включаючи використання типових проєктних рішень та відтворюваних моделей проєктів, а також часткове спрощення процедур отримання дозволів у сферах будівництва, землекористування та підключення до мережі. Фінансування забезпечується за рахунок державного та місцевих бюджетів, міжнародної підтримки, цільових фондів та банківських інструментів, тоді як мінімальний рівень співфінансування з місцевих бюджетів передбачається для забезпечення місцевої відповідальності та зобов'язань щодо впровадження.
- Відновлення енергетичного сектору спирається як на національні, так і на регіональні політичні документи, а їх реалізація пов'язана з описаними інституціями.

Ключові підходи

- Масштаби відбудови енергетичного сектору України визначають подвійний виклик: відновлення після безпрецедентного системного руйнування та швидкий перехід до децентралізованої низьковуглецевої моделі.
- Енергетичний сектор має вирішальне значення для економічної стійкості та відновлення України. Значні пошкодження генеруючих активів, мереж та систем централізованого теплопостачання зробили відбудову не лише необхідністю, а й стратегічною можливістю для структурної модернізації. Враховуючи, що інфраструктура радянських часів довела свою вразливість до воєнних ризиків, відбудова енергетичної системи України з одночасним покращенням її декарбонізації, стійкості та доступності вимагає диверсифікації шляхом впровадження розподілених енергетичних ресурсів та **переходу до оптимального поєднання комунальних та децентралізованих енергетичних рішень**. Поточні зусилля з відновлення поєднують аварійне відновлення з розширенням децентралізованої та розподіленої генерації, BESS (надання найкращих енергоефективних енергосистем), покращенням гнучкості системи та зниженням загальної вразливості. Водночас заходи з енергоефективності впроваджуються, але ще не стали системним пріоритетом порівняно з розширенням поставок.
- **Принцип «Енергоефективність передусім» має стати обов'язковою основою для прийняття рішень.** Це практичне втілення принципу «Відбудувати краще, ніж було» у цьому секторі. Перш ніж інвестувати в нові генеруючі потужності або потужності мережі, слід систематично оцінювати варіанти скорочення попиту та оптимізації споживання. Глибока відбудова будівель, управління попитом у системах централізованого теплопостачання, підвищення енергоефективності промисловості та розгортання інтелектуальних мереж слід розглядати як основні інструменти енер-

гетичної безпеки, що зменшують пікові навантаження та підвищують стійкість системи, а не виключно як заходи кліматичної політики.

Нові технології

- Україна стикається з технологічними обмеженнями в енергетичному секторі. Існуючий портфель ресурсів або недоступний у необхідному обсязі, або не забезпечує потрібної стабільності. З цієї причини Україні потрібна активна співпраця з вітчизняними та світовими дослідницькими центрами та центрами розробок з метою встановлення взаємовигідної співпраці, визначення, пілотування та впровадження у виробництво перспективних енергетичних технологій та підходів. DiXi Group дослідила один із таких шляхів разом з Массачусетським технологічним інститутом⁵⁷, розвинувши стратегічну співпрацю, визначивши команди та технології, вивчивши та запропонувавши для них найкраще рішення, а також представивши їх українським зацікавленим сторонам.
- Структурна трансформація економіки України в напрямку скорочення викидів вуглецю неможлива без змін у секторі централізованого теплопостачання, який наразі повністю залежить від викопного палива, причому близько 95% теплової енергії виробляється з природного газу. Приведення сектору теплопостачання у відповідність до вимог ЄС зобов'язує створити високоефективні системи централізованого теплопостачання на основі поєднання відновлюваних джерел енергії, відхідного тепла та високоефективної когенерації – до 2050 року системи централізованого теплопостачання повинні повністю перейти на відновлювані джерела енергії та відхідне тепло.
- Однак впровадження нових джерел енергії на основі відновлюваного палива та відпрацьованого тепла стикається з низкою перешкод – технічних, економічних та правових. Це особливо стосується нових технологій, технічні рішення яких ще не знайшли широкого впровадження в централізоване теплопостачання. Геотермальна енергія є однією з таких технологій. Аналіз можливих шляхів розвитку централізованого теплопостачання показує важливу роль геотермальної енергії в декарбонізації централізованого теплопостачання. Геотермальна енергія може використовуватися як базове джерело енергії для опалення та гарячого водопостачання, що базується на послідовному використанні теплової енергії Землі незалежно від змін погодних умов.
- Підтримка інтеграції геотермальних технологій у системи централізованого теплопостачання, зокрема шляхом реалізації демонстраційних проєктів, допоможе визначити найкращі стандартизовані рішення для тиражування та встановити вимоги до іншого обладнання та режимів роботи (наприклад, необхідність переходу на низькотемпературні графіки теплопостачання, використання когенерації тощо) компаніями централізованого теплопостачання для забезпечення їх оптимальної інтеграції. Це ще один практичний наслідок принципу «Відбудувати краще, ніж було», описаного в [Розділі 8](#), у цьому секторі.

⁵⁷ DiXi Group, «Rebuilding Ukraine with Next-Gen US Energy Technologies: 13 advanced energy technologies relevant for Ukraine»: <https://dixigroup.org/en/analytic/rebuilding-ukraine-with-next-gen-us-energy-technologies-13-advanced-energy-technologies-relevant-for-ukraine/>

Інтеграція в ЄС

- Україна досягла значного прогресу в процесі інтеграції з ЄС, головним чином шляхом розробки та прийняття законодавчих і нормативних актів, які, окрім наближення українського законодавства до норм права ЄС (*acquis*), також сприяють відбудові України в енергетичному секторі.
- Ключові події включають прийняття Закону № 4213, який запровадив об'єднання кабелів, механізм резервування потужності підключення для проєктів вітрових електростанцій, а також створення ГІС-системи для оптимізації підключень до газових, електричних та теплових мереж.
- Також було внесено покращення до аукціонів із відновлюваної енергії, зокрема дозволили брати участь гібридній системі сонячної енергії та BESS та послабили вимоги до фінансових гарантій для учасників торгів.
- Важливою віхою стало прийняття законодавства, що транспонує Пакет інтеграції електроенергетики, який включає дев'ять енергетичних актів ЄС, необхідних для об'єднання ринків електроенергії України та ЄС. Серед інших положень, це законодавство стосується поступового скасування обмежень оптових цін на електроенергію, уточнює роль та повноваження ACER на українському ринку, а також підвищує готовність енергетичної системи до кризових ситуацій.
- Ще одним важливим практичним досягненням, що відповідає практиці ЄС, стали перші тендери на будівництво нових потужностей із виробництва електроенергії, проведені НЕК «Укренерго» для заміни зруйнованих активів. Крім того, національний регулятор ініціював реформи для відокремлення додаткової плати за покладення спеціальних обов'язків (PSO) з ВДЕ від тарифу на передачу електроенергії, покращивши узгодженість з підходами ЄС до зобов'язань щодо обслуговування населення.
- Водночас, кілька тенденцій та політичних рішень в енергетичному секторі України залишаються несумісними з передовим досвідом ЄС та можуть підірвати зусилля щодо залучення інвестицій, необхідних для відбудови.
- Це включає продовження регулювання цін на ринках електроенергії та газу через механізми PSO, обмеження оптових цін на електроенергію та квазіадміністративні інструменти, такі як спеціальні аукціони, запроваджені для Укренерго для покриття технологічних втрат.
- Ще однією ключовою проблемою є непередбачуваність таких регуляторних втручань, наприклад, неочікуваний перегляд граничних цін на електроенергію в середині січня 2026 року, що збільшує інвестиційний ризик і перешкоджає довгостроковим зобов'язанням. Корпоративне управління також залишається проблемою.
- Спірні зміни до статутів державних енергетичних компаній (згодом скасовані), а також нещодавні корупційні скандали висвітлюють недоліки в управлінні та нагляді. Ці проблеми призвели до ширшого переформатування наглядових рад та виконавчого керівництва державних підприємств.

- Загалом, незважаючи на значний прогрес в імplementації законодавства ЄС у свою нормативно-правову базу, Україні необхідно активізувати зусилля для забезпечення його ефективного та послідовного впровадження на практиці.

Цифрові інструменти

- Значний обсяг міжнародної допомоги вимагає переходу до інтегрованої цифрової координації для забезпечення швидкості та масштабованості процесів відбудови.
- Платформа AidEnergy слугує успішним еталоном у цьому відношенні, перетворюючи управління гуманітарною допомогою на оптимізований цифровий робочий процес. Така цифровізація необхідна для оптимізації комунікації та координації між кількома сторонами та забезпечення того, щоб обладнання невідкладно досягало кінцевих одержувачів. Крім того, вона забезпечує управління гуманітарною допомогою в режимі реального часу для Міністерства енергетики та прозорість для донорів.
- Фонд підтримки енергетики України, створений Секретаріатом Енергетичного співтовариства, забезпечує надійний механізм незалежного фінансового управління закупівлями. Хоча ця модель ефективно зміцнює взаємну довіру та зменшує адміністративне навантаження на людські ресурси України, збільшення її «пропускну» здатності вимагає створення повністю інтегрованого цифрового ланцюга. Цей процес має охоплювати все: від початкового подання запиту на закупівлю енергетичною компанією, через його розгляд та затвердження, та перехід до фази закупівель. Крім того, це має включати зворотний зв'язок, який забезпечує оновлення в режимі реального часу щодо статусу закупівель та фактичного виконання. Це закладе основу для розширення механізму підтримки для України та скоротить час, необхідний для обробки постійно зростаючої кількості запитів.
- Зрештою, враховуючи високу інтенсивність дипломатичного та технічного спілкування, перехід до структурованого цифрового відстеження зобов'язань партнерів – від початкової обіцянки до остаточного виконання – є надзвичайно важливим. Це є необхідною умовою для того, щоб українська сторона могла здійснювати високоякісне стратегічне планування та ефективно синхронізувати міжнародну допомогу з розподілом внутрішніх ресурсів.

Ключові секторальні рекомендації

- НПЕК слід розглядати як центральний політичний документ для України, що формує відновлення та відбудову її енергетичного сектору відповідно до національних цілей та політики в галузі енергетики та клімату, а також шляху вступу до ЄС. Для посилення координації відбудови на національному та місцевому рівнях Міністерство економічного розвитку та Плани стійкості повинні бути взаємопов'язаними компонентами єдиної системи управління відбудовою, узгодженої з національними стратегіями в галузі енергетики та клімату в рамках НПЕК. Подальший розвиток інструментів цифрового моніторингу, стандартизованих методологій визначення пріоритетів проєктів, індексу стійкості та відкритих даних про фінансування та реалізацію підвищать прозорість, покращать ефективність використання ресурсів та сприятимуть більш активній участі міжнародних партнерів та приватного сектору.

- Покращення декарбонізації, стійкості та доступності енергетичної системи України вимагає диверсифікації шляхом впровадження розподілених енергетичних ресурсів та переходу до оптимального поєднання технологій комунального господарства та децентралізованих технологій. Ключовим викликом для просування енергетичної незалежності громад залишається фінансування. Окрім державних бюджетів та підтримки донорів, необхідні механізми змішаного фінансування, інструменти розподілу ризиків та більша участь комерційних банків. Інтеграція принципу «Енерго-ефективність передусім» (EE1) у державні та міжнародні системи фінансування створить передбачувані інвестиційні умови, залучить приватний капітал та забезпечить економічно обґрунтовану та сталу відбудову сектору.

- Перехід від реактивного кризового управління до проактивної моделі закупівель: партнерам слід надати пріоритет завчасним закупівлям типового критичного енергетичного обладнання, зокрема силових трансформаторів напругою 35 кВ+ з терміном виробництва 3 - 12 місяців та створити децентралізовані стратегічні резерви в сусідніх країнах, щоб забезпечити швидке відновлення енергопостачання українськими операторами інфраструктури.

- Оптимізація надання допомоги шляхом комплексної цифровізації: зацікавлені сторони повинні впроваджувати інтегровані цифрові робочі процеси для управління повним циклом допомоги – від подання зобов'язань або запитів до відстеження доставки. Це важливо для усунення бюрократичних затримок, синхронізації зобов'язань партнерів та усунення комунікаційних перешкод, які уповільнюють відбудову.

- Забезпечити своєчасне впровадження нещодавно прийнятої Національної програми адаптації asquís, зокрема шляхом залучення знань та досвіду громадянського суспільства.

- Запровадити регулярний незалежний та комплексний аналіз дотримання державними підприємствами керівних принципів корпоративного управління ОЕСР⁵⁸.

10.2. Кейс: транспортний сектор – мости

> Контекст та ключові цифри

- Підірвані мости є одними з найбільш впізнаваних зображень перших тижнів повномасштабного вторгнення на початку 2022 року. Деякі з них були зруйновані українськими силами оборони, щоб уповільнити просування загарбників, а інші постраждали від російських авіаударів. Відновлення зруйнованих мостів на державних дорогах стало символом ініціативи «швидкої відбудови», оголошеної пре-

⁵⁸ G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, 2023:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf

зидентом Зеленським у квітні 2022 року, і 38 із них справді було відбудовано. Ще тисячі потрібно відбудувати в найближчі роки. У цьому тематичному дослідженні розглядається, як уряд підійшов до цього завдання і які уроки можна винести з цього досвіду.

- Згідно з [аудитом Рахункової палати України](#) станом на 2025 рік унаслідок військової агресії було пошкоджено або зруйновано 198 мостових споруд. З них 139 розташовані на територіях, контрольованих урядом, а 60 було відібрано для «швидкої відбудови», роботи з якої мали розпочатися вже в другій половині 2022 року. Станом на 2025 рік 38 із цих мостів (приблизно 63% відібраних) було завершено та введено в експлуатацію. Загалом на ці роботи з відбудови було виділено та використано 16,8 млрд гривень. Отже, темпи відбудови мостів оцінюються приблизно в 12 мостів на рік.

Таблиця 10.2.1. Швидка відбудова мостів у 2022 - 2025 роках

Категорія	Кількість мостів	Частка всіх пошкоджених мостів
Мостові конструкції пошкоджені або зруйновані внаслідок військової агресії	198	100%
із них: розташовані на територіях, контрольованих урядом	139	70,2%
із них: відібрані для «швидкої відбудови»	60	30,3%
із них: завершено та введено в експлуатацію до 2025 року	38	19,2%

Джерело: Рахункова палата України, <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=3142>

- Масштаби потреб у відбудові набагато більші, ніж видно з таблиці. Це включає не лише пошкодження, пов'язані з війною, але й тривале погіршення стану мостового фонду України, спричинене віком, недостатнім інвестуванням та недостатнім обслуговуванням. Згідно з урядовим аудитом 38% мостів на державних дорогах – 2047 з 5389 мостів – наразі перебувають у «непрацездатному» або «обмежено працездатному» стані. Якщо Україна відбудовує 12 мостів на рік, то для відновлення зношених мостів на державних дорогах Україні знадобилося б 500 років, якщо припустити, що необхідні кошти будуть доступні. Це не включає близько 13 100 мостів, що належать місцевим дорогам та громадам.

> Ключові гравці, механізми управління та координації

- Державне агентство з відновлення та розвитку інфраструктури** діяло як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за швидку відбудову

працює через свої *філії (Служби відновлення)* у відповідних областях. Воно одночасно виконує функції:

- власника активів (від імені держави Україна);
 - особи, яка приймає рішення щодо визначення пріоритетів та планування (включаючи ключові технічні параметри, такі як розміри мосту, проєктна місткість та технологія будівництва);
 - розробника технічних умов на проєктування та будівельні роботи (за наявності);
 - замовника (підрядника) на проєктні та будівельні роботи;
 - керівника проєкту;
 - суб'єкта, відповідального за контроль та нагляд.
- **Міністерство розвитку** офіційно уповноважене розробляти державну політику для дорожньої та будівельної галузей, а також для відновлення та відбудови. У цій ролі Міністерство має встановлювати пріоритети галузевої політики, визначати стратегічні напрямки для Агентства відновлення, контролювати діяльність Агентства та забезпечувати підзвітність за використання державних коштів. Однак, державний аудит, проведений Рахунковою палатою України, виявив брак міністерського лідерства в таких сферах ⁵⁹:
 - **стратегічні пріоритети:** Міністерство не визначило пріоритети для Агентства відновлення щодо відбудови мостів, у результаті чого «процес відновлення мостів у 2022 - 2025 роках не був достатньо систематичним, скоординованим та орієнтованим на результат», – ідеться в аудиті;
 - **нагляд:** у 2022 - 2025 роках міністерство «не проводило планових та позапланових перевірок діяльності Агентства відновлення в частині виконання покладених на нього завдань», як зазначено у звіті про аудит.
- **Прозорість на практиці.** Швидка відбудова мостів постраждала від недостатнього публічного розкриття інформації, найчастіше у формі прямих контрактів замість відкритих процедур закупівель. Ця відсутність прозорості також помітна у відстеженні проєктів неурядовим сектором. **ГО «Vision Zero»** розглянула проєкти відбудови мостів у Київській та Чернігівській областях, двох регіонах, які сильно постраждали в перші місяці повномасштабного вторгнення. Згідно з цим оглядом 17 мостів у Київській області та 12 мостів у Чернігівській області отримали бюджетне фінансування на відновлення протягом періоду 2022 – 2025 років. Однак лише 31% проєктів або для проєктування, або для будівництва можна було знайти на **Prozorro**, і лише 24% мали сторінки проєктів на порталі⁶⁰ **E-construction**.

⁵⁹ Рахункова палата України, Звіт за результатами аудиту «Об'єкти дорожньої інфраструктури: відновлення та розвиток», 07.04.2026: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2026/12-2_2026/Zvit_12-2_2026.pdf

⁶⁰ ГО Vision Zero, аналітичний звіт (policy paper) «Мости в Україні: криза, проблеми, рішення», 2025: <https://visionzero.org.ua/policy-paper-bridges-in-ukraine/>

Таблиця 10.2.2. Наявність інформації про проєкт відбудови мостів на *Prozorro.gov.ua* та *E-construction.gov.ua*

Область	Мости, обрані для швидкої відбудови	Сторінки проєкту знайдено на Prozorro.gov.ua	
Київська	17	3 (17%)	0 (0%)
Чернігівська	12	6 (50%)	7 (58%)
Усього	29	9 (31%)	7 (24%)

Джерело: ГО «Vision Zero» (2025)

- **Прямі контракти та модель «Проектування - Будівництво».** У перші місяці повномасштабного вторгнення уряд застосував модель «Проектування - Будівництво», за якою один і той самий підрядник відповідає як за проектування, так і за будівництво. Етапи планування, такі як попереднє техніко-економічне обґрунтування або техніко-економічні обґрунтування, не проводилися; оцінки впливу на довкілля та соціальну сферу, а також консультації із зацікавленими сторонами не проводилися. Публічні та прозорі тендери також минули. Аудит Рахункової палати виявив, що з 46-ти перевірених процедур закупівель у Київській та Чернігівській областях 28 були прямими контрактами, укладеними без відкритих торгів, на загальну суму 10,68 млрд гривень або 64% від загального бюджету, витраченого на відбудову мосту. У звіті аудиту зроблено висновок, що на практиці модель «Проектування - Будівництво» **не забезпечила швидшого виконання**, а фактична тривалість робіт збільшилася у 3 - 13 разів порівняно з початковими умовами контракту.
- **Юридичні ризики.** Терміновість відновлення мостових переходів не усунула необхідності дотримання вимог містобудування, отримання дозволів та введення в експлуатацію. Аудит визнав кілька «швидких» проєктів мостів такими, що порушують законодавство про містобудування. Наприклад, будівництво одного великого мосту розпочалося за 11 місяців до отримання офіційного дозволу, а численні мостові конструкції були відкриті для руху без офіційних документів про введення в експлуатацію.

> **Більш детальний огляд: два мости, на які припадало 45% коштів**

- Два великі мостові переходи поблизу Чернігова, обидва розташовані на державній дорозі М-01, розглядаються детальніше з двох причин. По-перше, вони спожили майже половину всіх державних коштів, витрачених на швидку відбудову мосту. По-друге, вони ілюструють підходи, що використовувались у 2022 - 2024 роках, і дозволяють зробити цінні висновки. Ці два випадки такі:
 - М-01, км 136+177 (на захід від Чернігова, напрямом на Гомель, Білорусь)
 - М-01, Південний підхід до Чернігова, км 11+414
- **Обидва мостові переходи** були відбудовані в рамках проєктів «швидкої відбудови» та мають кілька спільних рис.

- Обидва мости були перебудовані з 2+2 смугами руху та 1+1 смугою аварійного або зупинного руху, що зробило кожен міст завширшки близько 25 метрів.
 - Низький попит на транспортні перевезення через швидке падіння населення та економічної активності, що означає, що однієї смуги руху в кожному напрямку буде достатньо для повного задоволення потреб дорожнього транспорту в наступні роки або навіть десятиліття.
 - Обидва проєкти були реалізовані через прямі контракти та без належних оцінок, передпроєктних досліджень, оцінок впливу чи громадських консультацій.
- **М-01, Південний підхід до Чернігова (км 11+414): Довжина 631 м, Вартість: 5,8 млрд грн.**
 - Міст було реконструйовано з двома смугами руху в кожному напрямку, хоча дорога з обох боків мосту має лише по одній смузі руху в кожному напрямку. Це рішення пояснили вимогами державних будівельних норм (ДБН).
 - Новий міст разом із двома смугами аварійного зупинення приблизно втричі ширший за зруйнований міст, що передбачає надмірне використання матеріалів та державних коштів.
 - Додаткові підземні переходи та розвороти були включені до проєкту, але не було надано жодного документального технічного обґрунтування чи оцінки попиту на транспорт.
 - **М-01, Об'їзна дорога Чернігова (км 136+177): Довжина 610 м, Вартість: 1,42 млрд грн**
 - Дві мостові конструкції було перебудовано та забезпечено 2+2 смуги руху, хоча для задоволення транспортних потреб була потрібна лише одна мостова конструкція (1+1 смуга).
 - Міст розташований на європейському коридорі Е-95 у напрямку Білорусі та Санкт-Петербурга (росія), який фактично не працює, що призводить до дуже малого поточного та майбутнього потоку транспорту.

Ключові підходи до відбудови та їхні наслідки

- На основі фактів, представлених у цьому тематичному дослідженні та в основних аналітичних матеріалах, можна визначити такі закономірності:
 1. Дискреційне прийняття рішень замість визначення пріоритетів на основі чіткої методології, транспортних потреб та стратегічного планування.
 2. Покладання на прямі контракти, а не на відкриті тендери.
 3. Ігнорування прозорості та підзвітності заради швидкості впровадження, хоча запланованої швидкості не досягнуто.
 4. Поспішне проєктування та будівництво замість належних досліджень та оцінок.
 5. Відсутність міністерського лідерства, політичного керівництва та підзвітності.

Ключові секторальні рекомендації

- Подальша розробка прозорого підходу до визначення пріоритетів для відбудови та ремонту мостів. Це допоможе забезпечити спрямування обмежених ресурсів на проекти, що мають найвищу важливість для безпеки, логістики, оборони та відновлення.
- Перехід від практики впровадження в надзвичайних ситуаціях до регулярних процедур підготовки проектів та закупівель, де це дозволяють умови.
- Застосування сучасних інструментів підготовки відповідно до рамкової програми публічних інвестицій, зокрема техніко-економічні обґрунтування.
- Узгодження стратегічного підходу, політики та технічних норм з Європейським Союзом та виконання зобов'язання України щодо переходу на європейські стандарти проектування конструкцій.

10.3. Кейс: будівлі

> Управління та ключові гравці

- **Прийняття рішень у будівельному та реконструкційному секторі України формується багаторівневою архітектурою управління, яка поєднує державне регулювання, місцеве впровадження та міжнародну підтримку.** На національному рівні Кабінет Міністрів затверджує національні стратегії та ключові нормативні акти, Міністерство розвитку визначає політику, розробляє будівельні та енергетичні стандарти, а також затверджує державні будівельні норми. Регуляторний нагляд, дозвільна система та контроль за дотриманням вимог здійснює Державна інспекція архітектури та містобудування. Державне агентство з питань реставрації та розвитку інфраструктури координує масштабну відбудову житлової та соціальної інфраструктури. Парламент через свій Комітет з питань містобудування та регіональної політики забезпечує законодавче формування та нагляд за реформами, що впливають на цей сектор. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження реалізує державну політику щодо енергоефективності, енергозбереження та відновлюваної енергетики, зокрема в будівельному секторі.
- **Рішення щодо впровадження та інвестування в цьому секторі здебільшого децентралізовані та фінансово диверсифіковані.** Місцеві органи влади виступають власниками проектів для більшості державних та житлових проектів відбудови, видають містобудівні умови, керують дозволами та координують дії з підрядниками та громадами. Приватні інвестори та забудовники стимулюють нове комерційне та житлове будівництво, тоді як окремі власники будівель та об'єднання кондомініумів вирішують питання ремонту, відбудови та термомодернізації.

- Технічні рішення та можливості реалізації залежать від приватних будівельних компаній, проєктних інститутів, архітекторів та інженерів, включаючи експертів, які мають досвід роботи у проєктах технічної допомоги, що фінансуються донорами, та міжнародних проєктах, а також від більшої кількості фахівців, які працюють у рамках вітчизняної системи публічних закупівель.
- Міжнародні донори та фінансові установи відіграють вирішальну роль у фінансуванні програми відбудови, формуючи вимоги до якості, прозорості та звітності, а також запроваджуючи міжнародні стандарти та практики. Останні включають певні критерії BBB, наприклад, через програму «Відновлений дім» Фонду енергоефективності України або через проєкт Felicity II, що підтримується Німеччиною та ЄІБ. Вплив міжнародних партнерів поширюється не лише на фінансування, а й на розбудову інституційної спроможності та узгодження політики з ЄС та найперевіренішими міжнародними нормами.

Проблеми координації між учасниками помітні на етапі реалізації проєкту. Відповідальність за планування, дозвіл, фінансування, технічний нагляд та контроль якості розподілена між установами без ефективної інтеграції. Механізми забезпечення якості залишаються слабкими, а технічний нагляд під час будівництва часто є неадекватним. Видача дозволів на будівництво, яка часто ґрунтується на *ad hoc* рішеннях, а не на оновлених планах територій чи генеральних планах, створює ризики короткострокових рішень, які підривають узгоджене просторове та соціальне планування, одночасно збільшуючи корупційні ризики.

> Ключові показники та динаміка ринку

- Серед усіх секторів економіки будівельний сектор найбільше постраждав від війни. Згідно з RDNA5 після чотирьох років повномасштабного вторгнення 14% національного житлового фонду було пошкоджено або зруйновано, що торкнулося понад 3-х мільйонів домогосподарств, а потреби у відбудові сягнули понад 80 млрд євро. Тягар географічно зосереджений у сильно постраждалих областях, де тривалі напади на міську та критично важливу інфраструктуру значно підвищують витрати на відбудову. Київська область демонструє найкращий прогрес у відновленні серед інших сильно постраждалих регіонів, де близько 80% з приблизно 24 000 пошкоджених або зруйнованих об'єктів (переважно будівель) уже відновлено.⁶¹
- Український будівельний ринок залишається приблизно на третину меншим ніж до повномасштабного вторгнення. Після кількох років скорочення ринок продемонстрував відновлення зростання у 2025 році⁶²: обсяги будівництва зросли на 24% у грошовому вираженні порівняно з 2024 роком, досягнувши приблизно 5,3 млрд євро. Відновлення та захист критичної інфраструктури становили приблизно 20% будівельної діяльності.

⁶¹ «На Київщині відновили вже близько 80% пошкоджених об'єктів – Калашник», Укрінформ, березень 2026 р.: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/4107604-na-kiivsini-vidnovili-vze-blizko-80-poskodzenih-obektiv-kalasnik.html>

⁶² Озейчук А., «Тенденції будівельного ринку України у 2025 році», GMK Center, лютий 2026 р.: <https://gmk.center/ua/opinion/tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini-u-2025-roci/>

- Різкий перехід від майже повсюдного володіння житлом до перегрітого ринку оренди житла залишив мільйони домогосподарств перед загрозою **системної кризи соціального житла**. Житлова нестабільність є поширеною⁶³, непропорційно впливаючи на домогосподарства, представлені жінками, людьми похилого віку, людьми з інвалідністю та дітьми, причому 37% ВПО не мали гарантованого житла у 2024 році. Тимчасове житло та субсидії виявилися недостатніми, що спонукало⁶⁴ до зміни політики в бік структурної реформи – прийняття рамкового закону про житлову політику в січні 2026 року⁶⁵.
- Вражаючою тенденцією є **зростання попиту на рішення для енергонезалежності**. У 2025 році продажі генераторів зросли приблизно на 130%, сонячні фотоелектричні установки подвоїлися⁶⁶, а попит на інвертори та акумулятори збільшився приблизно на 50%, що підкреслює зростаючий взаємозв'язок між відбудовою, енергетичною безпекою та стійкістю. Домогосподарства та об'єкти критичної інфраструктури (лікарні, школи) зробили свій внесок у це зростання розподілених енергетичних потужностей.

Рисунок 10.3. Ключові вузькі місця



⁶³ Шапошнікова М., «Більше мільйона переміщених українців змушені витратити заощадження на оренду житла», Організація Об'єднаних Націй в Україні, листопад 2025 р., <https://ukraine.un.org/en/305179-over-million-displaced-ukrainians-forced-exhaust-their-savings-cover-rent>

⁶⁴ Habitat for Humanity, «Будівництво домівок і надії: три роки стійкості в Україні – поточна житлова криза в Україні», лютий 2025 р.: <https://www.habitat.org/emea/newsroom/2025/building-homes-and-hope-three-years-resilience-ukraine>

⁶⁵ Закон України «Про основні засади житлової політики» від 13.01.2026 № 4751-IX: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4751-20#Text>

⁶⁶ Кріока С., «У 2025 році в Україні встановили вдвічі більше сонячних електростанцій, ніж роком раніше: скільки електроенергії дають», Delo.ua, лютий 2026 р.: <https://delo.ua/news/u-2025-roci-v-ukrayini-vstanovili-vdvici-bilse-sonyacnix-elektrostantsii-niz-rokom-ranise-skilki-elektroenergiyi-dayut-460275/>

- **Динаміка вартості будівництва залишається серйозною проблемою.** Зростання вартості будівництва сповільнилося до 15% у 2025 році порівняно з 24% у 2024 році, але довгострокове зростання залишається суттєвим. За даними експертів, комплексні проекти модернізації будівель, які коштували близько 100 євро за квадратний метр у 2016 – 2017 роках, тепер у 2025 році в середньому становлять близько 300 євро за квадратний метр, за винятком укріплень та конструкційних робіт⁶⁷. Волатильність залишається високою, а щорічне зростання цін на 20 – 30% в останні роки підриває життєздатність проєктів, запланованих за фіксованими графіками фінансування.
- **Найбільшим обмеженням є людський капітал.** За оцінками, у цьому секторі спостерігається 30% дефіциту будівельних фахівців. Зростання заробітної плати прискорилося з приблизно 20% щорічно у 2022 – 2024 роках до 25 – 30% у 2025 році, з особливо різким зростанням для будівельників монолітних конструкцій (+50%), геодезистів (+44%) та бетонників (+38%). Кваліфікованих робітників важче залучити, ніж інженерно-технічний персонал. Щоб вирішити проблему дефіциту, деякі компанії все частіше звертаються до іноземної робочої сили, особливо з Південної Азії, тоді як професійно-технічні навчальні заклади стикаються зі скороченням кількості учнів та високим рівнем відсіву – тенденціями, які загрожують закріпити дефіцит робочої сили в середньостроковій перспективі.

Ключові підходи до відбудови

- Україна має на меті вирішити проблеми безпеки під час воєнного часу, одночасно узгоджуючи сектор із нормами ЄС, хоча їхній повний ефект стане очевидним лише в найближчі роки. Наприклад, оновлені правила та обов'язкові вимоги до укріплень⁶⁸ запроваджують захисні укріплення в усьому новому житлі, включаючи посилені функції безпеки, покращену вентиляцію та інженерні системи, посилений протипожежний захист та додаткові шляхи евакуації, а також укріплені простори подвійного призначення. Водночас, запровадження вимог до стандарту будівель із майже нульовим енергоспоживанням (NZEB) у квітні 2025 року⁶⁹ знаменує собою прогрес у досягненні вимог ЄС щодо енергоефективності, але оскільки він залишається добровільним, його трансформаційний ефект залежатиме від того, чи стане він обов'язковим. Перехід до вищих стандартів, включаючи вимоги до будівель з нульовим енергоспоживанням (ZEB), сигналізує про необхідність поетапного прогресу, але його ефективність залежить від впровадження.

⁶⁷ Гришина О., «Від швидкості та якості реалізованих проєктів відновлення залежить обсяг донорської допомоги – виконавча директорка iC consulenten Україна», Інтерфакс-Україна, липень 2025 р.: <https://interfax.com.ua/news/interview/1084892.html>

⁶⁸ Зокрема ДБН В.2.2-5:2023 «Захисні споруди цивільного захисту. Будинки і споруди» зі змінами № 1 та №2: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-390>; Закон № 4778-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання надзвичайним ситуаціям та ліквідації їх наслідків, формування фонду захисних споруд цивільного захисту, створення класів та центрів безпеки»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4778-20#Text>

⁶⁹ Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Деякі питання запровадження вимог до будівель з близьким до нульового рівнем споживання енергії» від 06.02.2025 № 168: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-25#Text>

- **Сучасні методи відбудови будівель відображають фундаментальну суперечність між терміновістю та трансформацією.** Швидкий ремонт та часткова відбудова використовуються для відновлення базової функціональності в умовах бюджетних, безпекових та пропускних обмежень. Поточна практика публічних закупівель надає пріоритет найнижчій ціні над якісними критеріями, що часто призводить до того, що проєктні команди не мають достатньо ресурсів, щоб реалізувати складні проєкти відповідно до стандартів та вчасно. Через високу волатильність вартості будівництва проєкти, що фінансуються донорами, часто покладаються на поетапні рішення, коли інноваційні елементи, такі як згадана вище установка сонячних фотоелектричних систем, можуть бути відкладені на пізніші етапи проєкту, тоді як основні системи (особливо опалення) мають бути вирішені на етапі проєктування.
- **Якість відбудови будівель та дотримання існуючих стандартів залишаються проблемою.** Теоретично всі проєкти відбудови будівель повинні відповідати стандартам доступності та енергоефективності згідно з чинними Державними будівельними нормами України (ДБН). Однак незалежний моніторинг громадянського суспільства у 2022 - 2025 роках показав, що лише 17% обстежених об'єктів соціальної інфраструктури повністю відповідали вимогам доступності⁷⁰. Хоча 42% проєктів продемонстрували часткову відповідність, багато елементів доступності часто були нефункціональними або погано виконаними, такі як пандуси з неправильним нахилом, інклюзивні туалети, які залишаються замкненими, дуже круті сходи та вузькі дверні отвори, що ведуть до бомбосховищ. Моніторинг також виявив лише часткове дотримання мінімальних вимог щодо енергоефективності, що виконавці переважно обґрунтовували необхідністю зменшення витрат.
- **Проєкти, що фінансуються донорами, мають певні аспекти, що відповідають підходу «Відбудувати краще, ніж було»⁷¹** завдяки більш комплексним заходам енергоефективності, довгостроковій доступності для користувачів, скороченню викидів, особливо в громадських будівлях, соціальному житлі та критично важливій інфраструктурі. Те, що раніше називалося проєктами «комплексної термомодернізації» до 2022 року, перетворилося на повну відбудову будівель відповідно до розширених нормативних, безпекових та інклюзивних стандартів, що відповідно призводить до вищих витрат. Це спонукало донорів застосовувати програмний підхід, об'єднуючи десятки будівель в узгоджені інвестиційні програми для досягнення масштабу та довгострокового впливу. Однак громадський моніторинг показує, що навіть проєкти відбудови, профінансовані донорами, не завжди відповідають підходу BBB. Крім того, циркулярній відбудові та зеленим інноваційним практикам бракує уваги та стимулів з боку ключових донорів. У цьому сенсі існує певний дисонанс між загальними обнадійливими заявами щодо впровадження сталої відбудови та готовністю підтримувати пілотні проєкти, які могли б дати трансформаційні результати на місцях.

⁷⁰ Бетлій О., «Відновлення в Україні у 2022-2025 роках: про що свідчить громадський моніторинг?», аналітичний звіт, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2025: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/RSW/Analytical_brief_monitorings.pdf

⁷¹ Ackermann A. та ін., Building Forward Better: A Review of Sustainable Recovery Frameworks and Lessons for Ukraine, International Institute for Sustainable Development, 2025: <https://www.iisd.org/publications/brief/building-forward-better-sustainable-recovery-ukraine>

- **Впровадження значною мірою залежить від муніципалітетів, які суттєво відрізняються за інституційною спроможністю, політичним лідерством та досвідом роботи з проектами, що фінансуються донорами.** Ця нерівномірність призвела до дуже диференційованого ландшафту відбудови, де відносно невелика кількість «міст-лідерів», здатних ефективно реалізовувати складні проекти відбудови будівель, тоді як інші стикаються із затримками, повторними тендерами та проблемами контролю якості. Місцева влада часто не може здійснювати високоякісні закупівлі для (відбудови) будівництва або контролювати якість підготовлених проектів та виконаних робіт через нестачу професійних інженерів та архітекторів. Дозволи на будівництво будівель та рішення щодо землекористування видаються на місцевому рівні на основі планових документів, але за відсутності актуальних планів рішення приймаються на розсуд інших органів влади, що збільшує ризик ручних процесів та корупції.⁷²
- Незалежний громадський моніторинг процесу відбудови показав, що **постійна відсутність оновлених місцевих планів просторового розвитку на місцевому рівні залишається суттєвим обмеженням**, а парламент відклав їх обов'язкову підготовку до 2028 року. Обмежені фінансові можливості для оновлення планів розвитку та розробки нових підходів залишаються проблемою для місцевих органів влади. Водночас, відсутність планів розвитку продовжує підривати якість та ефективність планування відбудови та відновлення. Таке недостатньо скоординоване та несистематичне планування призводить, наприклад, до випадків відновлення навчальних закладів без інклюзивних та доступних притулків.
- **Тростянець (Сумська область) ілюструє покроковий, системний підхід до сталого відновлення міст, у якому будівлі відіграють центральну демонстративну роль.** Після серйозних пошкоджень під час окупації на початку 2022 року муніципалітет включив стійкість, енергоефективність та залучення громадян до своєї стратегії відбудови, створивши генеральний план⁷³, що надає пріоритет безпеці, доступності та низьковуглецевому розвитку. Флагманські проекти включають енергоефективну відбудову місцевої лікарні із сонячними фотоелектричними системами на даху вже у 2022 році⁷⁴ та відбудову сильно пошкодженого багатоповерхового житлового будинку за новим стандартом з опаленням на основі відновлюваних джерел енергії у 2025 році⁷⁵. За підтримки широкої коаліції державних, неурядових та міжнародних партнерів, Тростянець перетворив відбудову на довгострокову програму трансформації, продемонструвавши, як стале будівництво може стати основою ширшого відновлення, керованого громадою.

⁷² Відбудова під ризиком: чи потрібні зміни у будівельній політиці?, 2025 – Олександра Бетлій, Ірина Коссе, Віталій Кравчук, Анастасія Кропова, Станіслав Юхименко, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проект «Відбудова під ризиком».

http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/UA/Construction_report_IER_Ukr.pdf

⁷³ Генеральний план «New Balance Trostianets», Тростянецька міська рада, квітень 2023 р.:

<https://trostyanets-miskrada.gov.ua/master-plan-new-balance-trostanets>

⁷⁴ Дідковська В. та ін., «Як відновлюють Тростянецьку громаду», Ukrainer, серпень 2024 р.:

<https://www.ukrainer.net/vidnovlennia-trostanets/>

⁷⁵ Greenpeace Україна, «Зелена відбудова: організації Greenpeace повністю забезпечили перший багатоквартирний будинок в Україні тепловими насосами», грудень 2025 р.:

<https://www.greenpeace.org/ukraine/novyny/5228/greenpeace-zabezpechyly-pershyy-bahatokvartyrnyy-budynok-v-ukrayini-teplovymy-nasosamy/>

- У перспективі підходи до відбудови дедалі більше мають наголошувати на:
 - безпеку та захист;
 - поетапний, адаптивний дизайн проєкту;
 - більшу якість, ніж кількість;
 - швидкість як запобіжний захід від зростання витрат, а не заміну якості;
 - енергоефективність як ключову вимогу для вирішення питання доступності;
 - довгострокову стійкість відповідно до підходу BBB;
 - планування життєвого циклу та інклюзивність у міському масштабі;
 - спроможність, професіоналізм та репутацію в реалізації проєктів.

Ключові секторальні рекомендації

- **Забезпечити безперервне, прозоре фінансування та нагляд за допомогою масштабованих національних механізмів** (Фонд енергоефективності, Фонд декарбонізації, програма «Доступні кредити 5-7-9%») у поєднанні з надійним наглядом за будівництвом та обов'язковою, повною проєктною документацією.
- **Змінити критерії публічних закупівель із найнижчої ціни на критерії вартості**, операціоналізуючи нецінові вимоги (якість, стійкість, енергоефективність, спроможність виконувати роботи та підтверджений досвід), щоб забезпечити спроможні проєктні команди та своєчасне виконання робіт відповідно до стандартів .
- **Планувати проєкти гнучко та поетапно впроваджувати інновації**. Основні функції мають бути надані негайно, але проєкти повинні бути розроблені таким чином, щоб передові технології можна було інтегрувати пізніше без дорогого редизайну, враховуючи майбутнє фінансування та оновлення.
- **Почати враховувати пріоритетні елементи принципів «Відбудувати краще, ніж було» (BBB)**, наприклад, запровадивши економічно ефективні рішення, орієнтовані на стандарт NZEB, як базову вимогу (енергоефективність, децентралізоване опалення, сонячні фотоелектричні системи та накопичення енергії) особливо для громадських будівель та критично важливої інфраструктури з метою підвищення стійкості та доступності.
- **Вирішити системні обмеження спроможності** шляхом інвестування в посилення спроможності впроваджувати рішення на місцях, розробку сучасних місцевих просторових планів, розвиток робочої сили в будівництві та впровадження норм ЄС, розширення пулу підрядників, здатних працювати з вимогами міжнародного фінансування, а також вирішення проблеми кризи людського капіталу як основного вузького місця на шляху до відновлення.

11. Ключові висновки та рекомендації

Цей розділ узагальнює критичні спостереження, структурні вразливості та стратегічні пріоритети, визначені в межах діагностичної оцінки. Висновки підкреслюють, що, хоча технічні основи для відбудови значною мірою вже сформовані, ефективність системи стримується нестабільністю управлінських підходів і зростанням розриву між законодавчими намірами та практичною реалізацією.

> Інституційна архітектура та управлінська спроможність

- З 2022 року Україна досягла значного прогресу у формуванні архітектури відбудови в надзвичайно складних умовах воєнного часу. Система перейшла від початкових ситуативних (ad hoc) механізмів планування до більш формалізованої інституційної рамки, з чіткішими ролями Міністерства розвитку, Агентства відновлення, процедур управління публічними інвестиціями, цифрових інструментів та інструментів, що фінансуються донорами. Водночас архітектура й надалі залишається під впливом фрагментованих мандатів, нерівномірних практик реалізації та недостатньо визначених зв'язків між національними пріоритетами, секторальними політиками, місцевими потребами, рішеннями щодо фінансування та реалізацією проєктів. Наступний етап має бути зосереджений на уточненні функцій, посиленні координації та забезпеченні того, щоб інституційні функції та відповідальність були підкріплені належною спроможністю, даними, фінансовими інструментами та механізмами підзвітності. Це має включати чіткіше функціональне розмежування та сильнішу координацію між Міністерством розвитку як органом формування політики й координації та Агентством відновлення як органом реалізації.
- Міністерство розвитку відіграє центральну роль в управлінні відбудовою, а також у сферах регіональної політики, інфраструктури, транспорту, інструментів, пов'язаних із житлом, теплопостачання, управління відходами та координації окремих інструментів відбудови. Такий широкий обсяг повноважень робить інституційну спроможність Міністерства критично важливою, особливо у сферах, пов'язаних з управлінням відбудовою та функціями, подібними до політики згуртованості ЄС, зокрема регіональним програмуванням, територіальним розвитком, координацією інфраструктури, моніторингом та узгодженням із вимогами європейської інтеграції. Будь-яке обговорення можливої інституційної реструктуризації, зокрема функціонального поділу на більш спеціалізовані міністерства, потребуватиме ретельної оцінки очікуваних переваг, перехідних ризиків, інституційних витрат і потенційного порушення роботи, спричиненого черговою реорганізацією під час війни. Водночас пріоритетом має бути посилення аналітичної спроможності Міністерства, його координаційних інструментів та здатності надавати стратегічні орієнтири для політик відбудови.
- Уряд має розглянути можливість реорганізації Агентства відновлення в єдину юридичну особу з окремими територіальними підрозділами замість збереження окремих юридичних осіб, щоб посилити інституційний контроль та уніфікувати стандарти. Водночас така реформа не має зводитися до суто формальної консолідації структури. Щоб досягти змістовного ефекту, необхідно також переглянути управлінські підходи, розподіл функцій і відповідальності, посилити централізований нагляд і координацію, запровадити уніфіковані процедури та стандарти реалізації

проєктів, а також підвищити інституційну спроможність центрального апарату Агентства.

- Управлінську спроможність слід посилювати в межах ширшого порядку денного реформи державного управління. Відбудова залежить не лише від формальних мандатів, а й від того, чи здатні міністерства, агентства, громади та органи нагляду залучати й утримувати кваліфікованих працівників, зокрема аналітиків з питань розробки та впровадження політики, інженерів, менеджерів проєктів, фахівців із закупівель, фінансових експертів і спеціалістів із моніторингу. Це робить належну оплату праці, передбачуване кадрове забезпечення, професійний розвиток і сильнішу інституційну підтримку особливо важливими як для Міністерства розвитку, так і для Агентства відновлення. Без посилення спроможності публічного сектору навіть добре розроблені реформи, цифрові інструменти та програми, що фінансуються донорами, можуть зіткнутися з вузькими місцями на етапі реалізації.

Людський капітал і демографічна сталість відбудови

- Демографічні виклики, переміщення населення, дефіцит кадрів загалом та дефіцит навичок, зокрема, є наскрізним ризиком для реалізації відбудови. Вони впливають на здатність громад готувати проєкти, спроможність підрядників виконувати роботи, здатність публічних інституцій здійснювати нагляд за реалізацією та впливати на сталість відбудованої інфраструктури. Тому аналіз людської спроможності має бути інтегрований в управління публічними інвестиціями, пріоритезацію, донорське програмування та впровадження підходу «Відбудувати краще, ніж було» (BBB). Без цього Україна може зіткнутися зі зростанням розриву між формально затвердженими проєктними портфелями та реальною спроможністю їх виконати.
- У межах політики відбудови доцільно зосередити планування та інвестиції на розвитку людиноцентричної інфраструктури на рівні громад, що безпосередньо впливає на рішення домогосподарств щодо повернення та довгострокового проживання. Насамперед, це означає забезпечення доступним житлом, відновлення й підтримку очної освіти, а також розширення мережі закладів дошкільної освіти та послуг догляду за дітьми. Такий підхід має бути інтегрований у місцеві стратегії відновлення та підтриманий державними й донорськими інвестиціями як пріоритетний напрям, що створює базові умови для повернення населення. Водночас важливо враховувати територіальні відмінності в демографічному потенціалі громад, щоб масштаб і тип інвестицій відповідали реалістичним сценаріям відновлення та довгострокової присутності населення. Така модель дозволяє узгодити соціальну функцію відбудови з економічною доцільністю, підтримуючи добровільне повернення та стабілізацію людського капіталу на місцевому рівні.
- Міжнародні партнери та донори мають зосередити свою підтримку на довгостроковому нарощуванні спроможності, а не лише на негайних капітальних видатках на фізичні активи. Тому важливо передбачати надання спеціалізованих технічних експертів для підтримки місцевої влади в проєктуванні інклюзивної та енерго-ефективної інфраструктури, що відповідає стандартам ЄС. Донори мають наполягати на «управлінській умовності», яка передбачає прозорі публічні консультації та оприлюднення всіх проєктних даних у цифрових системах моніторингу як передумову фінансування. Крім того, підтримка розробки єдиного індексу регіональної стійкості дозволила б забезпечити більш справедливий і заснований на потребах

розподіл міжнародної допомоги між різними регіонами України. Також критично важливо створити гнучкий механізм фінансування інноваційних зелених пілотних проєктів відбудови на місцях, яким могли б користуватися громади, громадянське суспільство та бізнес на шляху до кращої відбудови.

Місцева спроможність, участь громадськості та нагляд громадянського суспільства

- Місцеві громади та регіональна влада є основними виконавцями відбудови, але вони стикаються з гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів і надмірним адміністративним навантаженням, пов'язаним із понад 20-ма різними стратегічними та планувальними документами. Багатьом муніципалітетам бракує архітекторів, юристів і грантових менеджерів, необхідних для підготовки якісної проєктної документації або роботи зі складними вимогами донорів. Хоча 69% організацій громадянського суспільства активні у сфері відновлення, їх залучення часто є формальним або залежним від особистих контактів, а самі вони дедалі частіше відчують виключення з планування на національному рівні. Системні зміни мають включати створення механізму підготовки проєктів (Project Preparation Facility) для надання прямої технічної допомоги громадам. Крім того, уряд має інституціоналізувати участь громадянського суспільства в цьому процесі шляхом запровадження обов'язкових консультаційних механізмів на всіх рівнях ухвалення рішень.
- Існує критичний розрив між багатомільярдними потребами, визначеними в RDNA5, і реальною технічною спроможністю місцевих органів влади готувати проєкти, на які банки можуть надати фінансування (bankable projects). Без цілеспрямованих зусиль зі зміцнення механізмів підготовки проєктів на регіональному рівні значна частина доступного фінансування може залишитися невикористаною або бути спрямованою на ініціативи з низьким пріоритетом.
- Серйозні управлінські ризики виникають через брак змістовної участі громадськості та виключення громадянського суспільства з ранніх етапів проєктування. У багатьох регіонах відбудова відбувалася без структурованих консультацій із мешканцями, що призводило до створення нових фізичних бар'єрів і нехтування специфічними потребами громад. Такий підхід згори вниз ризикує підірвати довіру суспільства до процесу відбудови та може призвести до появи інфраструктури, яка є технічно якісною, але соціально або економічно нерелевантною. Зміцнення соціальної стійкості потребує, щоб громади розглядалися як активні партнери, спроможні визначати пріоритети власних проєктів розвитку через прозорі механізми участі та залучення.
- Організації громадянського суспільства мають перейти від ситуативного (ad hoc) моніторингу до більш інституціоналізованої адвокації, водночас продовжуючи фокусуватися як на системному управлінні відбудовою, так і на нагляді за окремими проєктами. Існує потреба участі громадянського суспільства в регіональних радах із відбудови та у виконанні ролі посередників між державою і вразливими групами населення, зокрема ветеранами. Використовуючи дані платформи DREAM, громадськість має готувати регулярні «тіньові звіти» щодо впровадження реформи управління публічними інвестиціями та дотримання антикорупційних інструментів. Посилення законного права громадян брати участь у плануванні відбудови на міс-

цевому рівні залишається фундаментальним пріоритетом для забезпечення демократичного й підзвітного відновлення.

> Цифрова прозорість, відкриті дані та механізми підзвітності

- Цифровізація є однією з головних історій успіху: екосистема DREAM покликана забезпечити високий рівень прозорості та відстеження проєктів на основі даних упродовж усього циклу відбудови. Водночас повний потенціал цих цифрових інструментів наразі підринається неповною інтеграцією з ширшою реформою управління публічними інвестиціями та бюджетним процесом. Зберігається ризик, що DREAM може залишитися «паралельною системою» для проєктів, фінансованих донорами, замість того щоб стати обов'язковим стандартом для всіх інвестицій, що фінансуються державою. Щоб цифрова прозорість сприяла реальній підзвітності, потрібні сильніші правові мандати щодо точності даних і зобов'язання всіх рівнів влади використовувати ці платформи для стратегічного планування.
- Прозорість стримується тим, що Реєстр пошкодженого та знищеного майна й надалі залишається закритим для громадськості, хоча він є важливим для справедливого розподілу ресурсів і планування. Деякі інші набори даних також недоступні або частково обмежені. Доступ часто обмежується без належних процедур, на основі ситуативних рекомендацій або з ігноруванням законодавства. Щоб вирішити ці проблеми, уряд має забезпечити надійне функціонування Порталу відкритих даних, провести аудит і виправити всі незаконні обмеження доступу, створити ефективні механізми примусу до виконання вимог і відкрити набори даних, необхідні для прозорості та підзвітної відбудови.
- Широке використання експериментальних механізмів відбудови також має бути включене в чіткішу рамку підзвітності. Такі механізми можуть залишатися виправданими в умовах війни, коли потрібні швидкі рішення, але вони мають ґрунтуватися на чітких критеріях, часових межах, належному розкритті результатів реалізації та повному фінансовому контролю. Це дозволило б зберегти гнучкість без послаблення передбачуваності, прозорості та підзвітності в управлінні відбудовою.
- Прозорість великих контрактів з відбудови має бути посилена на етапі реалізації, а не лише під час закупівель. Для великих проєктів ефективний громадський нагляд потребує оприлюднення ключових документів реалізації проєкту, зокрема актів виконаних робіт, інформації про зміну вартості та оновлень щодо фізичного прогресу. Це полегшило б порівняння законтракованих робіт із фактичним виконанням і посилило б підзвітність за ефективність використання коштів.

> Управління публічними інвестиціями, пріоритезація та готовність до політики згуртованості ЄС

- Фінансування відбудови в Україні стикається з масштабним розривом: пріоритетні потреби на 2026 рік оцінюються у 13 млрд євро, із яких понад 60%, або приблизно 8,1 млрд євро, залишаються непрофінансованими. Покриття цих потреб суттєво відрізняється між секторами: охорона здоров'я має 91% покриття, тоді як теплопостачання профінансоване лише на 1%, що вказує на брак об'єктивних соціально-економічних критеріїв у розподілі ресурсів. Перехід до реформи управління публічними інвестиціями має на меті синхронізувати секторальні стратегії з бюджетним

плануванням, але реалізація стримується підходом «навчання в процесі», якому бракує пілотних етапів. Для підвищення ефективності уряд має синхронізувати цикли фінансування міжнародних донорів із національним циклом управління публічними інвестиціями та вимогами Бюджетного кодексу, щоб запобігти адміністративним вузьким місцям. Також необхідно посилити координацію між Міністерством фінансів, Міністерством економіки та Міністерством розвитку, щоб забезпечити більш узгоджену регуляторну рамку для інвестиційних рішень.

- Успішна реформа управління публічними інвестиціями важлива не лише для негайного порядку денного відбудови, а й для підготовки українських громад до майбутньої роботи зі структурними фондами та фондами згуртованості ЄС. За належної реалізації реформа допоможе місцевій владі перейти від ситуативних проєктних пропозицій до стратегічного планування, пріоритезації, формування проєктного портфеля, багаторічного бюджетування, моніторингу реалізації та звітування, орієнтованого на результати. Це саме ті практичні навички та інституційні рутини, які громадам будуть потрібні для ефективного освоєння коштів ЄС після вступу. Водночас, реформа потребує чіткого політичного та інституційного лідерства. Відповідно до логіки реформи, підтриманої МВФ, Міністерство фінансів може виконувати роль ключового фільтра реформи (gatekeeper), і ця роль має реалізовуватися через поєднання середньострокових планів пріоритетних публічних інвестицій із Бюджетною декларацією та щорічними бюджетними асигнуваннями. Міністерство економіки та Міністерство розвитку мають доповнювати цю роль, забезпечуючи узгоджене стратегічне керівництво, формування проєктного портфеля та відповідність територіальним і секторальним пріоритетам.
- Участь заінтересованих сторін та територіальна суб'єктність і лідерство роблять публічні інвестиції сильнішими. Вона має реалізовуватися не лише через нагляд, а й у плануванні та впровадженні. Це означає, що громади, обласна влада, економічні та соціальні партнери, а також партнери з розвитку мають бути включені до програм управління публічними інвестиціями через кілька рівнів участі, а не через разові консультації. На практиці це означає створення моніторингових комітетів та впровадження принципу партнерства ЄС.

> Фінансування відбудови та фіскальна дисципліна

- З огляду на масштаб розриву у фінансуванні відбудови, конфісковані російські активи мають стати більш практичним і передбачуваним джерелом фінансування відновлення. Це потребує не лише політичних рішень на міжнародному рівні, а й посилення внутрішньої інституційної спроможності виявляти, конфісковувати, управляти та розподіляти такі активи. Тому Україна має посилити зусилля з конфіскації російських активів, усунути процедурні вузькі місця, підвищити ефективність роботи Міністерства юстиції та АРМА, а також забезпечити спрямування повернених активів у прозорі та простежувані механізми фінансування відбудови.
- Використання Резервного фонду державного бюджету також потребує посилення дисципліни та чіткішої пріоритезації. Хоча Резервний фонд залишається важливим для невідкладних воєнних та екстрених потреб, він не має замінювати регулярне бюджетне планування для передбачуваних інфраструктурних видатків. Планове будівництво, ремонт та утримання доріг мають фінансуватися через стабільні, прозорі та належно обґрунтовані бюджетні програми, за винятком випадків справді

непередбачуваних пошкоджень або нагальних потреб, пов'язаних із безпекою. Це допомогло б уникнути ситуативних рішень щодо фінансування та зробило б планування в дорожньому секторі більш передбачуваним для виконавців, підрядників і органів нагляду.

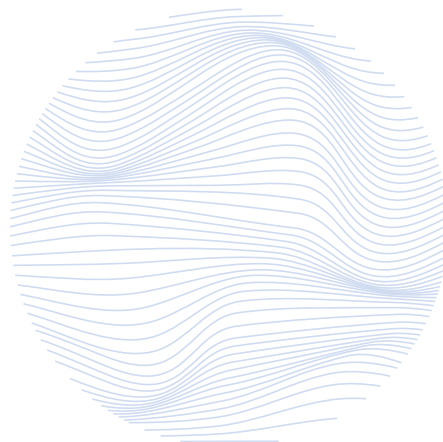
- Модель фінансування відбудови значною мірою спирається на міжнародні фінансові організації. МФО працюють за власними політиками, стандартами управління та вимогами до звітності, і краще узгодження цих підходів було б корисним, особливо для місцевих органів влади.
- Прозорість також слід посилити там, де фінансування відбудови спрямовується через посередницьке кредитування. Коли кошти надаються через комерційні банки, інвестиційні фонди або інших фінансових посередників, публічна інформація про критерії відбору, підтримані субпроекти, очікувані результати та кінцевих бенефіціарів має розкриватися настільки детально, наскільки це можливо, з урахуванням законних вимог конфіденційності. Це допомогло б покращити координацію, зменшити інформаційні прогалини та посилити довіру суспільства до використання ресурсів відбудови.

«Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB), сталість та секторальна реалізація

- Впровадження принципу «Відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better, BBB) суттєво відрізняється від заявлених амбіцій. На практиці відновлення пошкодженого часто називають BBB лише тому, що йдеться про нове будівництво, навіть якщо отримана інфраструктура не має ключових ознак BBB, зокрема системної оцінки довгострокової сталості та результатів стійкості у рішеннях щодо відбудови. Це відображає не лише обмежену технічну та фінансову спроможність на етапах проектування й планування, а й ширший підхід, який ставить швидкість реалізації вище за якість і довготривалі рішення. Моніторинг відбудови соціальної інфраструктури, здійснений громадянським суспільством, свідчить, що, хоча сучасні державні будівельні норми є сильними на папері, фактична відповідність залишається нижчою за 20% для повної безбар'єрності та частковою для енергоефективності. Без переходу від формальної відповідності або рекомендацій до впровадження та контролю за виконанням принцип BBB ризикує залишитися переважно символічним. Уряд має операціоналізувати підхід «Відбудувати краще, ніж було» (BBB) через чітку, юридично обов'язкову рамку із секторальними настановами щодо мінімальних критеріїв BBB для ключових типів проєктів та поетапною реалізацією відповідно до стандартів ЄС, включаючи принцип «Не завдавати суттєвої шкоди» (Do No Significant Harm, DNSH) та принцип «Передусім енергоефективність» (Energy Efficiency First). Також необхідно масштабувати успішні пілотні практики та перевірені рішення, зокрема децентралізовану відновлювану енергетику, теплові насоси, циркулярні підходи в будівництві та використання біоматеріалів, через цільові фінансові інструменти й оновлені будівельні норми.
- Секторальні кейси виявляють критичні вузькі місця, зокрема 30% дефіцит робочої сили в будівельному секторі та занадто великі, слабо обґрунтовані технічні рішення в транспортному секторі. У секторі відбудови мостів 64% бюджету було використано через прямі контракти, що оминали відкриті торги, але це не призвело до швидшої реалізації, як очікувалося спочатку. Енергетичний сектор має власні виклики, по-

в'язані з подальшим регулюванням цін і непередбачуваними регуляторними втручаннями, які стримують довгострокові приватні інвестиції. Для вирішення цих проблем публічні закупівлі мають перейти від моделі «найнижчої ціни» до критеріїв, заснованих на цінності, які пріоритезують якість, стійкість і спроможність до виконання. Міжнародні партнери також мають пріоритезувати попередню закупівлю критично важливого енергетичного обладнання та підтримати створення децентралізованих стратегічних резервів у сусідніх країнах для забезпечення швидкого відновлення постачання.

- Національний план з енергетики та клімату має слугувати загальною політичною рамкою для відновлення та відбудови енергетичного сектору України, прив'язуючи його до національних кліматичних цілей і шляху вступу до ЄС. Муніципальні енергетичні плани та плани стійкості мають бути інтегровані в єдину, узгоджену з НПЕК систему управління відбудовою, що працює послідовно на національному та місцевому рівнях. Прозорість і підзвітність у цій системі мають бути посилені за допомогою цифрових інструментів моніторингу, стандартизованих методологій пріоритизації проєктів, індексу стійкості та відкритих даних про фінансування й реалізацію. Це сприятиме більш ефективному залученню міжнародних партнерів і приватного сектору.
- Партнери України та національна влада мають перейти від реактивного кризового управління до проактивної моделі попередньо підготовлених закупівель: створити завчасні закупівельні портфелі для критичного обладнання, зокрема силових трансформаторів 35 кВ+ із термінами постачання від 3 до 12 місяців, а також децентралізовані стратегічні резерви в сусідніх країнах. Надання допомоги має бути модернізоване через наскрізну цифровізацію процесів – від зобов'язань до відстеження доставки, із усуненням бюрократичних вузьких місць та синхронізацією партнерської підтримки. Паралельно слід інституціоналізувати регулярні незалежні оцінки відповідності корпоративного управління на державних підприємств в Україні керівним принципам ОЕСР у цій сфері, щоб зміцнити належне врядування в секторі та збільшити довіру інвесторів.



12. Звіти членів Коаліції RISE Ukraine про відбудову та відновлення

Архітектура та врядування відбудови

- Проєкт Закону «Про засади відновлення України»: рамковий закон чи інструмент прозорого відновлення, 2024 – Антикорупційний центр «Межа». <https://mezha.center/en/analytics/the-draft-law-on-the-principles-of-restoration-of-ukraine/>
- Велика відбудова під ризиком, 2025 – Олександра Бетлій, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Відбудова під ризиком». <https://epravda.com.ua/biznes/velika-vidbudova-pid-rizikom-813671/>
- Яких викликів очікує громадянське суспільство у сфері відновлення?, 2024 – Антикорупційний центр «Межа». <https://mezha.center/en/analytics/what-challenges-does-the-civil-society-expect-in-the-area-of-recovery/>
- Ключові виклики для будівельного сектору: що потрібно змінити?, 2025 – Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Відбудова під ризиком». http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/RSW/Construction_policy_brief_IER_En.pdf
- Відбудова під ризиком: чи потрібні зміни у будівельній політиці?, 2025 – Олександра Бетлій, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/UA/Construction_presentation_23102025_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf
- Відбудова під ризиком: чи потрібні зміни у будівельній політиці?, 2025 – Олександра Бетлій, Ірина Коссе, Віталій Кравчук, Анастасія Кропова, Станіслав Юхименко, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Відбудова під ризиком». http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/UA/Construction_report_IER_Ukr.pdf
- Відбудова двадцяти: корисне для України, 2023 – Олена Дмитренко, В'ячеслав Курило, Віталій Набок, Інститут аналітики та адвокації. <https://iaa.org.ua/portfolio/vidbudova20/>
- Відновлення та розвиток деокупованих громад: фінансування, управління, людський потенціал, 2025 – Анна Корнилюк, В'ячеслав Курило, Валерія Торяник, Ігор Радченко, Данило Борсук, Інститут аналітики та адвокації. <https://iaa.org.ua/portfolio/de-occupied-communities/>
- Державне агентство відновлення: антикорупційні виклики, 2023 – Антикорупційний центр «Межа». <https://mezha.center/en/analytics/state-agency-for-restoration-anti-corruption-challenges/>
- Контроль витрат на відновлення України №21. Законодавчі зміни, інвестиції та будівельні реформи, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-reconstruction-august-25/>
- Які виклики громадянське суспільство визначає у процесі відновлення?, 2024 – Антикорупційний центр «Межа».

Фінансування, пріоритезація та впровадження

- Хто і як допомагає муніципалітетам? Звіт про інституції, механізми та географію підтримки, 2025 – Анна Корнилюк, В'ячеслав Курило, Інститут аналітики та адвокації. <https://iaa.org.ua/portfolio/whos-supporting-ukrainian-and-how/>

- Контроль витрат на відновлення України №23. Три роки спостережень за відбудовою, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-2025-november/>
- Контроль витрат на відновлення України №22. Огляд проєкту бюджету 2026, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-sept-2025/>
- Контроль витрат на відновлення України №21. Законодавчі зміни, інвестиції та будівельні реформи, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-reconstruction-august-25/>
- Контроль витрат на відновлення України №18. Перебіг та фінансування відбудови, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/the-recovery-spending-watchdog-may-2025/>
- Контроль витрат на відновлення України №17. Фінансування відбудови, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-finance/>
- Контроль витрат на відновлення України №16. Відбудова інфраструктури, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. https://ces.org.ua/recovery_spending_watchdog_16/
- Контроль витрат на відновлення України №14. Чи є місце для відновлення у воєнному бюджеті-2025?, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-14/>
- Контроль витрат на відновлення України №6. Спецтема: безбар'єрна відбудова, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-6/>
- United24: прозоре та підзвітне використання коштів відбудови через рахунки для підтримки України, 2023 – Антикорупційний центр «Межа». <https://mezha.center/analytics/prozore-ta-pidzvitne-vykorystannya-koshtiv-vidbudovy/>
- Фонд ліквідації наслідків збройної агресії: процедурні недоліки, 2023 – Антикорупційний центр «Межа». <https://mezha.center/en/analytics/fund-for-the-liquidations-of-the-consequences-of-armed-aggression-drawbacks-in-procedures/>
- Дослідження механізмів фінансування проєктів відбудови у 2022-2024 роках, 2025 – Антикорупційний центр МЕЖА. <https://mezha.center/analytics/doslidzhennya-mehanizmv-finansuvannya-proyektiv-vidbudovy-u-2022-2024-rokah/>
- Державний фонд регіонального розвитку: уроки для ефективного відновлення, 2026 – Антикорупційний центр «Межа». <https://drive.google.com/file/d/1CiHk3N65Vj5ovXQgyBC0sxsCf-PFkrBh/view?usp=sharing>
- Громадянське суспільство у відновленні України, 2023 – Олена Андрєєва, В'ячеслав Курило, Віталій Набок, Інститут аналітики та адвокації; Джош Рудольф, GMF. <https://iaa.org.ua/en/portfolio/ukraines-recovery-a-civil-society-guide/>

- Посібник для донорів (1-й огляд), 2024 – Леся Огризко, RISE Ukraine; Віталій Набок, Олена Андрєєва, В'ячеслав Курило, Інститут аналітики та адвокації. <https://iaa.org.ua/portfolio/donors-guidebook-1st-review/>
- Пошук додаткових шляхів для відновлення України: збірка надихаючих концепцій, 2024 – редакторка Ілона Сологуб, VoxUkraine; видавнича команда: Юрій Ромашко, Анна Корнилюк, Євгенія Огризко, Віталій Набок, Олена Андрєєва, В'ячеслав Курило, Інститут аналітики та адвокації. <https://iaa.org.ua/portfolio/exploring-additional-paths-for-ukraines-revival-a-collection-of-inspirational-concepts/>
- Контроль публічних інвестицій. Лютий, 2026 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Public Investment Watchdog. <https://ces.org.ua/kontrol-publichnyh-investyiczij-lyutyj-2026/>
- Контроль публічних інвестицій. Березень, 2026 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Public Investment Watchdog. <https://ces.org.ua/public-investment-march-2026/>
- Контроль публічних інвестицій. Квітень, 2026 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Public Investment Watchdog. <https://ces.org.ua/public-investment-april-2026/>
- Контроль витрат на відновлення України №24. Грудневий моніторинг, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-2025-december/>

Демографічні виклики та обмеження людської спроможності для управління відбудовою

- Контроль витрат на відновлення України №13. Спецтема: чи готова будівельна сфера до відновлення?, 2024 – Центр економічної стратегії. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-13/>

Прозорість і підзвітність як невід'ємна частина врядування відбудови

- Ukraine Facility освіта: бар'єри реалізації проєктів, 2025 – Центр досліджень фіскальної політики. <https://fiscalcenter.org/analytics/facility-education-barriers/>
- Бураковський І., Кропова А., Бутін А., Юхименко С., Мовчан В., Каменчук П. та Супрун У. (2026). Аналіз ринку відкритих даних України. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій; Info Sapiens. <http://www.ier.com.ua/ua/projects?pid=7869>
- Бізнес під час війни: збитки та шляхи відновлення, 2025 – Центр економічної стратегії. <https://ces.org.ua/business-during-wartime/>
- Shadow report: видатки місцевих бюджетів на відновлення 2023, 2024 – Центр досліджень фіскальної політики. <https://fiscalcenter.org/analytics/local-budget-recovery-spending-ukraine-2023/>
- Видатки місцевих бюджетів на відновлення 2024: Shadow report, 2025 – Центр досліджень фіскальної політики. <https://fiscalcenter.org/analytics/local-budget-recovery-spending-ukraine-2024/>
- Видатки фонду відновлення 2023 – дашборд і аналіз, 2024 – Центр досліджень фіскальної політики. <https://fiscalcenter.org/analytics/fund-liquidation-recovery-spending-2023/>
- Shadow report: видатки фонду відновлення 2024, 2025 – Центр досліджень фіскальної політики. <https://fiscalcenter.org/analytics/fund-liquidation-recovery-spending-2024/>

- Моніторинг видатків Ukraine Facility на освіту у 2024 році – аналіз, 2025 – Центр досліджень фінансової політики. <https://fiscalcenter.org/analytics/ukraine-facility-education-2024/>
- Презентація проєкту «Контроль витрат на відновлення», 2023 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-launch/>
- Відновлення в Україні у 2022-2025 роках: про що свідчить громадський моніторинг?, 2025 – Олександра Бетлій, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/RSW/Analytical_brief_monitorings.pdf
- Будівельні закупівлі: підсумки 2024 року – проблеми залишаються, обсяги зменшуються, 2025 – Центр економічної стратегії. <https://ces.org.ua/recovery-procurement-2024-summary/>
- Закупівлі відбудови: підсумки року та напрями удосконалення, 2024 – Центр економічної стратегії. https://ces.org.ua/reconstruction_procurement_year_review/
- Контроль витрат на відновлення України №19, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-june-2025/>
- Контроль витрат на відновлення України №20. Від термомодернізації до DREAM, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-20/>
- Контроль витрат на відновлення України №9. Спецтема: аналіз закупівель, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. https://ces.org.ua/recovery_spending_watchdog_9/
- Моніторинг відбудови та відновлення №4. Презентація онлайн-платформи Big Recovery Portal, 2023 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-monitoring-4/>

«Відбудувати краще, ніж було» як принцип відбудови

- Практичний онлайн-курс «Зелена відбудова України» (матеріали у вільному доступі), ReThink, 2025. <https://www.rethink-course.com.ua/>
- Аналітичний документ щодо дотримання правил ОВД та CEO в Україні, WWF-Ukraine та ГО «Екодія», 2025. https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/analytical-paper-on-compliance-with-eia-and-sea-rules-in-ukraine_ukr.pdf?18630916/EIA-SEA-analytical-rep
- Комплексне дослідження практик циркулярного будівництва в Україні, дослідження ReThink & Skat, 2023. <https://www.rethink.com.ua/ua/projects/comprehensive-research-on-circular-construction-practices-in-ukraine>
- DECON: декарбонізація будівництва в Данії, Польщі та Україні, дослідження ReThink, Reform Institute & Concito, 2024-2025. <https://www.rethink.com.ua/ua/projects/decon-decarbonising-construction-report-in-denmark-poland-and-ukraine>
- Міжнародний досвід моніторингу відновлення, 2023 – Ірина Коссе, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/international-experience-of-recovery-monitoring.pdf>

- Моніторинг сталої повоєнної відбудови: настанови для України, 2023 – Ірина Коссе, Олександра Бетлій, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog.
<http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%81%D1%82%D1%96%D0%B9%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8.%20%D0%9D%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.pdf>
- Дорожня карта сталої відбудови України: будівлі, довкілля, економіка, енергетика, сільське господарство, транспорт, аналітичний стратегічний документ платформи Build Ukraine Back Better (DiXi Group, Центр екологічних ініціатив «Екодія», Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, ReThink, Vision Zero, WWF Ukraine та ін.), 2025. <https://buildukrainebackbetter.org/publications/roadmap-for-the-sustainable-recovery-of-ukraine>
- Дорожня карта Build Ukraine Back Better.
<https://buildukrainebackbetter.org/roadmap>
- Контроль витрат на відновлення України №10. Спецтема: Build Back Better, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-10-build-back-better/>
- Контроль витрат на відновлення №3. Спецтема: розмінування України, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. <https://ces.org.ua/recovery-monitoring-3/>
- Контроль витрат на відновлення №5. Спецтема: утилізація будівельних відходів для відновлення, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog.
https://ces.org.ua/recovery_monitoring_5_brp/
- Український шлях до Європейського Союзу. Польський досвід: будівельний сектор, 2025 – Warsaw Enterprise Institute, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Український шлях до ЄС».
http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/Ukr_EU/UA_path_to_the_EU_Bud.pdf

МФО у врядуванні відбудови

- Фінансування України міжнародними фінансовими інституціями: як зробити його швидшим і простішим?, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Інститут аналітики та адвокації, DiXi Group, проєкт Recovery Spending Watchdog. https://rrr4u.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2025/12/ifis_essays_rrr4u_dec_2025.pdf

Відбудова в енергетичному секторі

- Фінансова оцінка ефективності інвестицій в заходи та проєкти з енергоефективності: приклади, шаблони та інструменти – DiXi Group.
<https://dixigroup.org/analytic/finansova-oczinka-efektivnosti-investiczij-v-zahodi-ta-pro%dt1%94kti-z-energoefektivnosti-prikladi-shablioni-ta-instrumenti/>
- Довідник програм фінансування проєктів енергоефективності та відновлювальних джерел енергії для громад України – DiXi Group.
<https://dixigroup.org/analytic/dovidnik-program-finansuvannya-pro%D1%94ktiv->

[energoeffektivnosti-ta-vidnovlyuvalnih-dzherel-energi%D1%97-dlya-gromad-ukra%D1%97ni/](#)

- Утримати мережу: практичний посібник з енергетичної стійкості України – DiXi Group. <https://dixigroup.org/en/analytic/holding-the-grid-ukraines-energy-resilience-playbook/>
- Методологія збору інформації для розробки МЕП та можливостей до аналітичного визначення інформації, якої бракує – DiXi Group. <https://dixigroup.org/analytic/metodologiya-zboru-informaczi%D1%97-dlya-rozrobki-mep-ta-mozhливостей-do-analitichnogo-viznachennya-informaczi%D1%97-yako%D1%97-braku%D1%94/>
- Моніторинг НПЕК – II квартал 2025 року (квітень-червень) – DiXi Group. <https://dixigroup.org/analytic/monitoring-npek-ii-kvartal-2025-roku-kviten-cherven/>
- Відбудова України за допомогою новітніх енергетичних технологій США: 13 передових енергетичних технологій, релевантних для України – DiXi Group. <https://dixigroup.org/en/analytic/rebuilding-ukraine-with-next-gen-us-energy-technologies-13-advanced-energy-technologies-relevant-for-ukraine/>
- Контроль витрат на відновлення України №7. Спецтема: енергоефективна відбудова, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog. https://ces.org.ua/the_recovery_spending_watchdog_7-march/
- Український шлях до Європейського Союзу. Польський досвід: енергетичний сектор, 2024 – Warsaw Enterprise Institute, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Український шлях до ЄС». <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/Ukraine%20Path%20to%20EU/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%88%D0%BB%D1%8F%D1%85%20%D0%B4%D0%BE%20%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%A1%D0%BE%D1%8E%D0%B7%D1%83.%20%D0%95%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80.pdf>

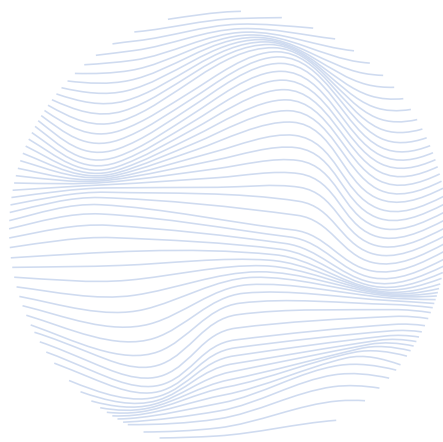
Відбудова транспорту

- Транспорт 2025: виклики та можливості на шляху до ЄС, 2026 – Віталій Набок, Інститут аналітики та адвокації. <https://iaa.org.ua/portfolio/transport2025/>
- Аналітичний звіт (Policy Paper): «Мости в Україні: криза, проблеми, рішення», 2025 – Віктор Загреба. <https://visionzero.org.ua/policy-paper-bridges-in-ukraine/>
- Український шлях до Європейського Союзу. Польський досвід: транспортна галузь, 2024 – Warsaw Enterprise Institute, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Український шлях до ЄС». <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/Ukraine%20Path%20to%20EU/Road%20transport%20UA.pdf>

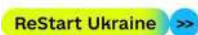
Відбудова будівель і житла

- Аналіз закупівель та кошторисів у сфері будівництва, 2025 – Олександр Терещенко, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Відбудова під ризиком». http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/News/Proz-EDESSB_%D0%A2%D0%86%201.pdf

- Від проєкту до введення в експлуатацію: погляд практиків, 2025 – Сергій Складенко, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт «Відбудова під ризиком».
http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/UA/%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%96%D0%BD%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80.pdf
- Житлова політика після війни та стихійного лиха: досвід восьми країн, 2023 – Володимир Даценко, TI Ukraine; Олена Дмитренко, В'ячеслав Курило, Віталій Набок, Інститут аналітики та адвокації. <https://iaa.org.ua/portfolio/housing-policy-after-the-war/>
- Історії успіхів і невдач відбудови України у 2022-2025 роках, 2025 – укладачка Олена Шкарпова, редакторка Олександра Бетлій, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog.
http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/RSW/Book_RW_2025.pdf
- Контроль витрат на відновлення України №11. Спецтема: як відбудовують медичні заклади, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog.
https://ces.org.ua/recovery_spending_watchdog_11/
- Контроль витрат на відновлення України №12. Спецтема: відбудова закладів освіти, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog.
https://ces.org.ua/recovery_spending_watchdog_12/
- Контроль витрат на відновлення України №15. Соціальне житло для ВПО, 2025 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog.
https://ces.org.ua/recovery_spending_watchdog_15-2/
- Контроль витрат на відновлення України №8. Спецтема: відбудова житла, 2024 – Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, проєкт Recovery Spending Watchdog.
https://ces.org.ua/recovery_spending_watchdog_april_8/



Учасники Коаліції



ТІНЬОВИЙ ЗВІТ

АРХІТЕКТУРА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Червень 2026, Київ



Співфінансується
Європейським Союзом



MINISTRY OF
FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK



співпраця з
німеччиною
DEUTSCHE REGIERUNG

France 



MINISTRY
OF FOREIGN AFFAIRS
REPUBLIC OF LITHUANIA



Агентство
відновлення



Міністерство розвитку
громад та територій
України