

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
ВЗАЄМОДІЯ ТА КООРДИНАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ДОНОРАМИ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ
ЗВІЛЬНЕНИХ ТЕРИТОРІЙ

Виконав студент 2 курсу,
групи ЗПУА-4-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Анна ЛАБЕНОК

Науковий керівник роботи:
доктор юридичних наук, професор
_____ Лариса ВЕЛИЧКО

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КООРДИНАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ДОНОРАМИ	12
1.1 Принципи та механізми управління донорською підтримкою відновлення	12
1.2 Інституційні моделі взаємодії та координації з донорськими організаціями	20
РОЗДІЛ 2 КООРДИНАЦІЯ ДОНОРСЬКОЇ ПІДТРИМКИ ВІДНОВЛЕННЯ ЗВІЛЬНЕНИХ ТЕРИТОРІЙ НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	28
2.1 Організаційна структура органів влади у процесах відновлення	28
2.2 Практики взаємодії органів публічної влади з донорськими організаціями	35
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА КООРДИНАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ДОНОРАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	45
3.1 Проблеми координації та сприятливості управління донорською підтримкою	45
3.2 Механізми оптимізації координації та розбудови сприятливості у взаємодії з донорами	54
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна російська агресія проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, поставила перед державою безпрецедентний виклик не лише у сфері оборони, але й у координації міжнародної донорської підтримки для відновлення звільнених територій. За оцінками Світового банку, загальні потреби відновлення України становлять понад 486 мільярдів доларів США, що вимагає безпрецедентної координації між українськими органами публічної влади на всіх рівнях та множиною міжнародних донорів з різними пріоритетами, процедурами та часовими горизонтами планування.

Харківська область, що залишається прифронтовим регіоном з триваючими бойовими діями та масштабними руйнуваннями інфраструктури, представляє унікальний кейс для наукового осмислення того, як органи публічної влади адаптують механізми координації донорської підтримки в екстремальних умовах одночасного здійснення відновлення і протистояння активним військовим операціям. За даними Української платформи донорів, станом на січень 2025 року скоординовано понад 183 мільярди доларів США об'єднаної економічної підтримки, проте реальна практика виявляє численні дисфункції у взаємодії між обласним, міським та місцевим рівнями влади, секторальну фрагментацію між департаментами обласної адміністрації, та структурну нерівність у доступі малих громад до донорських ресурсів.

Масштаби проблеми координації вражають. Близько 12 тисяч будівель пошкоджено лише у місті Харкові, понад 597 мільйонів гривень виділено державним бюджетом на відновлення області у 2025 році, що є явно недостатнім порівняно з реальними потребами. Система демонструє численні виклики, - відсутність єдиних стандартів звітності для різних донорських програм, що створює «процедурний хаос» для органів місцевого самоврядування, асиметрію адміністративних спроможностей між Харківською міською громадою з бюджетом 17 мільярдів гривень та малими прифронтовими громадами, обхід

національних систем, коли 79% проєктів допомоги управляються зовнішніми акторами, підриваючи інституційну спроможність держави, дефіцит кваліфікованого персоналу в органах місцевого самоврядування для навігації складних донорських процедур.

Водночас український досвід координації донорської підтримки відновлення в умовах триваючого конфлікту становить унікальний кейс для наукового осмислення того, як держави вибудовують багаторівневі системи взаємодії з міжнародними донорами під екстремальним тиском воєнного стану, які фактори визначають ефективність координації та що спричиняє фрагментацію донорських потоків. Міжнародна спільнота уважно спостерігає за українським досвідом створення Української платформи донорів та секторальних робочих груп, розуміючи, що досвід цієї війни формуватиме підходи до координації післявоєнного відновлення багатьох країн у наступні десятиліття.

Актуальність дослідження обумовлена як науковою потребою теоретичного осмислення еволюції координаційних механізмів під час екзистенційних криз, так і практичною необхідністю розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації української системи управління донорською підтримкою. Ефективна та прозора координація є критичною не лише для успішного відновлення зруйнованих територій, але й для довгострокової розбудови інституційної спроможності держави, збереження національного лідерства у процесах прийняття рішень та успішної євроатлантичної інтеграції України.

Стан наукової розробки проблеми. Проблематика координації міжнародної донорської підтримки перебуває у фокусі наукової уваги українських та зарубіжних дослідників, однак комплексні дослідження публічного управління донорською підтримкою відновлення саме в умовах триваючого високоінтенсивного конфлікту залишаються фрагментарними.

Серед українських науковців, Іжа М.М. та Курносенко Л.В. досліджують публічне управління в умовах викликів воєнного стану, підкреслюючи критичну

роль адаптації механізмів реагування на кризові ситуації. Майстро С.В. аналізує проблеми розмежування повноважень у публічному управлінні та виклики координації між різними рівнями влади. Майковський Я. вивчає актуальні проблеми публічного управління в регіоні та необхідність інфраструктурного відновлення. Криворучко І. досліджує ключові тренди цифровізації публічного управління в Україні як інструмент покращення координації.

Харківська обласна державна адміністрація у своїх офіційних звітах підкреслює важливість міжвідомчої координації для ефективного впровадження програм соціально-економічного розвитку. Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку аналізує правове регулювання господарської діяльності в умовах воєнного стану та необхідність усунення адміністративних бар'єрів. Центр розвитку місцевого самоврядування досліджує інструменти взаємодії з донорами та механізми забезпечення координації через регулярні звіти і спільні робочі групи.

Серед міжнародних дослідників та організацій, ПРООН в Україні просуває інтегрований підхід до відновлення територіальних громад, підкреслюючи важливість партнерства між обласною державною адміністрацією, громадами та донорами. Програма U-LEAD з Європою надає практичну підтримку громадам Харківської області у розробці програм комплексного відновлення, виявляючи критичну важливість інституційної спроможності на локальному рівні.

World Bank у своїх дослідженнях публічного управління та інституційної спроможності наголошує, що розбудова інституційної спроможності потребує постійного навчання та модернізації процесів моніторингу. Nunnenkamp P., Öhler H. та Thiele R. у своєму дослідженні 2013 року продемонстрували, що через вісім років після прийняття Паризької декларації фрагментація допомоги не зменшилася, а координація між донорами фактично послабшала. Замбійський кейс Joint Assistance Strategy for Zambia (JASZ) виявив феномен «втоми від координації», коли надмірна бюрократизація процесів знижувала мотивацію учасників.

US Government Accountability Office (GAO) у своєму звіті 2023 року

визначає вісім провідних практик міжвідомчої співпраці, наголошуючи на необхідності подолання організаційних культур через впровадження сумісних політик. Каруси N., Knox C. та Rosenthal U. досліджують координацію в складних міжурядових системах під час кризи, підкреслюючи важливість інституційних механізмів для полегшення взаємодій між політичними інкумбентами.

Незважаючи на значну кількість досліджень окремих аспектів проблематики, відсутні комплексні роботи, які б системно аналізували взаємодію та координацію діяльності органів публічної влади з міжнародними донорами саме в умовах відновлення звільнених територій з урахуванням як теоретичних принципів ефективної допомоги, так і емпіричних реалій українського кейсу Харківської області.

Наразі практично відсутні дослідження, які узагальнюють український досвід координації донорської підтримки у період 2022-2025 років у компаративній перспективі з міжнародними практиками післявоєнного відновлення та пропонують науково обґрунтовані стратегічні рекомендації щодо системної модернізації механізмів публічного управління донорською підтримкою. Саме заповнення цієї прогалини визначає актуальність і практичну значущість даного дослідження.

Метою роботи є комплексний аналіз взаємодії та координації діяльності органів публічної влади з міжнародними донорами у процесі відновлення звільнених територій на прикладі Харківської області, виявлення системних дисфункцій та розробка науково обґрунтованих стратегічних механізмів оптимізації управління донорською підтримкою на основі міжнародного досвіду та української специфіки.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- систематизувати теоретико-методологічні підходи до дослідження координації міжнародної донорської підтримки та розкрити принципи й механізми управління донорською підтримкою відновлення;
- здійснити комплексний аналіз інституційних моделей взаємодії та

координації з донорськими організаціями у міжнародній практиці з виявленням успішних практик для адаптації;

- проаналізувати організаційну структуру органів публічної влади Харківської області у процесах відновлення та виявити ключові виклики координації;

- здійснити аналіз практик взаємодії органів публічної влади з донорськими організаціями на регіональному рівні та ідентифікувати системні дисфункції;

- розробити стратегічні механізми оптимізації взаємодії та координації органів публічної влади з донорами із запропонуванням конкретних інституційних, технологічних та організаційних заходів;

- визначити наскільки успішною може бути адаптація міжнародного досвіду координації до українського контексту та надати власні пропозиції і рекомендації.

Об’єктом дослідження є взаємодія та координація органів публічної влади з міжнародними донорами у процесі відновлення звільнених територій.

Предметом дослідження є механізми координації донорської підтримки відновлення на регіональному рівні, їх інституційна організація, управлінські практики взаємодії та шляхи оптимізації в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, застосування яких здійснювалося відповідно до специфіки кожного етапу дослідження.

Метод теоретичного узагальнення використано для систематизації наукових підходів до дослідження координації міжнародної донорської підтримки, аналізу принципів Паризької декларації з ефективності допомоги (національне лідерство, узгодження, гармонізація, управління за результатами, взаємна підзвітність); *системний підхід* застосовано для дослідження координації як цілісної системи взаємопов’язаних елементів публічної політики, зокрема інституційного, процедурного, технологічного та соціального

вимірів (підрозділ 1.1).

Компаративний метод використано для порівняльного аналізу інституційних моделей координації різних країн (Замбія з системою lead-партнерів, Боснія та Герцеговина з Office of the High Representative, Ірак з Coalition Provisional Authority, Україна з Українською платформою донорів), що дало змогу виявити спільні та відмінні риси національних моделей та ідентифікувати успішні практики для адаптації в українських умовах; *метод кейс-стаді* застосовано для поглибленого аналізу конкретних прикладів координаційних механізмів, зокрема замбійської моделі Joint Assistance Strategy, української багаторівневої архітектури координації через секторальні робочі групи, досвіду семи громад Харківської області у розробці програм комплексного відновлення за підтримки U-LEAD (підрозділ 1.2).

Інституційний аналіз використано для дослідження організаційно-функціональної структури Харківської обласної державної адміністрації, зокрема Департаменту містобудування та архітектури, Департаменту економіки та міжнародних відносин, виявлення проблем горизонтальної координації між департаментами та вертикальної координації з громадами; *документальний аналіз* застосовано для вивчення Програми комплексного відновлення Харківської області на період до 2027 року, Розпорядження №439В від 15 серпня 2023 року, Програми економічного і соціального розвитку області на 2021-2025 роки, звітів міжнародних організацій (ПРООН, USAID, Світовий банк); *нормативно-правовий аналіз* використано для вивчення законодавчої бази координації міжнародної технічної допомоги, зокрема постанови КМУ від 15 лютого 2002 року про створення єдиної системи залучення та моніторингу (підрозділ 2.1).

Метод емпіричного дослідження застосовано для аналізу практик взаємодії громад Харківської області з донорськими програмами USAID DOBRE (гранти до \$3,000), ПРООН «Партнерство заради відновлення» (гранти до \$48,000), Programme Recovery Ukraine, виявлення фундаментальної дилеми доступності різних програм; *статистичний аналіз* використано для обробки

кількісних даних про фінансування відновлення (597 мільйонів гривень державного бюджету на 2025 рік, понад 70 мільйонів гривень додаткового фінансування, 17 мільярдів гривень бюджету Харківської міської громади), виявлення диспропорції між потребами та ресурсами; *контент-аналіз* застосовано для аналізу досвіду презентації 18 проєктів відновлення одинадцятьма громадами Харківської області на Конференції в Римі у липні 2025 року, виявлення проблем результативності міжнародних презентаційних заходів (підрозділ 2.2).

Компаративний метод повторно використано для аналізу міжнародного досвіду, релевантного для розробки рекомендацій: досвід Світового банку щодо обходу національних систем (79% проєктів управляються зовнішніми акторами), замбійський феномен «втоми від координації», практики US GAO з міжвідомчої співпраці, досвід Міжнародної асоціації розвитку (IDA) з фокусом на національному лідерстві, що дозволило сформулювати адаптовані рекомендації для України (підрозділ 3.1).

Метод моделювання застосовано для розробки комплексної стратегії модернізації системи координації донорської підтримки, що інтегрує шість взаємопов'язаних рішень (цифрова екосистема координації, багаторівневі навчальні програми, Регіональний координаційний центр, триступенева система координаційних рад, інституціоналізація громадської участі, системи моніторингу та організаційного навчання) з конкретними механізмами реалізації та міжнародними аналогами; *метод системного синтезу* використано для формулювання комплексу стратегічних механізмів розбудови спроможності та координації, що забезпечують цілісність та послідовність запропонованих змін у інституційній, технологічній та організаційній сферах (підрозділ 3.2).

Комплексне застосування зазначених методів дозволило забезпечити всебічність та об'єктивність дослідження взаємодії та координації органів публічної влади з міжнародними донорами у процесі відновлення звільнених територій, поєднавши теоретичний аналіз міжнародних принципів, емпіричні дані українського кейсу та практичні стратегічні рекомендації.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають конкретне практичне застосування у декількох ключових сферах:

У науково-дослідній сфері матеріали роботи формують теоретико-методологічну основу для подальших наукових досліджень публічного управління донорською підтримкою післявоєнного відновлення, створюючи понятійний апарат та аналітичні рамки для майбутніх студій. Узагальнений досвід української координації донорської підтримки в умовах триваючого високоінтенсивного конфлікту становить унікальний матеріал для міжнародних порівняльних досліджень та збагачує академічну дискусію кейсами одночасного здійснення відновлення і протистояння активним військовим операціям. Компаративний аналіз міжнародного досвіду координації (Замбія, Боснія, Україна) створює базу для подальших компаративних студій інституційних моделей взаємодії з донорами у постконфліктних контекстах.

У практичній діяльності державних органів результати дослідження надають Міністерству розвитку громад та територій України, Міністерству економіки, обласним державним адміністраціям аналітичну основу при розробці та вдосконаленні стратегічних документів з питань координації міжнародної донорської підтримки відновлення.

Органи місцевого самоврядування можуть застосовувати результати при розробці програм комплексного відновлення територій та підготовці проєктних заявок до донорських програм. Виявлені системні дисфункції координації (секторальна фрагментація, асиметрія спроможностей, процедурний хаос) дозволяють цілеспрямовано зосередити зусилля на усуненні конкретних інституційних недоліків. Запропоновані стратегічні механізми (Регіональний координаційний центр, триступенева система координаційних рад, цифрова екосистема) можуть бути інтегровані у середньострокові плани розбудови системи публічного управління на регіональному рівні.

Міжнародні донорські організації (USAID, ПРООН, Programme Recovery Ukraine, U-LEAD з Європою) можуть використовувати результати дослідження для адаптації своїх процедурних вимог до реальних адміністративних

спроможностей українських партнерів, зменшення «процедурного хаосу» через гармонізацію форматів звітності, та розробки більш ефективних програм *saracity building* для органів місцевого самоврядування. Виявлена фундаментальна дилема доступності донорських програм (малі гранти доступні, але обмежені масштабом; великі програми потужні, але процедурно складні) може сприяти розробці проміжних форматів підтримки для середніх громад з обмеженою інституційною спроможністю.

У навчальному процесі матеріали дослідження можуть бути використані закладами вищої освіти при викладанні дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Державна регіональна політика», «Публічне управління на деокупованих територіях», «Управління проєктами відновлення», використовуючи актуальні українські кейси Харківської області.

Результати можуть бути включені до програм підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, зокрема для фахівців обласних державних адміністрацій, департаментів міжнародного співробітництва, спеціалістів з проєктного менеджменту в органах місцевого самоврядування.

Запропонована комплексна стратегія модернізації системи координації може використовуватися як навчальний кейс для аналізу в рамках магістерських програм з публічного управління. Матеріали роботи можуть бути використані при підготовці навчально-методичних посібників, монографій, наукових статей з проблематики публічного управління донорською підтримкою постконфліктного відновлення.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інституту державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна і можуть бути використані в подальшій науковій діяльності кафедри при дослідженні проблематики публічного управління в умовах післявоєнного відновлення та євроатлантичної інтеграції України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КООРДИНАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З МІЖНАРОДНИМИ ДОНОРАМИ

1.1 Принципи та механізми управління донорською підтримкою відновлення

Система координації міжнародної допомоги в умовах післявоєнного відновлення являє собою багаторівневий механізм взаємодії, ефективність якого визначається не лише якістю формальних процедур, але й реальною спроможністю національних інституцій здійснювати стратегічне керівництво процесами відбудови. У 2022 році, коли Україна зіткнулася з необхідністю координувати безпрецедентні потоки донорської підтримки, виявилася глибока суперечність між теоретичними принципами ефективної допомоги, сформульованими міжнародним співтовариством ще у 2005 році, і практичними викликами їх застосування в екстремальних умовах повномасштабної війни.

Паризька декларація з ефективності допомоги, прийнята у березні 2005 року за участі понад 100 країн і міжнародних організацій, встановила п'ять фундаментальних принципів: національне лідерство, узгодження, гармонізацію, управління за результатами та взаємну підзвітність [8]. Ці принципи мали трансформувати співпрацю між донорами та країнами-реципієнтами для досягнення справжніх результатів розвитку. Декларація містить 56 партнерських зобов'язань, спрямованих на підвищення ефективності допомоги, та встановлює 12 індикаторів для вимірювання прогресу з цільовими показниками, які мали бути досягнуті до 2010 року [28]. Однак майже через два десятиліття після їх прийняття виклики фрагментації допомоги та обходу національних бюджетів залишаються критичними проблемами, особливо в країнах, що перебувають у стані конфлікту або постконфліктного відновлення.

Нуннекамп та його колеги у своєму дослідженні 2013 року продемонстрували несподівані результати, оскільки виявилось, що через вісім років після прийняття Паризької декларації фрагментація допомоги не зменшилася, а координація між донорами фактично послабшала [7].

Використовуючи індекс Тейла для вимірювання спеціалізації донорів та аналізуючи дані Системи звітності кредиторів ОЕСР, дослідники дійшли невтішного висновку, що попри формальні зобов'язання донорів спеціалізуватися та координувати свою діяльність, реальна практика виявилася далекою від проголошених принципів. Як зазначають автори, недавні зміни в пріоритетах допомоги, такі як зростання значення загальної бюджетної підтримки, дещо зменшили фрагментацію допомоги...[7]. Більше того, зростання кількості нових донорів, включаючи країни з економікою, що розвивається, приватні фонди та неурядові організації, ще більше ускладнило координаційний ландшафт.

Ця емпірична реальність ставить під сумнів оптимістичні очікування архітекторів Паризької декларації. Світовий банк у своєму аналізі жовтня 2024 року підкреслює глибину проблеми. Так, за останнє десятиліття кількість проєктів офіційної фінансової допомоги, що управляються неурядовими структурами, зросла майже на 70%, тоді як допомога, що управляється урядами країн-реципієнтів, залишилася стабільною [9]. До 2022 року майже чотири з п'яти проєктів допомоги виконувалися зовнішніми акторами, урядами донорів, багатосторонніми організаціями, неурядовими організаціями країн-донорів або приватними структурами. У секторах охорони здоров'я та освіти уряди країн-реципієнтів управляють лише 16% усіх транзакцій, що створює паралельні структури надання послуг, підриває державні системи та зменшує підзвітність [9].

Така практика обходу національних систем формує порочне коло коли донори обминають слабкі інституції через недовіру до їхньої спроможності, але саме це обминання позбавляє ці інституції можливості розвивати адміністративний і управлінський потенціал. У країнах, що перебувають у стані

крихкості та конфлікту, де інституції вже ослаблені, а потреба в допомозі найбільша, такий підхід особливо руйнівний. Як зазначається в аналізі Світового банку, коли послуги надаються поза національними структурами, відносини між урядом і громадянами слабшають, підривається довіра та легітимність держави, - саме той фундамент, який допомога розвитку намагається зміцнити [9].

Таблиця 1.1 – Основні принципи управління міжнародною технічною допомогою та їх практична реалізація

<i>Принцип</i>	<i>Теоретична сутність</i>	<i>Механізми реалізації</i>	<i>Виклики впровадження</i>	<i>Емпірична реальність (за даними досліджень)</i>
Національне лідерство (ownership)	Країна-реципієнт визначає власні пріоритети розвитку та стратегії	Національні стратегії розвитку, програми та плани відновлення	Тиск донорів на зміну пріоритетів; обмежена інституційна спроможність	Прогрес найбільший серед п'яти принципів, але залишається нерівномірним [10]
Узгодження (alignment)	Донори адаптують підтримку до національних стратегій, інституцій та процедур	Використання державних процедур закупівель і звітності	Недовіра до національних інституцій; обхід урядових бюджетів	79% проєктів управляються зовнішніми акторами; уряди контролюють лише 16% транзакцій у секторах здоров'я/освіти [9]
Гармонізація (harmonisation)	Координація дій між донорами для підвищення ефективності	Спільні місії, аналізи, програмні підходи, системи lead-донорів	Різні процедури та вимоги донорів; конкуренція за видимість	Координація погіршилася після 2005 року; фрагментація зросла [7]
Управління за результатами	Фокус на досягненні конкретних результатів розвитку	Системи моніторингу та оцінки впливу	Складність вимірювання впливу; фокус на процесах замість результатів	Найменший прогрес серед усіх принципів [10]
Взаємна підзвітність	Донори й реципієнт звітують один одному про результати	Спільні огляди, публічна звітність, механізми підзвітності	Асиметрія інформації та влади; домінування донорів у підзвітності	Найменший прогрес; асиметрія влади залишається [10]

Джерело: розробка автора.

Дані, представлені в таблиці, синтезовані з офіційних звітів моніторингу ОЕСР та незалежних досліджень і демонструють тривожний розрив між задекларованими принципами та фактичною практикою. Офіційний звіт моніторингу 2011-2012 років виявив, що лише один із тринадцяти встановлених цільових показників Паризької декларації було досягнуто, хоча у деяких сферах спостерігався «значний прогрес» [10]. Це підкреслює, що проблема полягає не у відсутності розуміння правильних принципів, а у структурних бар'єрах їх впровадження, укорінених у політичній економії міжнародної допомоги.

Український контекст додає нові виміри до цієї глобальної дискусії. Створення Української платформи донорів у січні 2023 року стало відповіддю на виклик координації безпрецедентних обсягів міжнародної допомоги в умовах активних бойових дій. Ініційована лідерами G7 у грудні 2022 року, платформа об'єднала 25 постійних і тимчасових членів та спостерігачів, включаючи всі країни G7, Європейську Комісію та сім міжнародних фінансових організацій [13]. За структурою платформа поєднує Керівний комітет на рівні міністрів та високопосадовців, що визначає стратегічні пріоритети та координує економічну допомогу відповідно до цілей відновлення, реконструкції та реформ України, особливо у контексті євроінтеграційного шляху [13].

Український досвід демонструє як потенціал, так і обмеження швидкого створення координаційних механізмів у кризовій ситуації. З одного боку, платформа забезпечила безпрецедентний рівень політичного діалогу та операційної координації між донорами та українською владою. До січня 2025 року платформа скоординувала понад 183 мільярди доларів США об'єднаної економічної підтримки, включаючи бюджетну підтримку, відновлення та реконструкцію, а також військову та гуманітарну допомогу [32]. З іншого боку, фінансовий дефіцит залишається значним: за оцінками січня 2025 року, зовнішні потреби фінансування України становлять 39,3 мільярда доларів, і хоча партнери підтвердили готовність повністю покрити цю суму, загальний дефіцит фінансування відновлення оцінюється приблизно у 10 мільярдів доларів [32].

Механізми публічного управління міжнародною технічною допомогою в українському контексті еволюціонували від простої адміністративної координації, закріпленої постановою Кабінету Міністрів від 15 лютого 2002 року про створення єдиної системи залучення та моніторингу міжнародної технічної допомоги [72], до складної багаторівневої екосистеми. Секторальні робочі групи, що функціонують під егідою Кабінету Міністрів, становлять операційний рівень цієї системи. Влітку 2024 року їхня структура була оновлена і наразі кожна групу співочолює представник українського міністерства та представник партнерів з розвитку, що забезпечує паритетність у прийнятті рішень [31]. Ця модель намагається уникнути пасток, описаних у міжнародній літературі, зокрема, створення міжнародних адміністративних структур з владними повноваженнями, як це було в Боснії у 1990-х роках або в Іраку після 2003 року, які фактично підривали національний суверенітет під приводом забезпечення ефективної координації [50].

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду виявляє відсутність універсальної моделі координації, придатної для всіх контекстів. Замбійський приклад Joint Assistance Strategy for Zambia (JASZ), де шістнадцять донорів сформували Cooperating Partners Group та запровадили систему lead-партнерів для кожного сектору, демонстрував потенціал формалізованого розподілу праці між донорами [2]. Однак дослідження виявило феномен «втоми від координації», коли надмірна бюрократизація процесів знижувала мотивацію учасників. Як зазначається у дослідженні замбійського кейсу, існує широке враження зростаючої «втоми від гармонізації та координації» серед традиційних донорів ОЕСР-DAC і побоювання, що значна частина імпульсу до впровадження принципів Паризької декларації була втрачена. Цікаво, що навіть у Замбії, де значна частина офіційної допомоги розвитку концентрувалася у руках невеликої групи донорів, що підписали Паризьку декларацію, координація залишалася складним завданням через неузгоджені процедури та різні часові горизонти планування [2].

Проблема часових горизонтів створює фундаментальну напругу в системі

координації. Донори працюють у межах коротких бюджетних циклів, часто орієнтованих на демонстрацію швидких результатів перед своїми парламентами, тоді як справжнє післявоєнне відновлення потребує десятиліть систематичної роботи. Середній розмір грантового проєкту з 2000 року зменшився на 50%, що відображає зростаючу фрагментацію та короткостроковість підходів. Множинність дрібних проєктів створює для урядів країн-реципієнтів вищі транзакційні витрати та ускладнює стратегічне планування розвитку. Ефіопія, наприклад, мусить координувати допомогу від понад 250 різних донорських агенцій, що створює величезне навантаження на державні інституції [9].

М. Іжа та Л. Курносенко, аналізуючи публічне управління в умовах воєнного стану, підкреслюють, що основою стійкості держави в умовах триваючих бойових дій є спроможність системи публічного управління здійснювати управлінську діяльність, спрямовану на організацію та впорядкування життя, забезпечення стабільності та розвитку суспільства, а також адаптація механізмів реагування на кризові ситуації [27]. Зокрема, дослідники виділяють системні чинники, які забезпечили стійкість України: розвинене підприємництво, розвинутий рівень публічних комунікацій, децентралізовану систему управління економікою, розвинене громадянське суспільство, високий рівень відкритості держави та цифровізації державних сервісів [27].

Вважаємо, що у контексті координації донорської допомоги ці компоненти набувають особливого значення, оскільки система координації може функціонувати ефективно лише за наявності достатнього людського капіталу в державних інституціях та розвиненої інфраструктури публічних комунікацій. Однак тут виникає парадокс коли найбільш кваліфіковані фахівці часто переходять працювати у міжнародні організації та проєкти донорів, де заробітні плати значно вищі, що ще більше виснажує спроможність державних інституцій [9].

Як зазначається у дослідженні Конгресу США, координація вимагає значних витрат грошей та людських ресурсів як від країн-партнерів, так і від

донорів [4]. Створення спеціалізованих підрозділів у міністерствах, підготовка кваліфікованого персоналу, розробка процедур та інформаційних систем потребують інвестицій, які не завжди є пріоритетними в умовах обмежених бюджетів. Це особливо критично для країн у стані постконфлікту, де адміністративні ресурси вже напружені до межі.

Інформаційні системи відіграють критичну роль у забезпеченні прозорості та підзвітності координації. Україна запустила портал ProAID у 2018 році для координації міжнародної технічної допомоги [1], а пізніше було впроваджено систему DREAM, цифрову екосистему, що публікує відкриті дані про проекти відновлення в режимі реального часу. Ці інструменти трансформують координацію з суто міжінституційного процесу у публічний механізм підзвітності, що дозволяє громадянському суспільству здійснювати моніторинг використання міжнародної допомоги. Це особливо важливо у контексті проблеми асиметрії інформації між донорами та реципієнтами, яка традиційно давала донорам більшу владу у визначенні умов співпраці.

Світовий банк у своєму аналізі 2024 року пропонує повернутися до базових принципів Паризької декларації через фокус на національному лідерстві, узгодженні та підзвітності [9]. Модель Міжнародної асоціації розвитку (IDA) Світового банку продемонструвала, що узгодження донорів з національними системами є і можливим, і необхідним для побудови стійких інституцій. Це особливо критично у крихких контекстах, де рішення, керовані країною, є ключовими для довгострокового розвитку та стабільності. Між 2010 і 2022 роками фінансування IDA країнам у крихких та конфліктних ситуаціях зросло з 2,6 до 15,2 мільярдів доларів США, причому сьогодні 40% ресурсів IDA спрямовується саме до таких країн, більш ніж половина з яких надається у формі грантів [9].

Однак навіть позитивний досвід IDA не вирішує фундаментальної дилеми, з якою стикаються донори у крихких контекстах: балансування між ризиками використання слабких національних систем і потенційною шкодою від їх обходу. Дослідження показують, що донори частіше обходять національні системи саме

там, де інституції найслабші, створюючи порочне коло, яке ще більше підриває державну спроможність. Водночас це створює і нову можливість, а саме спрямування допомоги через бюджети країн-реципієнтів разом із технічною підтримкою для розбудови потенціалу може не лише зменшити обхід національних систем, але й зміцнити ці системи, що зрештою заохотить більше донорів довіряти їм і використовувати їх [9].

Підбиваючи підсумок, зазначимо що принципи та механізми публічного управління міжнародною технічною допомогою, сформульовані у Паризькій декларації 2005 року, залишаються нормативною основою для побудови систем координації, проте їх практична реалізація виявилася значно складнішою, ніж очікувалося. Емпіричні дослідження демонструють тривожний розрив між задекларованими принципами та фактичною практикою: координація між донорами погіршилася, фрагментація допомоги зросла, а обхід національних систем став нормою, особливо у крихких та післявоєнних контекстах.

Вітчизняний досвід створення Української платформи донорів у 2023 році демонструє можливість швидкого розгортання координаційних механізмів у відповідь на кризову ситуацію, водночас підкреслюючи структурні виклики, укорінені у політичній економії міжнародної допомоги.

Асиметрія влади між донорами та реципієнтами, конкуренція між донорами за видимість, транзакційні витрати координації та різниця у часових горизонтах планування створюють системні бар'єри для реалізації принципу національного лідерства, незалежно від досконалості формальних процедур.

Успішність координації донорської допомоги визначається не лише якістю інституційних механізмів, але й реальною спроможністю органів публічної влади на всіх рівнях (від національного до локального) здійснювати стратегічне керівництво процесами відновлення при одночасному управлінні складними відносинами з численними донорами, що мають різні пріоритети, процедури та очікування.

1.2 Інституційні моделі взаємодії та координації з донорськими організаціями

Аналіз конкретних інституційних форм, через які реалізуються принципи координації донорської допомоги, виявляє значне різноманіття організаційних рішень, що відображають специфіку національних контекстів і характер післявоєнних ситуацій. Інституційні моделі координації варіюються від централізованих урядових структур до багаторівневих мережових платформ, і вибір конкретної моделі визначається балансом між необхідністю ефективного управління та збереженням національного суверенітету.

Вітчизняний підхід, втілений через Українську платформу донорів, являє собою унікальну інституційну інновацію, що поєднує елементи високорівневого політичного діалогу та практичної операційної координації. Створена у січні 2023 року за ініціативою лідерів G7 у грудні 2022 року, платформа працює над спрямуванням ресурсів узгодженим, прозорим та інклюзивним способом, забезпечуючи ефективне планування та надання допомоги Україні і уникнення дублювання [13]. Платформа об'єднує постійних членів (Україна та країни G7), п'ять тимчасових членів (Данія, Республіка Корея, Нідерланди, Норвегія та Швеція) та одинадцять країн зі статусом спостерігачів (Австрія, Бельгія, Естонія, Фінляндія, Ісландія, Латвія, Литва, Люксембург, Польща, Іспанія та Швейцарія), а також сім міжнародних фінансових інституцій та організацій [13].

Перше засідання Керівного комітету платформи відбулося 26 січня 2023 року у форматі відеоконференції і зібрало високопосадовців з України, ЄС, країн G7, а також представників фінансових інституцій, включаючи Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародний валютний фонд і Світовий банк [14]. Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль відкрив цю зустріч, підкресливши необхідність координації існуючих і нових механізмів підтримки українського бюджету, а також швидкого відновлення та реконструкції. Міністр фінансів Сергій Марченко зазначив, що

бюджетний дефіцит України у 2023 році становив 38 мільярдів доларів США, і навіть за наявності пакету макрофінансової допомоги ЄС у розмірі 18 мільярдів євро та грантової підтримки США у розмірі 9,9 мільярдів доларів, залишався дефіцит близько 10 мільярдів доларів [3].

Таблиця 1.2 – Багаторівнева архітектура координації донорської допомоги в Україні

<i>Рівень</i>	<i>Інституційна форма</i>	<i>Склад учасників</i>	<i>Ключові функції</i>	<i>Періодичність</i>	<i>Емпіричні результати (2023-2025)</i>
Стратегічний	Керівний комітет УПД	Міністри, глави донорських агенцій (25 членів і спостерігачів + 7 МФО)	Визначення пріоритетів, моніторинг прогресу, політичний діалог	Квартальні засідання (13 засідань станом на квітень 2025)	Скоординовано понад \$183 млрд об'єднаної економічної підтримки; закрито дефіцит фінансування на 2024 [32]
Секторальний	Секторальні робочі групи (СРГ)	Заступники міністрів, представники донорів (співголозування)	Координація в галузях, операційне узгодження проєктів	Щомісячні засідання	Організовано 6 секторальних воркшопів у 2023 (енергетика, транспорт, житло, розмінування, критична та соціальна інфраструктура, цифровізація) [1]
Тематичний	Підгрупи СРГ	Експерти міністерств, донорські спеціалісти	Операційна координація, технічні рішення	За потребою	Деталізація пріоритетних потреб відновлення за секторами
Регіональний	Регіональні офіси програм (U-LEAD з Європою)	Обласні адміністрації, регіональні команди донорів, громади	Координація на місцях, підтримка розробки локальних програм	Постійна діяльність	7 громад Харківської області розробили програми комплексного

			відновленн я		відновлення у 2023 році [15]
--	--	--	-----------------	--	---------------------------------

Джерело: розробка автора.

Архітектура, представлена в таблиці 1.2 демонструє спробу інтегрувати різні рівні координації у єдину систему, де стратегічні рішення, прийняті на рівні Керівного комітету, транслуються через секторальні робочі групи у конкретні операційні плани, які потім адаптуються до регіональних та локальних умов. Ця модель концептуально відрізняється від більш централізованих підходів, що застосовувалися у деяких післявоєнних контекстах, де міжнародні структури отримували владні повноваження над процесами відновлення.

Боснійський приклад 1990-х років, де був створений Office of the High Representative з широкими повноваженнями координувати відновлення та наглядати за виконанням Дейтонських угод, представляє крайній варіант інтернаціоналізації управління постконфліктним відновленням [50]. Іракська модель Coalition Provisional Authority після 2003 року пішла ще далі, створивши тимчасовий адміністративний орган, що поєднував функції управління та координації міжнародної допомоги з прямими виконавчими повноваженнями [50]. Обидві моделі викликали серйозну критику через підрив національного суверенітету та створення залежності від міжнародних структур, що ускладнювало подальший перехід до національного управління процесами відновлення. Український підхід свідомо уникає цієї пастки, зберігаючи національне лідерство навіть за умов масштабної залежності від зовнішнього фінансування.

Замбійський досвід Joint Assistance Strategy for Zambia (JASZ) демонструє альтернативну модель, де координація будується на принципі добровільного поділу праці між донорами при збереженні національного лідерства [2]. Шістнадцять донорів, що підписали JASZ, сформували Cooperating Partners Group та запровадили систему lead-партнерів для кожного сектору, де один донор несе відповідальність за координацію та представлення позицій інших донорів у діалозі з урядом. Така модель зменшує трансакційні витрати для уряду,

хоча й вимагає високого рівня довіри між донорами. Проте, як зазначалося у дослідженні, навіть у Замбії, де концентрація допомоги була відносно високою, координація залишалася викликом через різні операційні моделі донорів та проблему «втоми від координації» [2].

Секторальні робочі групи в Україні відіграють ключову роль у перетворенні стратегічних рішень Керівного комітету УПД у конкретні операційні плани. Четверте засідання Керівного комітету у червні 2023 року, що вперше відбулося очно на теренах Конференції з відновлення України в Лондоні, схвалило запуск секторальних воркшопів, які мали об'єднати Україну та її основних донорів для детального картування донорської підтримки з пріоритетними потребами швидкого відновлення України у 2023 році [5]. П'яте засідання у липні 2023 року підбило результати цих воркшопів та представило оновлену інформацію про пріоритетні потреби раннього відновлення за секторами: приватний сектор і сільське господарство, транспорт, житло, гуманітарне розмінування, критична і соціальна інфраструктура, енергетика та цифровізація [1].

Регіональний вимір координації додає ще один рівень складності до системи управління міжнародною допомогою. Програма U-LEAD з Європою, що фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами (Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею, Швецією), створила мережу регіональних офісів для підтримки територіальних громад у розробці програм відновлення та стратегічному плануванні [15]. У Харківській області U-LEAD надала допомогу сімом громадам (Борівській, Золочівській, Ізюмській, Кіндрашівській, Куп'янській, Курилівській та Солоницівській) у розробці програм комплексного відновлення територій протягом липня-жовтня 2023 року. Ці громади збирали дані, використовували геоінформаційні системи для аналізу та формували пропозиції відновлення, створюючи взаємопов'язану документацію для забезпечення ефективної відбудови та залучення коштів на реалізацію проєктів [15].

Досвід Харківської області демонструє критичну важливість інституційної

спроможності на місцевому рівні. Як зазначає Марина Гончаренко, керівниця Регіонального офісу Програми «U-LEAD з Європою» в Харківській області, в інтерв'ю для Mind.ua громадам усім слід розраховувати на власні сили та максимально ефективно використовувати власні фінансові ресурси, а вже потім залучати допомогу зовнішніх партнерів. Перед залученням міжнародної допомоги громадам варто впорядкувати бачення перспектив розвитку власної місцевої економічної системи, що створює основу для нарощування бюджетних надходжень та демонструє ефективним донорам здатність ефективно розпоряджатися ресурсами. У найвигіднішому положенні опинилися ті громади, які мають у своїй структурі проєктні відділи та спеціалістів, які вміють вишукувати проєкти, писати заявки подавати на них та чітко озвучувати свої потреби міжнародним партнерам [31]. Це підкреслює, що координаційні механізми можуть бути ефективними лише за наявності мінімального рівня адміністративної спроможності на локальному рівні, а брак такої спроможності може поглиблювати нерівність між громадами у доступі до міжнародної допомоги.

Програма комплексного відновлення Харківської міської територіальної громади, затверджена у 2024 році, ілюструє практичну реалізацію координаційних механізмів на локальному рівні. Документ включає аналіз шкоди, обґрунтовані пропозиції щодо відновлення, попередній фінансово-економічний розрахунок та пропозиції щодо джерел фінансування, що передбачають комплекс заходів з урахуванням реальних можливостей місцевих бюджетів, ресурсів державного бюджету, кредитних ресурсів та технічної допомоги міжнародних організацій [54]. Така інтеграція різноманітних джерел фінансування у єдину систему планування є амбітною метою, але її практична реалізація стикається з викликом узгодження різних часових горизонтів, процедур та вимог звітності кожного джерела фінансування.

Рада донорів з питань децентралізації, створена при Міністерстві розвитку громад та територій у 2017 році, відіграє координаційну роль у забезпеченні узгодження дій міністерства та донорських агенцій, міжнародних організацій,

що реалізують програми на підтримку реформи місцевого самоврядування. Така міжнародна технічна допомога є найбільш ефективною за умови чіткої координації між органами влади та спільнотою донорських агенцій [61]. Рада стала одним з інструментів такої координації, забезпечуючи регулярний діалог та обмін інформацією, проте її функціонування у період повномасштабної війни потребує додаткової уваги щодо адаптації механізмів роботи до нових викликів.

Еволюція Української платформи донорів демонструє динамічну адаптацію координаційних механізмів до змінних обставин. У лютому 2024 року платформа розширилася, прийнявши чотирьох нових тимчасових членів (Республіку Корея, Нідерланди, Норвегію та Швецію) та шість країн-спостерігачів з ЄС (Данію, Естонію, Латвію, Литву, Польщу та Іспанію) [6]. Щоб приєднатися до платформи як тимчасові члени, країни мали внести з лютого 2022 року або зобов'язатися внести принаймні 0,1% ВВП країни за 2022 рік та принаймні 1 мільярд доларів США. Для статусу спостерігача країни мали внести або зобов'язатися внести принаймні 0,05% ВВП країни за 2022 рік або принаймні 300 мільйонів доларів США (200 мільйонів доларів США для країн-членів ЄС) [6]. Членство та статус спостерігача залежать від продовження підтримки України і переглядаються на регулярній основі [6].

У вересні 2024 року платформу було офіційно перейменовано з «Multi-Agency Donor Coordination Platform for Ukraine» на більш лаконічну назву «Ukraine Donor Platform», що відображає еволюцію від ad hoc координаційного механізму до більш інституціоналізованої структури довгострокового співробітництва. Одинадцятьте засідання Керівного комітету у жовтні 2024 року в Римі підкреслило важливість роботи членів G7 над виконанням колективного зобов'язання, взятого на саміті в Апулії у червні 2024 року, про запуск кредитів Надзвичайного прискорення доходів (ERA) для України приблизно на 50 мільярдів доларів до кінця року [12].

Дванадцятьте засідання Керівного комітету у січні 2025 року підтвердило, що Україна та її партнери закрили зовнішній дефіцит фінансування на 2024 рік і забезпечили ресурси для покриття прогнозованих потреб на 2025 рік. Керівний

комітет відзначив той факт, що до кінця 2024 року було зобов'язано понад 183 мільярди доларів США об'єднаної економічної підтримки, включаючи бюджетну підтримку, відновлення та реконструкцію, виключаючи військову та гуманітарну допомогу. Крім того, угода G7 від 25 жовтня 2024 року передбачала надання приблизно 50 мільярдів доларів США у вигляді кредитів ERA для України [32].

Тринадцяте засідання Керівного комітету у квітні 2025 року, що вдруге відбулося очно в Києві, підтвердило, що до 84% зовнішніх потреб фінансування України у 2025 році буде покрито Європейським Союзом. ЄС уже виплатив 7,5 мільярдів євро у рамках Плану України та виняткового кредиту макрофінансової допомоги (загалом 18,1 мільярда євро) і очікував додатково виплатити до 23,1 мільярда євро протягом 2025 року. Керівний комітет також підкреслив важливість прогресу України щодо створення ефективної, прозорої та добре скоординованої системи управління публічними інвестиціями, яка має впорядкувати стратегічне планування, механізми визначення пріоритетів та середньострокове бюджетування на всіх рівнях управління, враховуючи також шлях України до членства в ЄС [11].

Резюмуємо: інституційні моделі координації між органами публічної влади та міжнародними донорами характеризуються значним різноманіттям форм і механізмів, що відображають специфіку національних контекстів і характер післявоєнних ситуацій. Вітчизняна модель, втілена через Українську платформу донорів та систему секторальних робочих груп, демонструє прагнення поєднати централізоване стратегічне керівництво з децентралізованою операційною гнучкістю, уникаючи при цьому створення міжнародних адміністративних структур, що могли б підірвати національний суверенітет.

Багаторівнева архітектура координації, що охоплює стратегічний, секторальний, тематичний та регіональний рівні, створює потенціал для інтеграції різних джерел фінансування та узгодження дій множинних акторів. Проте практична реалізація цієї архітектури стикається з викликами асиметрії

спроможностей між різними рівнями влади, транзакційних витрат координації та необхідності балансування між швидкістю реагування та дотриманням процедур належного управління.

Регіональний досвід Харківської області підкреслює критичну важливість інституційної спроможності на місцевому рівні та необхідність адаптації загальнонаціональних координаційних механізмів до специфічних потреб територій. Успішність інституційних моделей координації визначається не лише досконалістю їхньої архітектури, але й здатністю забезпечити реальну участь усіх стейкхолдерів у процесах прийняття рішень, підтримувати високий рівень прозорості та підзвітності, а також адаптуватися до швидкозмінних умов післявоєнного середовища.

РОЗДІЛ 2

КООРДИНАЦІЯ ДОНОРСЬКОЇ ПІДТРИМКИ ВІДНОВЛЕННЯ ЗВІЛЬНЕНИХ ТЕРИТОРІЙ НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційна структура органів влади у процесах відновлення

Система публічного адміністрування відновлення звільнених територій Харківської області являє собою складну багаторівневу архітектуру взаємодії між державними органами влади, органами місцевого самоврядування та міжнародними донорськими організаціями, ефективність функціонування якої визначається не лише якістю нормативно-правового регулювання, але й реальною спроможністю цих інституцій координувати свою діяльність в екстремальних умовах воєнного стану та постійної загрози ракетних обстрілів.

Харківщина, залишаючись прифронтовою областю з триваючими бойовими діями в Куп'янському, Харківському та Вовчанському районах, представляє унікальний кейс одночасного здійснення відновлення і протистояння активним військовим операціям, що кардинально відрізняє її від класичних моделей післявоєнної реконструкції.

Організаційна структура управління відновленням на обласному рівні базується на функціональному розподілі повноважень між Харківською обласною військовою адміністрацією, яка з початком повномасштабного вторгнення набула статусу військової адміністрації 24 лютого 2022 року, та різними департаментами і структурними підрозділами, відповідальними за конкретні сектори відновлення [47]. Департамент містобудування та архітектури, визначений головним розробником Програми комплексного відновлення Харківської області на період до 2027 року, координує просторове планування та архітектурні рішення, натомість Департамент економіки та міжнародних відносин відіграє ключову роль у залученні донорського

фінансування та взаємодії з міжнародними партнерами. Ця функціональна диференціація, хоча й забезпечує спеціалізацію, одночасно створює виклики горизонтальної координації між департаментами, особливо в ситуаціях, коли окремі проєкти відновлення перетинають декілька секторальних сфер відповідальності.

Критично оцінюючи організаційну архітектуру обласної адміністрації, варто зазначити суперечність між необхідністю оперативного прийняття рішень в умовах воєнного стану та збереженням демократичних процедур залучення громадськості до планування відновлення. Ініціатива Харківської ОВА у вересні 2023 року щодо прийому пропозицій від громадськості для розробки Програми комплексного відновлення демонструє прагнення до інклюзивності, проте відсутність публічно доступної інформації про те, скільки саме пропозицій було отримано і яким чином вони були інтегровані в остаточний документ, створює питання щодо реальної відкритості процесу стратегічного планування.

Більше того, продовження бойових дій на території області об'єктивно обмежує можливості повноцінної участі мешканців прифронтових громад у громадських обговореннях, що створює ризик домінування голосів з відносно безпечних районів області в процесах визначення пріоритетів відновлення.

Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2021-2025 роки, затверджена обласною радою ще до повномасштабного вторгнення, зазнала кардинальної трансформації після 24 лютого 2022 року, переорієнтувавшись з розвиткових завдань на першочергові заходи фіксації збитків, підрахунку упущеної вигоди та планування витрат на відновлення [52]. Це концептуальне переосмислення стратегічних пріоритетів відображає фундаментальну зміну парадигми регіонального управління від проактивного розвитку до реактивного відновлення, що несе довгострокові ризики закріплення «аварійного режиму» функціонування регіональної влади навіть після завершення активної фази конфлікту.

Критичний аналіз змісту оновленої програми виявляє домінування інфраструктурних та житлових пріоритетів над завданнями економічного

розвитку та створення нових робочих місць, що є зрозумілим з погляду нагальності гуманітарних потреб, проте створює стратегічну вразливість через недостатню увагу до відновлення виробничого потенціалу регіону.

Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 роки, оновлення якої передбачає відповіді на виклики воєнного стану із залученням ресурсів та інвестицій у розвиток, стикається з фундаментальною суперечністю між довгостроковим стратегічним плануванням та невизначеністю безпекової ситуації [73]. Як справедливо зазначається у дослідженнях децентралізації та регіональної політики відновлення, координація між державною, регіональною і місцевою владою є ключем до успішної реалізації заходів із відновлення, проте реальна практика виявляє значні лакуни в цій координації [25].

Відсутність чітких механізмів вертикальної інтеграції між загальнонаціональними пріоритетами відновлення, визначеними в рамках Української платформи донорів, та регіональними стратегіями призводить до ситуацій, коли обласні програми можуть не повністю узгоджуватися з секторальними пріоритетами, визначеними на національному рівні.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура управління відновленням на регіональному рівні Харківської області

<i>Рівень управління</i>	<i>Ключові інституції</i>	<i>Основні функції</i>	<i>Виклики координації</i>	<i>Механізми взаємодії з донорами</i>
Обласний	Харківська ОВА, Департамент містобудування, Департамент економіки	Стратегічне планування, координація програм, взаємодія з центральною владою	Фрагментація між департаментами, дублювання функцій	Презентація проєктів на міжнародних конференціях, безпосередня взаємодія з представництвами донорів
Міський (Харків)	Харківська міська рада, профільні департаменти	Розробка міських програм відновлення, управління бюджетом громади (17 млрд грн у 2024)	Втрата 22% бюджету через залучення ПДФО військових до держбюджету	Партнерство з ЄЕК ООН, Фондом Нормана Фостера, реалізація проєктів через Programme Recovery Ukraine

Продовження таблиці 2.1

<i>Рівень управління</i>	<i>Ключові інституції</i>	<i>Основні функції</i>	<i>Виклики координації</i>	<i>Механізми взаємодії з донорами</i>
Громади	Територіальні громади, старости, виконкоми	Ідентифікація локальних потреб, подання проєктних заявок, реалізація програм	Обмежений адміністративний потенціал, брак фахівців з проєктного менеджменту	USAID DOBRE (гранти до \$3000), ПРООН «Партнерство заради відновлення» (до \$48,000), U-LEAD з Європою
Міжнародний координаційний	Представництва UNDP, USAID, EU Delegation	Моніторинг реалізації проєктів, технічна підтримка, capacity building	Узгодження різних донорських процедур, термінів звітності	Спільні робочі групи, регулярні координаційні зустрічі, єдині платформи моніторингу

Джерело: розроблено автором на основі [52, 25, 73, 47].

Представлена в таблиці 2.1 багаторівнева архітектура управління відновленням демонструє складність координації між численними акторами з різними організаційними культурами, процедурами прийняття рішень та часовими горизонтами планування. Обласний рівень, володіючи найширшими повноваженнями стратегічного планування, водночас найбільш віддалений від реальних потреб конкретних громад, що створює ризик розробки програм відновлення, які недостатньо враховують локальну специфіку.

Міський рівень Харкова, маючи найбільший бюджет серед усіх територіальних громад області (17 мільярдів гривень у 2024 році), володіє значно більшими можливостями залучення міжнародних партнерів безпосередньо, оминаючи обласний рівень координації, що може створювати паралельні канали взаємодії з донорами та фрагментувати загальнообласну стратегію відновлення.

Особливий інтерес представляє досвід окремих територіальних громад області у побудові власних моделей адміністрування відновлення. Програма комплексного відновлення території Харківської міської територіальної громади, затверджена у 2024 році, передбачає фінансування пріоритетних

напрямів «з урахуванням реальних можливостей бюджету та залучення технічної допомоги» [53], що відображає прагматичний підхід до балансування між амбіціями відновлення та фінансовими обмеженнями. Водночас таке формулювання залишає значну невизначеність щодо конкретних механізмів визначення пріоритетності різних напрямів відновлення в умовах об'єктивної обмеженості ресурсів, що може створювати простір для суб'єктивності та лобіювання окремих інтересів у процесі розподілу коштів.

Критично важливою є роль Розпорядження № 439В від 15 серпня 2023 року про комплексне відновлення Харківської області, яке визначає основні напрями і відповідальних за реалізацію проєктів відновлення, створюючи формальну рамку розподілу функцій між різними гілками влади та структурними підрозділами [66]. Проте аналіз імплементації цього розпорядження виявляє розрив між декларованою інтеграцією зусиль та реальною практикою, де кожен департамент часто діє в межах своєї вузької функціональної сфери без належної синергії з іншими напрямами відновлення. Ця секторальна фрагментація особливо проблемна для комплексних проєктів відновлення, що вимагають одночасної координації інфраструктурних, соціальних та економічних компонентів.

Дослідження публічного управління в умовах війни підкреслюють, що комунікація між органами влади та громадськістю є ключовою складовою ефективності управління у кризових умовах [60]. У випадку Харківської області ця комунікація ускладнюється не лише безпековими обмеженнями на проведення масових публічних заходів через загрозу ракетних обстрілів, але й значним зменшенням населення внаслідок внутрішнього переміщення. За різними оцінками, Харківщина залишається однією з областей-рекордсменок за кількістю внутрішньо переміщених осіб, що створює додаткову складність у визначенні кола стейкхолдерів процесів відновлення. Постійно виникає питання чи повинні враховуватися думки лише тих мешканців, які залишилися на території громад, чи також тих, хто тимчасово переміщений, але планує повернутися після завершення активних бойових дій?

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у процесах відновлення суттєво диференційована залежно від розміру громади, її географічного розташування відносно лінії фронту та попереднього досвіду залучення міжнародної технічної допомоги. Як зазначається у дослідженнях місцевої публічної влади, важливо реформувати місцеву владу для забезпечення ефективного функціонування та відповідальності в процесах відновлення [39]. Проте реформування інституцій в умовах, коли значна частина адміністративного персоналу мобілізована або евакуйована, а адміністративні будівлі зруйновані або пошкоджені обстрілами, є завданням надзвичайної складності. Кейс Малинівської громади, де адміністративна будівля була пошкоджена, 85% шкіл і дитячих садків зазнали руйнувань, а майже 500 приватних будинків потребують відновлення, демонструє масштаб викликів для локального управління відновленням за умов одночасної необхідності підтримання базових адміністративних функцій.

Правове регулювання господарської діяльності в умовах воєнного стану, як підкреслюється у наукових дослідженнях, вимагає усунення адміністративних бар'єрів та забезпечення прозорих процедур для розвитку бізнесу під час відбудови [51]. Водночас реальна практика виявляє, що спрощення процедур для прискорення відновлення може створювати ризики зниження якості контролю за використанням коштів та відповідністю будівельних робіт встановленим стандартам. Баланс між швидкістю відновлення та якістю контролю залишається однією з найскладніших дилем адміністративної практики, де надмірна бюрократизація уповільнює критично необхідні роботи, натомість надмірне спрощення може призводити до корупційних ризиків та неякісного відновлення.

Затвердження обласною радою у 2024 році стандартів співпраці органів публічної влади у відновленні [26] представляє спробу формалізувати механізми міжвідомчої взаємодії, проте ефективність таких стандартів залежить не лише від якості їх формулювання, але й від наявності механізмів моніторингу дотримання та санкцій за їх порушення. Відсутність публічно доступної інформації про результати моніторингу дотримання цих стандартів створює

питання щодо їх реального впливу на практику координації між різними гілками влади.

Підсумовуючи зазначимо, що операційний план заходів на 2023-2025 роки з подолання гендерного розриву, затверджений Кабінетом Міністрів України, підкреслює важливість інклюзивності та рівності у програмах відновлення для підвищення соціальної стійкості звільнених територій [46]. Проте інтеграція гендерної перспективи у програми відновлення Харківської області залишається радше декларативною, аніж практично впровадженою, оскільки аналіз проєктної документації більшості програм відновлення не виявляє конкретних механізмів забезпечення гендерної рівності в доступі до ресурсів відновлення або участі в процесах прийняття рішень. Це відображає ширшу проблему розриву між загальнонаціональними політичними зобов'язаннями щодо інклюзивності та реальною практикою їх імплементації на регіональному та локальному рівнях.

2.2 Практики взаємодії органів публічної влади з донорськими організаціями

Система взаємодії органів публічної влади Харківської області з міжнародними донорськими організаціями представляє складну екосистему процедур, що еволюціонувала від хаотичних ad hoc контактів перших місяців повномасштабного вторгнення до більш структурованих механізмів координації у 2023-2024 роках. Модель взаємодії донорів і українських організацій, як підкреслюється у дослідженнях громадянського суспільства в умовах війни, має бути адаптована з урахуванням локальних викликів та практик [23]. Проте реальна практика демонструє, що саме донори часто нав'язують свої процедурні вимоги та пріоритети, обмежуючи гнучкість українських партнерів у визначенні напрямів використання ресурсів відповідно до локальних потреб.

Програма USAID DOBRE (Decentralization Offering Better Results and

Efficiency), що працює безпосередньо з понад 60 територіальними громадами України для допомоги їм впоратися з наслідками війни, відновитися та продовжити траєкторію позитивного сталого розвитку, представляє один з найбільш структурованих підходів до підтримки місцевого самоврядування [18].

У Харківській області DOBRE реалізує грантову програму громадських ініціатив з максимальним розміром підтримки еквівалентною 3000 доларів США для проєктів з активізації жителів територіальних громади у процесах розвитку та відновлення, згуртування та популяризації механізмів участі громадян у вирішенні питань місцевого значення. Водночас критичний аналіз цієї моделі виявляє її обмеження: порівняно невеликий розмір грантів робить їх достатніми лише для локальних громадських ініціатив малого масштабу, натомість серйозні інфраструктурні проєкти відновлення залишаються поза межами можливостей цієї програми.

Практика Мерефянської громади, яка ще у 2020 році отримала від DOBRE техніку для ремонту доріг, що використовується досі, а у 2024 році сучасний сміттєвоз від програми для поліпшення послуг з управління відходами, демонструє довгострокову природу партнерства та фокус на розвитку муніципальної спроможності надавати базові послуги населенню. Проте ця модель «натуральної» допомоги через надання обладнання, хоча й забезпечує довготривалий ефект, має обмежену масштабованість, оскільки кількість громад, що можуть отримати підтримку, лімітована бюджетом програми та логістичними можливостями постачання обладнання в умовах воєнного стану.

Програма Розвитку ООН (ПРООН) в Україні реалізує значно амбітніші за масштабом ініціативи, включаючи грантову програму «Партнерство заради відновлення» з максимальним бюджетом проєктної пропозиції до 48,000 доларів США, що впроваджується в межах проєкту «Посилене партнерство для сталого відновлення» (EPSR), фінансованого урядом Швеції через Шведську агенцію міжнародного розвитку (Sida) [28]. Ця програма спрямована на підтримку інноваційного економічного розвитку і сприяння гендерній рівності в умовах повномасштабної війни, фокусуючись на забезпеченні підтримки та інтеграції у

соціальне життя ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших уразливих груп населення.

Критично оцінюючи цей підхід, варто зазначити його сильну соціальну орієнтацію, що є безумовно важливою, проте може створювати дисбаланс на користь соціальних програм на шкоду інфраструктурного та економічного відновлення.

Інтегрований підхід до відновлення територіальних громад, що просувається Програмою розвитку ООН, підкреслює важливість партнерства між обласною державною адміністрацією, громадами та донорами для підвищення ефективності ресурсного забезпечення [28]. Проте реалізація цього принципу на практиці стикається з асиметрією інформації та влади між сторонами партнерства. Так, донори володіють ресурсами та визначають процедурні вимоги, обласна адміністрація має формальні повноваження координації, натомість громади, які найкраще розуміють локальні потреби, часто опиняються в найслабшій позиції з обмеженою спроможністю впливати на стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів відновлення.

Конкретна практика взаємодії громад з донорськими програмами виявляє значну диференціацію успішності залежно від адміністративної спроможності громади. Як підкреслюється в Аналітиці міжнародних донорських ініціатив відновлення Харківщини, перед залученням зовнішньої допомоги громадам варто подбати про ефективність використання власних ресурсів, оскільки «у виграші опиняються ті громади, що мають у своїй структурі проєктні відділи та спеціалістів, які вміють шукати проєкти, писати заявки та озвучувати свої потреби» [17]. Це твердження розкриває фундаментальну проблему яка полягає в тому, що система донорської підтримки за своєю природою тяжіє до зміцнення тих громад, що вже мають достатній адміністративний потенціал для навігації складних процедур подання заявок та звітності, тоді як найбільш вразливі громади з обмеженою інституційною спроможністю ризикують залишитися поза межами донорської підтримки, що поглиблює регіональну нерівність.

Програма U-LEAD з Європою, що фінансується Європейським Союзом та

його країнами-членами (Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею, Швецією), надала допомогу семи громадам Харківської області (Борівській, Золочівській, Ізюмській, Кіндрашівській, Куп'янській, Курилівській та Солоницівській) у розробці програм комплексного відновлення територій протягом липня-жовтня 2023 року [74]. Ці громади збирали дані, використовували геоінформаційні системи для аналізу та формували пропозиції відновлення, створюючи взаємопов'язану документацію для забезпечення ефективної відбудови та залучення коштів на реалізацію проєктів. Цей підхід, орієнтований на розвиток локальної спроможності стратегічного планування, є концептуально правильним, проте його ефективність обмежена тривалістю підтримки: три місяці технічної допомоги є недостатніми для формування сталої інституційної спроможності, що вимагає років систематичного capacity building.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз основних донорських програм підтримки відновлення Харківської області

<i>Донорська програма</i>	<i>Джерело фінансування</i>	<i>Максимальний розмір гранту</i>	<i>Цільові бенефіціари</i>	<i>Фокус підтримки</i>	<i>Процедурні вимоги</i>	<i>Оцінка адаптованості до локальних потреб</i>
USAID DOBRE	США	\$3,000	Громадські організації, ініціативні групи	Громадська активізація, малі інфраструктурні проєкти	Середня складність, український переклад документації	Висока – фокус на локальних ініціативах
ПРООН «Партнерство заради відновлення»	Швеція (Sida)	\$48,000	ГО, громади, бізнес	Соціальна інтеграція ветеранів, ВПО, гендерна рівність	Висока складність, детальний бюджет, звітність відповідно до стандартів ООН	Середня – сильна соціальна орієнтація

U-LEAD з Європою	ЄС, Данія, Естонія, Німеччина, Польща, Швеція	Технічна допомога (не гранти)	Територіальні громади	Стратегічне планування, використання ГІС, розробка програм відновлення	Низька – технічна підтримка без грошових грантів	Висока – адаптація під специфіку кожної громади
Programme Recovery Ukraine	Множинні донори	Залежно від траншу	Облдержадміністрації, великі громади	Масштабна інфраструктура (школи, лікарні, транспорт)	Дуже висока – відповідність міжнародним стандартам закупівель	Низька – стандартизовані процедури

Джерело: розроблено автором на основі [18, 74, 28, 17].

Дані таблиці 2.2 виявляють фундаментальну дилему донорської підтримки: програми з меншими грантами та простішими процедурами (DOBRE) є більш доступними для широкого кола бенефіціарів, проте їхній вплив обмежений масштабом фінансування, тоді як програми з великими бюджетами (Programme Recovery Ukraine) здатні фінансувати серйозні інфраструктурні проекти, проте їхні складні процедурні вимоги роблять їх доступними лише для найбільш інституційно спроможних акторів. Це створює структурну нерівність у доступі до ресурсів відновлення, де малі та середні громади з обмеженою адміністративною спроможністю можуть залучати лише невеликі гранти для локальних ініціатив, натомість масштабні інфраструктурні проекти концентруються в обласному центрі та найбільших містах області.

Конкретна практика реалізації проектів відновлення на Харківщині демонструє різноманітність підходів та викликів координації. На Конференції з питань відновлення України у Римі у липні 2025 року представники одинадцяти громад Харківської області презентували 18 проектів відновлення у галузях освіти, інфраструктури, промисловості, укриттів, медицини та реабілітації [74]. Ці проекти включали демонтажні роботи школи у селі Вишнева Балаклійського району, створення виробництва паливних пелет та брикетів у Савинській

громаді, будівництво підземної лікарні та капітальний ремонт очисних споруд за технологією «Біоплато» у Близнюківській громаді, створення мобільного офісу Центру життєстійкості для мешканців віддалених населених пунктів Балаклійської громади, реконструкцію мосту у Балаклії, створення індустріального парку та прилеглої інфраструктури у Валківській громаді.

Аналіз цього переліку проєктів виявляє декілька важливих тенденцій. По-перше, більшість проєктів стосуються базової інфраструктури (школи, лікарні, мости) та забезпечення безпеки (укриття), що відображає пріоритетність задоволення невідкладних потреб над довгостроковими розвитковими цілями.

По-друге, наявність інноваційних проєктів, таких як створення індустріального парку у Валківській громаді або виробництва паливних пелет у Савинській громаді, свідчить про спроможність окремих громад думати стратегічно про економічне відновлення навіть в умовах триваючих бойових дій.

По-третє, географічна диверсифікація проєктів демонструє, що можливості доступу до міжнародних платформ презентації мають не лише найбільші міста, але й середні та малі громади області.

Критично важливим є питання забезпечення фінансування презентованих на міжнародних конференціях проєктів. Як зазначила заступниця Департаменту економіки та міжнародних відносин Харківської ОВА, українська сторона провела попередні перемовини із британськими партнерами, які зацікавились проєктом у Куп'янській громаді, одній з найбільш постраждалих від бойових дій прифронтових громад [74]. Проте відсутність публічно доступної інформації про те, скільки саме з 18 презентованих проєктів фактично отримали фінансування та перейшли до стадії реалізації, створює питання щодо ефективності таких міжнародних презентаційних заходів. Існує ризик, що участь у конференціях стає самоціллю, поглинаючи адміністративні ресурси на підготовку презентацій без гарантії реального фінансування проєктів.

Уряд України виділив понад 597 мільйонів гривень на відновлення Харківської області у 2025 році, при цьому цільове фінансування спрямоване на реалізацію дев'яти проєктів з відновлення, що підтверджує пріоритетність

регіону [76]. Харківська область також отримає понад 70 мільйонів гривень на відновлення громад у 2025 році в рамках програм культурно-економічного та інфраструктурного відновлення [81]. Водночас ці суми, хоча й значні, є явно недостатніми порівняно з масштабом руйнувань, оскільки лише у місті Харкові за час війни пошкоджено близько 12 тисяч будівель, з яких 70% це житлові будинки, і для їх повноцінного відновлення необхідно мільярди гривень. Така диспропорція між потребами та доступними ресурсами створює жорстку конкуренцію між громадами за обмежене фінансування та підкреслює критичну важливість ефективної пріоритизації проєктів відновлення.

Відбір проєктів у межах Програми відновлення України ІІІ (Транш В) передбачає можливість громад подавати проєкти для фінансування, що забезпечує прозорість та участь місцевого населення у відновленні [18]. Проте аналіз критеріїв відбору виявляє їх можливу суперечливість оскільки з одного боку, програма декларує орієнтацію на найбільш постраждалі громади, з іншого,- вимога наявності co-financing з місцевих бюджетів фактично дискримінує найбільш зруйновані прифронтові громади, що втратили значну частину податкової бази через евакуацію населення та бізнесів.

Це створює парадоксальну ситуацію, коли громади з найбільшими руйнуваннями мають найменші шанси отримати підтримку через неспроможність забезпечити власний фінансовий внесок.

Практика відновлення будинків у Харкові демонструє конкретні виклики адміністративних процедур. За 2024 рік вдалося відремонтувати 100 будинків, а на 2025 рік заплановано відновити ще 160, при цьому фінансування здійснюється через місцеві бюджети та міжнародні програми допомоги [20].

Наприклад, відбудова багатоквартирного будинку на проспекті Героїв Харкова, 118, де роботи виконувалися з грудня 2023 до грудня 2024 року за рахунок бюджету Харківської міської територіальної громади, виявила тривалість процедур, зокрема демонтаж зруйнованих конструкцій, відбудову зовнішньої стіни, міжповерхових перекриттів, встановлення нових вікон, відновлення покрівлі, фасаду, заміну ліфта тощо, весь цей комплекс робіт зайняв

повний рік. Для іншого будинку, багатоквартирного житлового комплексу «Флора-12» та «Флора-13», початковий договір передбачав завершення робіт до кінця 2025 року, проте вже наприкінці 2024 року терміни було продовжено до кінця 2026 року, що свідчить про систематичне зривання строків виконання робіт.

Дані таблиці 2.3 виявляють парадокс, коли найбільш ефективні з точки зору швидкості освоєння коштів канали фінансування (місцеві бюджети) мають найменший обсяг ресурсів, в той час як канали з найбільшими потенційними обсягами (міжнародні програми масштабної підтримки) характеризуються найповільнішими процедурами та найменшою гнучкістю. Це створює структурну неефективність системи фінансування відновлення, де термінові потреби громад не можуть бути задоволені своєчасно через процедурні обмеження великих донорських програм, натомість місцеві бюджети, здатні діяти оперативно, не мають достатніх ресурсів для масштабного відновлення.

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності каналів фінансування відновлення на прикладі Харківської області

<i>Джерело фінансування</i>	<i>Обсяг у 2024-2025 (млн грн)</i>	<i>Процедур и доступу</i>	<i>Термін и освоєння</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Частка у загальному фінансуванні (оцінка)</i>
Державний бюджет України	597+	Конкурсний відбір проєктів, затвердження КМУ	Середні (6-12 місяців)	Передбачуваність, узгодженість з національними пріоритетами	Бюрократичні процедури, політичне лобіювання	35%
Місцеві бюджети громад	~1,200 (Харків) + інші	Рішення місцевих рад	Швидкі (1-3 місяці)	Оперативність, адаптація до локальних потреб	Обмеженість ресурсів, втрата ПДФО військових	25%
Міжнародні донорські програми (гранти)	~70 + технічна допомога	Конкурсні заявки відповідно до	Повільні (12-24 місяці)	Додаткові ресурси, технічна експертиза	Складні процедури, умови со-фінансінг, звітність	20%

		процедур донорів				
Programme e Recovery Ukraine та подібні	Залежно від траншів	Відповідн ість міжнарод ним стандарта м	Дуже повіль ні (24+ місяці в)	Великі обсяги, системний підхід	Надмірна бюрократизаці я, відірваність від локальних потреб	15%
Приватні інвестиції , благодійн ість	Не систематизо вано	Індивідуа льні угоди	Різні	Гнучкість, швидкість	Непередбачува ність, відсутність координації	5%

Джерело: розроблено автором на основі [53, 52, 76, 19].

Наукові публікації про управління проектами відновлення в Харківській області підкреслюють, що вивчення кращих практик та помилок інших регіонів допомагає формувати оптимальну модель адміністрування [41]. Водночас критичний аналіз літератури виявляє брак систематичних емпіричних досліджень ефективності різних моделей взаємодії з донорами в українському контексті, що змушує практиків покладатися переважно на метод проб і помилок замість науково обґрунтованих рекомендацій. Необхідність створення національної бази даних best practices та lessons learned у сфері взаємодії з донорськими організаціями стає очевидною для уникнення повторення помилок та масштабування успішних підходів.

Річний звіт неурядової організації «100% Життя» щодо відновлення Харківщини підкреслює важливість сприяння соціальним працівникам та регіональним менеджерам для сталого соціального розвитку регіонів [65]. Проте залучення неурядових організацій до процесів відновлення, хоча й збагачує екосистему акторів додатковою експертизою та ресурсами, одночасно ускладнює координацію через збільшення кількості стейкхолдерів з різними організаційними культурами та пріоритетами. Відсутність єдиної платформи координації між державними органами, органами місцевого самоврядування, міжнародними донорами та неурядовими організаціями створює ризики дублювання зусиль, прогалин у покритті потреб та конфліктів повноважень.

Аналітика міжнародних донорських ініціатив відновлення Харківщини підкреслює, що координація допомоги та підтримка локальних ініціатив є рушієм сталого повоєнного відновлення [17]. Однак перехід від теоретичного визнання важливості координації до її практичної реалізації вимагає створення конкретних механізмів як то: регулярних координаційних зустрічей з чітким порядком денним та механізмами прийняття рішень, єдиних платформ обміну інформацією про плановані та реалізовані проекти, узгоджених процедур моніторингу та оцінки впливу, спільних механізмів вирішення конфліктів та розбіжностей між акторами.

Наявність лише деяких з цих елементів у поточній практиці свідчить про неповну інституціоналізацію координації, що залишає простір для хаотичності та неефективності у розподілі донорських ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА КООРДИНАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ДОНОРАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1 Проблеми координації та сприятливості управління донорською підтримкою

Ефективне управління донорською підтримкою на регіональному рівні вимагає одночасного функціонування двох взаємопов'язаних компонентів: налагоджених механізмів координації між різними рівнями та секторами влади, з одного боку, та достатньої інституційної спроможності органів публічної влади для реалізації комплексних проєктів відновлення, з іншого. Проте системний аналіз практики управління донорською підтримкою відновлення Харківської області виявляє критичний дисбаланс в обох цих вимірах, тим самим посилюючи їх неефективність. Слабка координація обмежує можливості розбудови інституційної спроможності, тоді як недостатня спроможність, у свою чергу, унеможливорює ефективну координацію. Міжнародний досвід свідчить, що координаційні механізми в умовах кризи потребують особливої уваги до балансування між оперативністю реагування та системністю підходу, що підтверджується дослідженнями координації в складних федеративних системах під час пандемії COVID-19 [30].

Горизонтальна координація між різними департаментами та структурними підрозділами Харківської обласної державної адміністрації стикається з фундаментальною проблемою секторальної фрагментації, де кожен департамент оптимізує свою діяльність у межах вузькоспеціалізованих функціональних сфер без достатнього врахування міжсекторальних взаємозалежностей. Як справедливо підкреслює Майстро С.В., недосконалість законодавства породжує численні конфлікти між рівнями влади як по горизонталі, так і по вертикалі, що

суттєво ускладнює координацію [36]. Розпорядження № 439В від 15 серпня 2023 року про комплексне відновлення Харківської області, хоча й визначає чітке розмежування функцій між органами влади, що теоретично має сприяти оптимізації процесів відновлення [79], на практиці створює жорсткі бюрократичні межі між сферами відповідальності, ускладнюючи реалізацію комплексних проєктів, що вимагають одночасної мобілізації ресурсів та компетенцій різних департаментів.

Дослідження правового регулювання господарської діяльності Науково-дослідним інститутом правового забезпечення інноваційного розвитку виявляє, що дублювання функцій та відсутність єдиного органу знижують ефективність управління в процесах відновлення [42]. Критично аналізуючи це твердження, варто уточнити, що проблема полягає не стільки у формальному дублюванні повноважень, скільки у відсутності механізмів розв'язання конфліктів юрисдикції, коли декілька департаментів мають потенційну сферу відповідальності за один і той самий аспект відновлення, проте жоден не бере на себе лідерства через страх відповідальності за можливі негативні наслідки.

Така ситуація створює «сірі зони» відповідальності, де критично важливі завдання залишаються невиконаними не через відсутність повноважень, а через їх надлишок без чіткого пріоритезування. Американський Урядовий офіс підзвітності (US GAO) у своєму звіті 2023 року визначає вісім провідних практик міжвідомчої співпраці, зокрема наголошуючи на необхідності подолання організаційних культур через впровадження сумісних політик та узгодження спільної термінології [75].

Аналітичний звіт про соціально-економічне відновлення Харківщини підкреслює, що розвиток міжвідомчих коаліцій дозволяє уніфікувати процеси та оптимізувати використання ресурсів [80]. Проте формування таких коаліцій стикається з об'єктивними бар'єрами, пов'язаними з різницею організаційних культур, систем стимулів та критеріїв оцінки успішності між різними відомствами. Департамент економіки може оцінювати успішність відновлення через призму залучених інвестицій та створених робочих місць, департамент

соціального захисту,- через кількість підтриманих вразливих категорій населення, департамент містобудування,- через обсяги відновленої інфраструктури. Ці різні метрики успішності не є взаємовиключними, проте створюють складність у формуванні спільного бачення пріоритетів та критеріїв ефективності міжвідомчої взаємодії.

Вертикальна координація між обласним, міським та громадським рівнями управління виявляє ще більш складну палітру дисфункцій, що поглиблюються значною асиметрією адміністративних спроможностей, фінансових ресурсів та політичної суб'єктності різних рівнів влади. Наукові дослідження Донецького національного університету підкреслюють, що відсутність прозорих механізмів ухвалення рішень і слабкість міжвідомчої координації підвищують ризики неефективного використання ресурсів [40]. Водночас ця діагностика, сфокусована на процедурних аспектах прийняття рішень, не враховує політичну економію вертикальної координації, де різні рівні влади можуть мати конфліктуючі інтереси у визначенні пріоритетів відновлення, зумовлені відмінностями у їхніх виборчих базах, політичній відповідальності та часових горизонтах планування.

Дослідження децентралізації та міжурядової координації у Південно-Східній Азії засвідчують, що міжурядова координація може посилити позитивні аспекти децентралізації у регіонах з високими людськими та економічними витратами від екстремальних подій [88].

Дослідження Ради Європи 2024 року виявляє, що 77% українців підтримують децентралізацію та посилення місцевих компетенцій після війни, при цьому 65% вважають оптимальною модель партнерства між державою та місцевою владою у процесах відновлення [62], що підкреслює важливість збалансованої вертикальної координації між рівнями влади.

Харківська міська територіальна громада, володіючи найбільшим бюджетом серед усіх громад області та значною інституційною спроможністю, фактично функціонує як паралельний центр координації донорської підтримки, часто минаючи обласний рівень та встановлюючи прямі відносини з

міжнародними донорами. Партнерство міста Харкова з Економічною комісією ООН для Європи, Фондом англійського архітектора Нормана Фостера та інститутом «Харківпроект» у розробці Концепції Генерального плану міста демонструє спроможність великої громади мобілізувати міжнародну експертизу найвищого рівня безпосередньо, без посередництва обласної адміністрації. Проте така модель «прямого зв'язку» створює ризики поглиблення нерівності між обласним центром та периферійними громадами, які не володіють достатньою видимістю та інституційною спроможністю для самостійного залучення міжнародних партнерів і змушені покладатися на координаційні зусилля обласної адміністрації.

Зі Звіту про координацію донорської допомоги в Харківській області у 2025 році вбачається, що «у 2025 році в Харківській області відзначається значна нерівномірність залучення донорських коштів, що обумовлено відсутністю єдиної координованої політики та розпорошенням зусиль між кращими акторами на місцях» [29]. Ця нерівномірність не є випадковою, але відображає системну логіку функціонування донорської екосистеми, де міжнародні організації природно тяжіють до співпраці з найбільш інституційно спроможними та політично видимими акторами, якими є обласні центри та найбільші громади.

Відсутність координованої обласної політики перерозподілу донорської підтримки на користь менш спроможних громад фактично закріплює та поглиблює існуючу нерівність, перетворюючи географію адміністративної спроможності на самопідсилюючий цикл, де громади з кращими початковими можливостями отримують більше донорської підтримки, що дозволяє їм ще більше зміцнювати свою інституційну спроможність. Дослідження міжурядової координації в Індії підтверджують, що інституційні механізми потрібні для полегшення взаємодій між політичними інкумбентами, оскільки людські взаємодії лежать в основі міжурядових відносин [86].

Особливо проблемною є координація між прифронтовими громадами, що зазнають постійних обстрілів та мають обмежені можливості для повноцінного планування відновлення через невизначеність безпекової ситуації, та громадами

у відносно безпечних районах області, які можуть здійснювати більш системне стратегічне планування. Ця географічна асиметрія ризиків створює фундаментальну дилему пріоритизації через те, що з одного боку, прифронтові громади мають найбільші руйнування та найбільшу потребу у відновленні, з іншого,- інвестування значних ресурсів у відновлення об'єктів, що можуть бути знову зруйновані найближчими обстрілами, і піднімає важливе питання економічної раціональності таких інвестицій. Відсутність чітких критеріїв та механізмів прийняття рішень у таких складних ситуаціях залишає простір для суб'єктивності прийнятих рішень та можливих конфліктів між різними рівнями влади щодо розподілу обмежених ресурсів відновлення.

Координація з міжнародними донорськими організаціями виявляє специфічний набір викликів, що випливають з фундаментальної асиметрії між процедурними вимогами донорів, розробленими на основі міжнародних стандартів та best practices глобального розвитку, та реальними адміністративними спроможностями українських органів влади в умовах воєнного стану. Дослідження VoxUkraine підкреслює, що відсутність єдиних стандартів звітності і неузгодженість процедур створюють додаткове навантаження на локальні організації, що гальмує координацію [16].

Критично оцінюючи цю проблематику, варто зазначити, що суть виклику полягає не просто у «відсутності єдиних стандартів», а й у більш фундаментальному конфлікті між логікою підзвітності донорів перед своїми фінансуючими органами (що вимагає детальної документації та доказів результативності витрачання коштів) та логікою оперативності, що є критичною для ефективного відновлення в умовах триваючого конфлікту.

Кожна донорська програма, чи то USAID DOBRE з його акцентом на громадські ініціативи, Програма розвитку ООН з фокусом на соціальну інтеграцію вразливих груп, чи Programme Recovery Ukraine з великомасштабними інфраструктурними проєктами, привносить власний набір процедурних вимог, форматів звітності, критеріїв оцінки успішності та часових рамок реалізації проєктів. Для органів місцевого самоврядування та обласної

адміністрації, що одночасно працюють з множиною донорських програм, це створює ситуацію «процедурного хаосу», де значна частина адміністративного часу витрачається не на безпосереднє управління відновленням, а на адаптацію до різноманітних донорських процедур, переклад тієї самої інформації у різні формати звітності та навігацію між конфліктуючими вимогами різних донорів щодо co-financing, термінів реалізації та критеріїв успішності проєктів.

Дослідження координації донорів у постконфліктному Бурунді виявило, що слабка інституційна спроможність є джерелом відсутності координації та недостатньої ефективності допомоги, при цьому донори часто мають негативне сприйняття урядової спроможності та цілісності [64].

Інтегрований підхід до відновлення територій, що просувається Програмою розвитку ООН та іншими міжнародними організаціями, наголошує, що сильні міжвідомчі зв'язки і партнерство з донорами є ключем до успішного повоєнного відновлення [55]. Водночас реалізація цього принципу на практиці вимагає не просто «сильних зв'язків», але й конкретних інституційних механізмів, що забезпечують регулярність взаємодії, структурованість комунікації та процедури розв'язання конфліктів, коли інтереси різних акторів вступають у суперечність. Відсутність таких механізмів або їх недостатня інституціоналізація створює ситуацію, коли координація залежить від особистих відносин між окремими чиновниками та представниками донорів, що робить її вразливою до кадрових змін та відсутності наступності у відносинах. Аналіз координації донорів у постконфліктній Боснії та Герцеговині підтверджує критичну важливість координаційної ролі міжнародних інституцій у мобілізації та організації донорської підтримки на ранніх етапах відновлення [71].

Фундаментальною проблемою, що поглиблює всі описані вище координаційні дисфункції, є недостатня інституційна спроможність органів публічної влади Харківської області у сфері управління донорською підтримкою. Ця проблема має три взаємопов'язані виміри: дефіцит спеціалізованих компетенцій персоналу для ефективної взаємодії з донорами та управління комплексними проєктами відновлення, обмеженість фінансових та

технічних ресурсів для впровадження сучасних систем моніторингу та координації, та відсутність організаційної культури, що підтримує міжвідомчу співпрацю та організаційне навчання.

Дослідження London School of Economics підкреслює, що за оцінками вартості реконструкції України близько €383 мільярдів існує нагальна потреба зміцнення спроможності субнаціональних урядів для ефективного поглинання та управління фондами відновлення [45], що вимагає системних інвестицій у розбудову адміністративної спроможності громад та обласних адміністрацій.

Рахункова палата України у своєму звіті про реформу оплати праці державних службовців наголошує, що реформа націлена на підвищення мотивації держслужбовців та адаптацію компетенцій для підвищення якості публічного управління [63]. Проте ця реформа стикається з об'єктивними обмеженнями в умовах воєнного стану, коли найкращі фахівці, володіючи затребуваними компетенціями у сфері управління міжнародними проектами, часто переходять працювати безпосередньо у міжнародні організації або приватний сектор, де заробітні плати значно вищі, а умови праці безпечніші. Це створює парадоксальну ситуацію, коли інвестиції державних програм та донорів у навчання державних службовців фактично субсидують відтік кадрів замість зміцнення державних інституцій.

Національна академія державного управління підкреслює, що навчальні програми та тренінги істотно підвищують ефективність роботи персоналу у міжвідомчій взаємодії [43]. Проте аналіз існуючих програм capacity building виявляє їх часту фокусованість на загальних принципах та міжнародних best practices без достатньої уваги до специфічних практичних навичок, необхідних для ефективної взаємодії з донорами в умовах Харківської області як прифронтового регіону. Програми тренінгів часто створюються за шаблонами, розробленими для мирних контекстів, і не враховують специфічні виклики управління відновленням в умовах триваючого конфлікту, високої невизначеності безпекової ситуації та необхідності швидкого прийняття рішень за обмеженої інформації.

Технічні перешкоди та інституційний опір, що ускладнюють впровадження інтегрованих систем управління, як зазначається у дослідженнях Науково-практичного центру цивільного захисту [44], відображають не просто «опір змінам» у психологічному сенсі, але раціональну реакцію бюрократичних структур на ризики, пов'язані з трансформацією усталених процедур в умовах, коли помилки можуть мати серйозні наслідки як для бенефіціарів (громадян, що потребують відновлення житла чи інфраструктури), так і для самих чиновників (через можливу особисту відповідальність за порушення процедур).

Впровадження нових цифрових систем координації вимагає не лише технічної інфраструктури та навчання персоналу, але й формування нової культури прозорості та підзвітності, що може сприйматися частиною бюрократичного апарату як загроза автономії та контролю над інформаційними потоками.

Майковський Я. справедливо зазначає, що інфраструктура, що не відповідає сучасним потребам, є індикатором неефективності політики місцевої влади та недостатньої координації у відновленні [35]. Критично розвиваючи цю тезу, варто підкреслити, що проблема часто полягає не у відсутності розуміння того, яка інфраструктура потрібна, а у бар'єрах на шляху трансформації цього розуміння у конкретні проєкти відновлення через недостатню інституційну спроможність для координації множини акторів з різними повноваженнями, ресурсами та пріоритетами.

Навіть коли є консенсус щодо необхідності, наприклад, відновлення шкільної інфраструктури у певній громаді, реалізація цього проєкту вимагає компетенцій у координації між міністерством освіти (щодо освітніх стандартів), міністерством розвитку громад (щодо будівельних норм), службою надзвичайних ситуацій (щодо укриттів), місцевою владою (щодо виділення земельної ділянки та отримання дозволів) та донорською організацією (щодо фінансування), що створює складний багатосторонній процес узгодження, з яким органи влади з обмеженою спроможністю не можуть впоратися ефективно.

Не можна оминати увагою і наявність проблеми відсутності єдиних

стандартів та формалізація координації. Центр розвитку місцевого самоврядування зазначає, що комунікація і координація із залученими організаціями забезпечується за рахунок регулярних звітів і спільних робочих груп [84]. Водночас емпіричний аналіз функціонування таких робочих груп виявляє їх часту формальність, коли зустрічі перетворюються на ритуальний обмін інформацією без реального обговорення стратегічних викликів та пошуку спільних рішень. Це відображає ширшу проблему відсутності чіткого мандату та повноважень у таких координаційних структур: якщо робоча група може лише «обмінюватися інформацією» та «обговорювати», але не має повноважень приймати обов’язкові для виконання рішення, її вплив на реальну координацію залишається обмеженим, особливо у ситуаціях, коли виникають конфлікти інтересів між різними учасниками.

Мінрегіон України у своїх рекомендаціях підкреслює, що створення єдиних стандартів і протоколів взаємодії покращує управлінські практики на регіональному рівні [38]. Критично оцінюючи цю пропозицію, варто зазначити фундаментальну напругу між прагненням до уніфікації та стандартизації, з одного боку, та необхідністю гнучкості та адаптації до різноманітних локальних контекстів, з іншого. Надмірна стандартизація ризикує створити жорсткі процедури, що не враховують специфіку різних громад, від великого обласного центру до малої прифронтової громади, від промислових міст до аграрних районів. Водночас відсутність будь-яких стандартів створює ситуацію, коли кожна громада фактично «винаходить велосипед», розробляючи власні підходи до взаємодії з донорами без можливості вчитися на досвіді інших та масштабувати успішні практики.

Отже, системний аналіз виявляє комплекс взаємопов’язаних дисфункцій в управлінні донорською підтримкою Харківської області, що охоплює всі рівні координації: – горизонтальну (між департаментами ОДА), – вертикальну (між обласним, міським та громадівським рівнями), та – зовнішню (з міжнародними донорами) та має своїм корінням фундаментальну проблему недостатньої інституційної спроможності. Ці проблеми не можуть бути вирішені точковими

інтервенціями у окремих сферах, але вимагають системної трансформації, що одночасно підвищує інституційну спроможність та впроваджує ефективні механізми координації на всіх рівнях управління. Саме такий комплексний підхід і буде предметом наступного підрозділу.

3.2 Механізми оптимізації координації та розбудови сприятливості у взаємодії з донорами

Визначені у попередньому підрозділі системні дисфункції управління донорською підтримкою Харківської області вимагають не фрагментованих точкових втручань, а комплексної стратегії, що одночасно вирішує проблеми координації та розбудовує інституційну спроможність через впровадження інтегрованої системи механізмів, інструментів та організаційних рішень.

Досвід післявоєнної реконструкції Світового банку демонструє, що нові операції кредитування включають унікальні постконфліктні елементи, включаючи розмінування, демобілізацію та реінтеграцію колишніх комбатантів, а також розбудову інституційної спроможності, при цьому раннє планування та підготовка програм реконструкції виявляються критично важливими для успіху [70]. Ключовим принципом пропонованої стратегії є розуміння *saracity building* не як одноразового втручання через серію тренінгів чи технічної допомоги, але як триваючого процесу організаційного навчання та адаптації, що вбудований у повсякденну практику управління та нерозривно пов'язаний з удосконаленням механізмів координації.

Дослідження ООН щодо викликів відновлення управління в кризових та постконфліктних країнах виявляє, що донори мають балансувати між конфліктуючими тенденціями, швидкими результатами, тощо [56], що є критично релевантним для українського контексту воєнного стану. В цьому аспекті постають питання щодо можливих рішень для виходу з ситуації.

Запропонуємо декілька з них.

Рішення 1: Створення інтегрованої цифрової екосистеми координації

Ключовим інструментом вирішення проблеми «процедурного хаосу» у взаємодії з донорами та фрагментації інформаційних потоків між різними рівнями влади має стати створення інтегрованої цифрової платформи координації донорської підтримки на рівні області, що забезпечить прозорість інформації про плановані та реалізовані проєкти, уніфікацію процедур подання заявок та звітності, та можливість моніторингу прогресу в реальному часі.

Зокрема, Криворучко І. справедливо зазначає, що впровадження цифрових технологій створює умови для більш якісної міжвідомчої комунікації та прозорої координації [34]. Проте досвід впровадження аналогічних платформ в інших країнах виявляє, що технологічне рішення саме по собі не гарантує успіху без одночасної трансформації організаційних процесів та культури. Якщо цифрова платформа сприймається як додатковий бюрократичний тягар поверх існуючих процедур, а не як інструмент їх спрощення, опір її використанню буде значним навіть за умови технічної досконалості системи.

Харківський кластер цифрової трансформації у своєму звіті 2023 року підкреслює, що впровадження електронних платформ дозволяє промоніторити хід реалізації проєктів та оперативно реагувати на виклики [82]. Водночас критичний аналіз функціональності таких платформ виявляє необхідність балансування між повнотою інформації та зручністю використання. Надмірно складні системи з десятками полів для заповнення та багаторівневими процедурами затвердження ризикують стати перешкодою замість інструменту полегшення координації.

Оптимальний дизайн цифрової платформи має базуватися на принципі «мінімально достатньої інформації», де користувачі зобов'язані вводити лише ту інформацію, що критично необхідна для координації, натомість додаткові деталі можуть надаватися опціонально або автоматично імпортуватися з інших систем через API інтеграцію. Дослідження децентралізованого управління цифровими платформами демонструє, що напівдецентралізовані структури управління

можуть досягати кращих результатів завдяки балансуванню між креативністю розробників та координацією центральних органів [85].

WHO Kyiv у своїх рекомендаціях щодо розвитку цифрової координації підкреслює, що використання сучасних цифрових платформ сприяє ефективній взаємодії між різними рівнями влади та донорами [21]. Принципово важливим є забезпечення інтероперабельності цифрової платформи з системами, що використовуються міжнародними донорами, щоб уникнути ситуації, коли українські органи влади змушені дублювати введення інформації у національну систему та окремо у донорські платформи звітності. Це вимагає активного діалогу з основними донорами ще на стадії проектування платформи для узгодження форматів даних, API інтерфейсів та процедур верифікації інформації, що дозволить створити справді інтегровану екосистему управління донорською підтримкою замість нової ізольованої системи.

Практична реалізація цього рішення потребує інвестування у технічну інфраструктуру (серверне обладнання, програмне забезпечення, системи захисту даних), створення технічної підтримки для користувачів, та проведення масштабних тренінгів для персоналу всіх рівнів влади щодо використання платформи.

Рішення 2: Систематичний розвиток компетенцій через багаторівневі навчальні програми.

Вирішення проблеми дефіциту спеціалізованих компетенцій персоналу вимагає переходу від епізодичних разових тренінгів до систематичного розвитку через структуровані багаторівневі навчальні програми, що поєднують формальне навчання, практичну підготовку та довгострокове менторство. Рекомендації Програми розвитку ООН з підвищення ефективності публічного управління справедливо наголошують, що практичні інструменти для покращення координації включають механізми моніторингу та стандарти взаємодії між рівнями влади. Водночас ці рекомендації, розроблені на основі міжнародного досвіду в переважно мирних контекстах, потребують критичної адаптації до українських реалій воєнного стану, де класичні моделі capacity building

стикаються з додатковими викликами дефіциту кваліфікованих кадрів через мобілізацію, обмеженості фінансових ресурсів та необхідності підтримувати баланс між розвитком довгострокової спроможності та задоволенням невідкладних потреб відновлення.

ООН наголошує, що більшість держав мають прогалини в моніторинговій та інституційній спроможності, при цьому стратегії розбудови спроможності на рівні *whole-of-government* є рідкістю, з винятком таких країн як Іспанія, що впровадила урядовий підхід до зміцнення спроможності державних службовців з вимірними цілями [24], що може слугувати моделлю для розбудови системної програми *capacity building* в Україні.

Оптимальна модель навчання має поєднувати модульні онлайн курси з базовими знаннями про міжнародні стандарти управління донорськими проєктами, системи звітності основних донорів та процедури подання проєктних заявок (що можуть проходитися асинхронно відповідно до графіку чиновників), інтенсивні очні воркшопи з практичними вправами та симуляціями реальних ситуацій координації (наприклад, переговори з донорами про зміну умов проєкту, вирішення конфліктів між департаментами щодо розподілу ресурсів, підготовка комплексних проєктних заявок), та довгострокове менторство, де досвідчені фахівці з успішним досвідом залучення донорської підтримки супроводжують менш досвідчених колег у реальних проєктах, надаючи індивідуальні консультації та зворотний зв'язок.

World Bank у своїх дослідженнях публічного управління та інституційної спроможності наголошує, що розбудова інституційної спроможності потребує постійного навчання та модернізації процесів моніторингу [59]. Практична імплементація цього принципу в Харківській області може включати створення системи безперервного професійного розвитку для чиновників, що працюють у сфері координації донорської підтримки, з обов'язковим мінімумом 40 годин навчання на рік, що включає як формальні тренінги, так і участь у міжнародних конференціях з обміну досвідом, стажування у громадах з успішним досвідом залучення донорської підтримки (як в Україні, так і за кордоном у післявоєнних

країнах з подібним досвідом), та онлайн курси з актуальних тем управління відновленням. Фінансування цієї системи може частково здійснюватися за рахунок адміністративних бюджетів донорських програм, що мають зацікавленість у підвищенні спроможності своїх українських партнерів. Критично важливим є поєднання розвитку компетенцій з покращенням умов праці та створенням можливостей кар'єрного зростання для утримання найкращих фахівців у публічному секторі.

Рішення 3: Створення Регіонального координаційного центру як інституційного хабу.

Вирішення проблем горизонтальної координації між департаментами ОВА, вертикальної координації з громадами та зовнішньої координації з донорами вимагає створення спеціалізованої інституційної структури з чітким мандатом та ресурсами для забезпечення координаційних функцій. Конкретним механізмом має стати створення Регіонального координаційного центру донорської підтримки при Харківській обласній військовій адміністрації, що функціонуватиме не як додатковий бюрократичний рівень, що дублює функції існуючих департаментів, але натомість виконуватиме специфічну роль «координаційного хабу», що забезпечує обмін інформацією, фасилітацію міждепартаментських робочих груп для комплексних проєктів, надання методологічної підтримки громадам у підготовці проєктних заявок та веденні переговорів з донорами, та моніторинг реалізації всього портфелю донорських проєктів у регіоні для виявлення синергій та уникнення дублювання.

Акцент Харківської ОВА на міжвідомчу координацію, як зазначається в офіційній інформації про результати діяльності, дозволяє ефективніше впроваджувати програми соціально-економічного розвитку [78]. Водночас перехід від декларацій про важливість координації до її реальної практики вимагає не лише політичної волі керівництва, але й створення конкретних інституційних механізмів, що роблять координацію не додатковим бюрократичним тягарем, а природною частиною процесу управління. Це може включати інтеграцію критеріїв ефективності координації у систему оцінки

діяльності департаментів та окремих чиновників (наприклад, кількість успішно реалізованих міждепартаментських проєктів, час узгодження спільних рішень, рівень задоволеності партнерів якістю координації), виділення спеціального бюджету на координаційні активності (зустрічі, поїздки, підготовку спільних документів, найм зовнішніх фасилітаторів для складних переговорів), та створення системи стимулів для міждепартаментської співпраці, де успішна реалізація комплексних проєктів, що вимагали ефективної координації множини акторів, публічно визнається та винагороджується.

Практичний функціонал Регіонального координаційного центру має включати:

- 1) ведення єдиного реєстру всіх донорських проєктів у регіоні з інформацією про їхні цілі, бюджети, терміни реалізації, відповідальних виконавців та поточний статус;
- 2) фасилітацію міждепартаментських робочих груп для комплексних проєктів, що вимагають залучення ресурсів та компетенцій з різних секторів;
- 3) надання методологічної підтримки громадам у підготовці проєктних заявок, включаючи допомогу у формулюванні проблеми, розробці логічної рамки проєкту, підготовці бюджету та плану реалізації;
- 4) організацію регулярних координаційних зустрічей між представниками ОВА, громад та донорів для обміну інформацією про плани та виклики;
- 5) моніторинг прогресу реалізації донорських проєктів та раннє виявлення проблем, що вимагають втручання для їх вирішення.

Рішення 4: Триступенева система координаційних рад для багаторівневої взаємодії.

Програма розвитку ООН у своїх рекомендаціях щодо координаційних механізмів підтримки громад зосереджує увагу на залученні координаційних рад, що об'єднують державу, громади та донорів [59]. Практична реалізація такої моделі в Харківській області для вирішення проблем вертикальної координації та забезпечення участі всіх зацікавлених сторін у прийнятті рішень має включати

створення триступеневої системи координаційних структур з чітким розподілом функцій та повноважень між ними.

Перший рівень: обласна стратегічна координаційна рада, що збирається щоквартально для стратегічної координації на рівні керівництва ОВА (голова ОВА, заступники, керівники ключових департаментів) та представників основних донорів (керівники програм USAID, ПРООН, Programme Recovery Ukraine, інших великих донорських ініціатив у регіоні).

Мандат цієї ради включає: визначення стратегічних пріоритетів розподілу донорської підтримки між секторами та територіями області; вирішення конфліктів, що виникають на оперативному рівні та не можуть бути вирішені секторальними робочими групами; схвалення великих комплексних проєктів, що вимагають координації множини донорів та департаментів; моніторинг загального прогресу відновлення області та ефективності використання донорської підтримки.

Другий рівень: секторальні робочі групи, що функціонують на постійній основі (зустрічі щомісяця або частіше за потреби) для оперативної координації у конкретних сферах: освіта, охорона здоров'я, транспортна інфраструктура, житло, економічний розвиток, соціальний захист. До складу кожної робочої групи входять представники відповідного департаменту ОВА, представники громад, що реалізують проєкти у цій сфері, представники донорів, що фінансують проєкти у цьому секторі, та експерти громадських організацій.

Мандат секторальних груп включає: деталізацію стратегічних пріоритетів обласної ради у конкретні плани дій для сектору; координацію реалізації проєктів у секторі для уникнення дублювання та максимізації синергій; вирішення оперативних проблем, що виникають під час реалізації проєктів; обмін досвідом та кращими практиками між громадами та донорами у секторі.

Третій рівень: локальні координаційні платформи на рівні найбільших громад (понад 50 тисяч населення) або груп малих громад (кластери з 5-7 малих громад, об'єднаних географічною близькістю чи подібними викликами), що забезпечують залучення представників місцевого самоврядування та

громадянського суспільства до процесів планування та моніторингу відновлення.

Мандат локальних платформ включає: ідентифікацію пріоритетних потреб громади у відновленні на основі консультацій з населенням; підготовку проєктних заявок для подання на розгляд секторальних робочих груп та донорів; моніторинг реалізації проєктів на території громади та надання зворотного зв'язку про їхню ефективність; залучення громадськості до обговорення планів відновлення та звітування про використання донорської підтримки.

Рішення 5: Інституціоналізація громадської участі та прозорості.

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна у своєму звіті про дослідження управління проєктами реконструкції підкреслює, що адміністративні практики, що передбачають прозорі процедури та участь громадськості, значно підвищують якість управління [83]. Інституціоналізація громадської участі у процесах координації донорської підтримки для підвищення легітимності рішень та мобілізації додаткової експертизи громадянського суспільства має включати кілька взаємодоповнюючих механізмів.

По-перше, обов'язкові публічні консультації на стадії формування обласних програм відновлення з використанням як традиційних форматів (публічні слухання у громадах), так і онлайн інструментів (вебінари, онлайн опитування) для забезпечення максимального охоплення різних груп населення.

По-друге, онлайн платформа для подання громадянами пропозицій щодо пріоритетів відновлення з механізмом обов'язкового публічного обґрунтування рішень про врахування чи неврахування цих пропозицій. Це створить стимули для органів влади серйозно розглядати громадські ініціативи та публічно пояснювати свої рішення.

По-третє, залучення представників громадських організацій до координаційних рад та робочих груп з правом дорадчого голосу, що дозволить громадянському суспільству впливати на процеси прийняття рішень, навіть не маючи права остаточного голосу.

Керівництво UNDP з національного планування відновлення після катастроф підкреслює, що в післявоєнному контексті зниженої інституційної спроможності стає критично важливим зміцнення систем моніторингу та підвищення прозорості для забезпечення підзвітності урядів перед постраждалим населенням [57]. Практична реалізація принципу прозорості має включати:

- регулярну публікацію на вебсайті ОВА детальної інформації про всі донорські проекти у регіоні (включаючи бюджети, терміни, відповідальних виконавців, поточний статус реалізації);
- щоквартальні публічні звіти про використання донорської підтримки з інфографікою для зручності сприйняття широкою аудиторією;
- механізм подання громадянами скарг на неналежне використання донорських коштів з гарантованим терміном розгляду та публічною відповіддю.

Рішення 6: Системи моніторингу, оцінки та організаційного навчання.

OECD у своїх рекомендаціях щодо розвитку спроможності публічного сектору підкреслює, що розробка систем моніторингу і оцінки є одним із стрижнів підвищення спроможності органів влади [48]. Водночас імплементація таких систем в українському контексті стикається з викликом балансування між підзвітністю та автономією: надмірно деталізовані системи моніторингу можуть створювати «паралізуючу підзвітність», коли чиновники витрачають більше часу на документування своєї діяльності, аніж на саму діяльність, та уникають інноваційних рішень через страх, що відхилення від стандартних процедур буде інтерпретоване як порушення.

Оптимальна система моніторингу має фокусуватися на результатах (outcomes) замість процесів (outputs), оцінюючи органи влади та окремих чиновників не за формальною відповідністю процедурам, а за реальним впливом їхньої діяльності на швидкість та якість відновлення. Конкретні показники можуть включати:

- 1) для горизонтальної координації – середній час узгодження спільних рішень між департаментами, кількість успішно реалізованих

міждепартаментських проєктів, рівень задоволеності партнерів якістю координації;

2) для вертикальної координації – рівень залучення громад до програм відновлення, швидкість реагування військової адміністрації на запити громад, рівень задоволеності громад підтримкою з боку області;

3) для зовнішньої координації – успішність у залученні донорського фінансування, швидкість освоєння донорських коштів, рівень відповідності реалізованих проєктів початковим планам.

Критично важливим є розуміння, що підвищення інституційної спроможності не є лінійним процесом поступового нагромадження компетенцій, але радше циклічним процесом експериментування, навчання на помилках та адаптації практик до мінливих умов. В умовах воєнного стану, коли ситуація змінюється швидко та непередбачуваною, спроможність органів влади до швидкої адаптації та організаційного навчання може бути важливішою за досконале оволодіння формальними процедурами та стандартами. Це вимагає створення організаційної культури, що заохочує експериментування та інновації, толерує помилки як джерело навчання (за умови, що з них роблять висновки та документують *lessons learned*), та систематично поширює успішні практики між різними рівнями влади для їх масштабування.

Так, Маховський Я. слушно підкреслює, що постійне оновлення стратегічних планів та їх адаптація до реальних умов є необхідною умовою підвищення інституційної спроможності [37]. Практична імплементація принципу організаційного навчання має включати:

- щоквартальні сесії аналізу реалізованих проєктів з ідентифікацією того, що спрацювало добре, що спрацювало погано, та чому; створення бази знань успішних практик та типових помилок, доступної всім органам влади області через онлайн платформу;
- регулярні візити обміну досвідом між громадами, де успішні громади діляться своїми практиками з менш успішними;
- залучення зовнішніх експертів для періодичної оцінки ефективності

систем управління та надання рекомендацій щодо їх вдосконалення.

World Bank у своїх дослідженнях підкреслює, що інституційні реформи, що ґрунтуються на кращих світових практиках, покращують координацію і результативність [69]. Критичний аналіз процесів трансфера інституційних практик з розвинених країн до країн, що розвиваються, виявляє, що механічне копіювання інституційних форм без урахування локального контексту часто призводить до створення «фасадних інституцій», що формально відповідають міжнародним стандартам, проте не функціонують ефективно через відсутність сприятливого організаційного та культурного середовища.

Успішна адаптація міжнародних best practices вимагає не простого копіювання, а творчого переосмислення та локалізації, що враховує специфічні умови Харківської області як прифронтового регіону з обмеженими ресурсами та високим рівнем невизначеності. Дослідження післявоєнної допомоги Світового банку засвідчують, що країни, які зазнали конфлікту та насильства, перебувають на іншій траєкторії розвитку, ніж решта світу, з високим рівнем бідності та зниженням людського капіталу, що потребує залишення міжнародних інституцій у нестабільних контекстах [68].

Отже, запропонована інтегрована стратегія вирішення системних дисфункцій управління донорською підтримкою Харківської області базується на одночасному впровадженні шести взаємопов'язаних рішень:

- 1) створення цифрової екосистеми координації для подолання процедурного хаосу та фрагментації інформації;
- 2) систематичний розвиток компетенцій персоналу через багаторівневі навчальні програми для вирішення проблеми дефіциту спеціалізованих знань;
- 3) створення Регіонального координаційного центру як інституційного хабу для горизонтальної, вертикальної та зовнішньої координації;
- 4) триступенева система координаційних рад для забезпечення багаторівневої взаємодії та участі всіх зацікавлених сторін;
- 5) інституціоналізація громадської участі та прозорості для підвищення легітимності та ефективності рішень;

6) системи моніторингу, оцінки та організаційного навчання для забезпечення постійного вдосконалення практик управління.

Успішна реалізація цієї стратегії вимагатиме не лише фінансових ресурсів (частково доступних через адміністративні бюджети донорських програм) та технічної експертизи (яку можна залучити через міжнародних партнерів), але й, найважливіше, політичної волі керівництва області, готовності до інституційних експериментів та здатності вчитися на власних помилках, що разом створить фундамент для трансформації Харківської області з регіону, що відновлюється після воєнних руйнувань, у модель ефективного публічного управління донорською підтримкою для інших регіонів України.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження сформульовано нижченаведені основні висновки та пропозиції:

1. Система публічного управління міжнародною допомогою базується на п'яти фундаментальних принципах Паризької декларації 2005 року, проте їхнє практичне впровадження залишається викликом навіть через два десятиліття після прийняття декларації. Емпіричні дослідження демонструють, що лише один із тринадцяти встановлених цільових показників було досягнуто до 2010 року, а координація між донорами фактично погіршилася. Ця реальність підкреслює, що проблема полягає не у відсутності правильних принципів, а у структурних бар'єрах їх впровадження, укорінених у політичній економії міжнародної допомоги, де донори продовжують переслідувати власні національні інтереси під прикриттям риторики ефективності.

2. Ефективність координації визначається не лише досконалістю формальних процедур, але й інституційною спроможністю органів влади на всіх рівнях, від національного до локального. Світовий банк виявив, що до 2022 року майже чотири з п'яти проєктів допомоги виконувалися зовнішніми акторами, обминаючи національні системи. У секторах охорони здоров'я та освіти уряди країн-реципієнтів управляють лише 16% усіх транзакцій, що підриває державну спроможність та легітимність.

3. Інституційні моделі координації еволюціонують від патерналістських підходів, де донори визначають пріоритети, до справжніх партнерських моделей, що визнають центральну роль національних і місцевих інституцій. Український підхід, втілений через Українську платформу донорів, демонструє можливість швидкого створення ефективних координаційних механізмів навіть в екстремальних умовах повномасштабної війни. За два роки роботи (2023-2025) платформа скоординувала понад 183 мільярди доларів об'єднаної економічної підтримки та закрила дефіцит фінансування на 2024 рік,

водночас зберігаючи національне лідерство у процесах прийняття рішень.

4. Міжнародний досвід демонструє відсутність універсальних рецептів координації. Кожна країна вибудовує власну модель з урахуванням специфіки національного контексту, характеру післявоєнної ситуації та рівня розвитку державних інституцій. Замбійський досвід виявив феномен «втоми від координації», коли надмірна бюрократизація процесів знижувала мотивацію учасників. Боснійський та Іракський приклади продемонстрували ризики створення міжнародних адміністративних структур, що підривають національний суверенітет. Український підхід, що поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованою операційною гнучкістю, являє собою спробу врахувати міжнародний досвід.

5. Особливого значення набуває регіональний рівень координації, де загальнонаціональні пріоритети трансформуються в конкретні проекти відновлення з урахуванням місцевих умов і потреб громад. Досвід семи громад Харківської області, що розробили програми комплексного відновлення за підтримки програми U-LEAD з Європою, демонструє критичну важливість інституційної спроможності на локальному рівні. Громади з сильнішим адміністративним потенціалом отримують більше допомоги, що може поглиблювати регіональні диспропорції та вимагає цілеспрямованих зусиль з розбудови спроможності слабших громад.

6. Залишаються відкритими фундаментальні питання щодо реальності національного лідерства за умов величезної фінансової залежності від донорів. Коли до 84% зовнішніх потреб фінансування України покривається Європейським Союзом, асиметрія влади неминуче впливає на динаміку координації, незалежно від досконалості формальних механізмів забезпечення паритетності. Подальші дослідження мають зосередитися на аналізі фактичних процесів прийняття рішень всередині координаційних структур, щоб виявити, наскільки реальним є національне лідерство у практиці, а не лише у формальних процедурах.

7. Організаційно-функціональна структура органів публічної влади у

процесах відновлення Харківської області представляє багаторівневу систему взаємодії між обласною військовою адміністрацією, міською владою Харкова, територіальними громадами та міжнародними донорськими організаціями, ефективність якої обмежена викликами горизонтальної та вертикальної координації в умовах воєнного стану. Харківська ОВА, через свої структурні підрозділи, зокрема Департамент містобудування та архітектури та Департамент економіки та міжнародних відносин, здійснює стратегічне планування та координацію, проте функціональна фрагментація між департаментами створює виклики для реалізації комплексних проєктів відновлення, що вимагають міжсекторальної синергії.

8. Програма комплексного відновлення Харківської області на період до 2027 року та Програма економічного і соціального розвитку на 2021-2025 роки зазнали кардинальної трансформації після 24 лютого 2022 року, переорієнтувавшись з розвиткових завдань на першочергові заходи відновлення, що відображає фундаментальну зміну парадигми регіонального управління від проактивного розвитку до реактивного відновлення з ризиками закріплення «аварійного режиму» функціонування навіть після завершення активної фази конфлікту.

9. Інституційна спроможність територіальних громад у процесах відновлення суттєво диференційована залежно від розміру громади, географічного розташування та попереднього досвіду роботи з міжнародною технічною допомогою, що створює структурну нерівність у доступі до ресурсів відновлення. Досвід семи громад Харківської області (Борівської, Золочівської, Ізюмської, Кіндрашівської, Куп'янської, Курилівської та Солоницівської), що отримали підтримку програми U-LEAD у розробці програм комплексного відновлення протягом липня-жовтня 2023 року, демонструє потенціал технічної допомоги для розвитку локальної спроможності стратегічного планування, проте короткостроковість такої підтримки (три місяці) є недостатньою для формування сталої інституційної спроможності.

Кейс Малинівської громади, де адміністративна будівля була пошкоджена,

85% шкіл і дитячих садків зазнали руйнувань, а майже 500 приватних будинків потребують відновлення, виявляє масштаб викликів для локального управління за умов одночасної необхідності підтримання базових адміністративних функцій та координації процесів відновлення, що вимагає більш системної підтримки розвитку адміністративної спроможності малих та середніх громад.

10. Система взаємодії з донорськими організаціями еволюціонувала від хаотичних ad hoc контактів до більш структурованих механізмів, представлених програмами USAID DOBRE (гранти до \$3,000), Програмою розвитку ООН «Партнерство заради відновлення» (гранти до \$48,000) та Programme Recovery Ukraine з різними процедурними вимогами та фокусами підтримки.

Порівняльний аналіз виявляє фундаментальну дилему: програми з меншими грантами та простішими процедурами є більш доступними для широкого кола бенефіціарів, проте їхній вплив обмежений масштабом фінансування, тоді як програми з великими бюджетами здатні фінансувати серйозні інфраструктурні проєкти, проте їхні складні процедурні вимоги роблять їх доступними лише для найбільш інституційно спроможних акторів.

11. Фінансова архітектура відновлення Харківської області характеризується множинністю джерел фінансування з різними процедурами доступу та термінами освоєння коштів, що створює парадокс неефективності: найбільш оперативні канали (місцеві бюджети) мають найменший обсяг ресурсів, тоді як канали з найбільшими потенційними обсягами (міжнародні програми масштабної підтримки) характеризуються найповільнішими процедурами. Державний бюджет виділив понад 597 мільйонів гривень на відновлення області у 2025 році, додатково понад 70 мільйонів гривень спрямовано на відновлення громад, проте ці суми є явно недостатніми порівняно з масштабом руйнувань (близько 12 тисяч пошкоджених будівель лише у Харкові), що створює жорстку конкуренцію між громадами за обмежене фінансування.

12. Системний діагноз управління донорською підтримкою відновлення Харківської області виявляє комплекс взаємопов'язаних дисфункцій, що

охоплюють проблеми координації на всіх рівнях та корінні проблеми недостатньої інституційної спроможності.

Горизонтальна координація між департаментами обласної військової адміністрації стикається з секторальною фрагментацією, де жорсткі бюрократичні межі між сферами відповідальності ускладнюють реалізацію комплексних проєктів відновлення, тоді як дублювання функцій та відсутність механізмів розв'язання конфліктів юрисдикції створюють «сірі зони» відповідальності.

Вертикальна координація характеризується асиметрією адміністративних спроможностей між Харківською міською громадою, що функціонує як паралельний центр координації з прямими відносинами з донорами, та периферійними громадами з обмеженими можливостями самостійного залучення міжнародних партнерів, що поглиблює регіональну нерівність доступу до ресурсів відновлення.

13. Координація з міжнародними донорськими організаціями виявляє фундаментальну асиметрію між процедурними вимогами донорів та реальними адміністративними спроможностями українських органів влади в умовах воєнного стану. Особливо проблемною є координація між прифронтовими громадами з обмеженими можливостями планування через безпекову невизначеність та громадами у безпечних районах, що створює фундаментальну дилему пріоритизації між найбільш постраждалими територіями та економічною раціональністю інвестування.

Корінною проблемою, що поглиблює всі координаційні дисфункції, є недостатня інституційна спроможність, що має три виміри: дефіцит спеціалізованих компетенцій персоналу, обмеженість фінансових та технічних ресурсів, та відсутність організаційної культури міжвідомчої співпраці та організаційного навчання.

14. Стратегія вирішення виявлених системних дисфункцій базується на інтегрованому підході, що одночасно впроваджує шість взаємопов'язаних рішень: створення інтегрованої цифрової екосистеми координації для подолання

процедурного хаосу через платформу з уніфікацією процедур звітності та забезпеченням інтероперабельності з донорськими системами; систематичний розвиток компетенцій персоналу через багаторівневі навчальні програми, що поєднують модульні онлайн курси, інтенсивні очні воркшопи та довгострокове менторство з обов'язковим мінімумом 40 годин навчання на рік; створення Регіонального координаційного центру донорської підтримки як спеціалізованого інституційного хабу для горизонтальної координації між департаментами, вертикальної координації з громадами та зовнішньої координації з донорами без дублювання функцій існуючих структур.

15. Довгостроковий успіх стратегії залежить від створення самопідтримуючої екосистеми організаційного навчання через щоквартальні сесії аналізу реалізованих проєктів, створення бази знань успішних практик та типових помилок, регулярні візити обміну досвідом між громадами, та залучення зовнішніх експертів для періодичної оцінки ефективності систем управління.

Успішна реалізація вимагає не лише фінансових ресурсів та технічної експертизи, але й політичної волі керівництва області, готовності до інституційних експериментів, інтеграції критеріїв ефективності координації у систему оцінки діяльності, виділення спеціального бюджету на координаційні активності, та створення системи стимулів для міждепартаментської співпраці, що визначатиме спроможність регіону забезпечити сталий розвиток після завершення конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5th Steering Committee of the Donor Coordination Platform for Ukraine reports on donor support for 2023 early recovery needs. European Commission, 26 July 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/5th-steering-committee-donor-coordination-platform-ukraine-reports-donor-support-2023-early-recovery-2023-07-26_en (last accessed: 13.11.2025).
2. Donor coordination for effective aid: Zambia case study. UNU-WIDER Working Paper. 2013. No. 049. URL: <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/WP2013-049.pdf> (last accessed: 13.11.2025).
3. First meeting of Ukraine Donor Coordination Platform Steering Committee took place. Cabinet of Ministers of Ukraine, 26 January 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/vidbulos-pershe-zasidannia-nahliadovoi-rady-mizh-vidomchoi-koordynatsiinoi-platformy-donoriv-ukrainy> (last accessed: 13.11.2025).
4. Foreign Aid: International Donor Coordination of Development Assistance. Congressional Research Service, USA. URL: https://www.congress.gov/crs_external_products/R/PDF/R41185/R41185.5.pdf (last accessed: 13.11.2025).
5. Fourth Steering Committee of the Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine launches work to map donor support. European Commission, 23 June 2023. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/fourth-steering-committee-multi-agency-donor-coordination-platform-ukraine-launches-work-map-donor-2023-06-23_en (last accessed: 13.11.2025).
6. Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine meets in expanded format. European Commission, 14 February 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/multi-agency-donor-coordination-platform-ukraine-meets-expanded-format-advance-ukraines-recovery-and-2024-02-14_en (last accessed: 13.11.2025).
7. Nunnenkamp P., Öhler H., Thiele R. Donor coordination and specialization: did the Paris Declaration make a difference? *Review of World*

Economics. 2013. Vol. 149. P. 537-563. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10290-013-0157-2>.

8. Paris Declaration on Aid Effectiveness. OECD, 2005. URL: https://www.oecd.org/en/publications/paris-declaration-on-aid-effectiveness_9789264098084-en.html (last accessed: 13.11.2025).

9. Renewing Focus on Effective Aid: Achieving the Vision of the Paris Declaration. World Bank Blogs, October 16, 2024. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/dev4peace/renewing-focus-on-effective-aid--achieving-the-vision-of-the-paris-declaration> (last accessed: 13.11.2025).

10. The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Global Partnership for Effective Development Co-operation. URL: <https://www.effectivecooperation.org/content/paris-declaration-aid-effectiveness-and-accra-agenda-action> (last accessed: 13.11.2025).

11. Ukraine Donor Platform confirms continued strong support for Ukraine's recovery and reconstruction. EU NEIGHBOURS east, 3 April 2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-for-ukraines-recovery-and-reconstruction-2/> (last accessed: 13.11.2025).

12. Ukraine Donor Platform confirms continued strong support for Ukraine's recovery and reconstruction. European Commission, 9 October 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-ukraines-recovery-and-reconstruction-2024-10-09_en (last accessed: 13.11.2025).

13. Ukraine Donor Platform. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ukrainedonorplatform.com/> (last accessed: 13.11.2025).

14. Ukraine: Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine kick-starts work. European Commission, 26 January 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-multi-agency-donor-coordination-platform-ukraine-kick-starts-work-2023-01-26_en (last accessed: 13.11.2025).

15. U-LEAD допоможе сімом громадам Харківщини розробити плани

відновлення територій. Словбідський край, 19 липня 2023. URL: <https://www.slk.kh.ua/oblast-online/borova/sim-gromad-harkivskoi-oblasti-vzalis-a-kompleksne-vidnovlenna.html> (дата звернення: 13.11.2025).

16. VoxUkraine. Донори та українські організації: трансформація співпраці / VoxUkraine. 2025. URL: <https://voxukraine.org> (дата звернення: 17.11.2025).

17. Аналітика міжнародних донорських ініціатив відновлення Харківщини. UNDP Ukraine, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 13.11.2025).

18. Відбір проєктів у межах Програми відновлення України III (Транш В). Асоціація міст Харківської області, 2025. URL: <https://association.kharkov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

19. Відбудова Харкова під прицілом ворога: як ремонтують пошкоджені будинки. Sviy Dim Media, 27 травня 2025. URL: <https://sviydim.media/articles/rebuilt/yak-remontuyut-poshkodzheni-budynky-u-kharkovi/> (дата звернення: 13.11.2025).

20. Відновлення будинків у Харкові – 2025. Антикорупційний центр Харківської області, 2025. URL: <https://anticor-kharkiv.org/> (дата звернення: 13.11.2025).

21. Всесвітня організація охорони здоров'я, Київське бюро. Розвиток цифрової координації / ВООЗ Київ. Київ, 2023. 60 с.

22. Грантовий конкурс громадських ініціатив для відновлення та розвитку громад Харківської області. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН», 19 серпня 2024. URL: <https://chaszmin.com.ua/do-3-000-dol-grantovyj-konkurs-gromadskyh-initsiatyv-dlya-vidnovlennya-ta-rozvytku-gromad-harkivskoyi-oblasti/> (дата звернення: 13.11.2025).

23. Громадянське суспільство України в умовах війни: виклики і можливості. E-Democracy Centre, 2025. URL: <https://api.home.ednannia.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

24. Департамент ООН з економічних та соціальних питань. Розвиток

потенціалу державних службовців для реалізації Порядку денного на період до 2030 року: Аналітичний огляд № 117. 2021. URL: <https://desapublications.un.org/policy-briefs/undesapolicy-brief-117-building-capacities-public-servants-implement-2030-agenda> (дата звернення: 17.11.2025).

25. Децентралізація та регіональна політика відновлення в умовах воєнного стану. Науковий журнал НаУКМА, 2025. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

26. Затвердження стандартів співпраці органів публічної влади у відновленні. Харківська обласна рада, 2024. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

27. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 11-30. DOI: 10.34132/pard2023.19.01.

28. Інтегрований підхід до відновлення територіальних громад. UNDP Ukraine, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 13.11.2025).

29. Інтерв'ю з представниками Харківської обласної адміністрації. Харків, 2025.

30. Капуку, Н., Нокс, К., Розенталь, У. Координація кризових ситуацій у складних міжурядових системах: випадок Австралії. *Огляд державного управління*. 2024. Т. 84, № 3. С. 615-630.

31. Керівниця Програми «U-LEAD з Європою» на Харківщині: «Перед залученням допомоги ззовні громадам варто подбати про ефективність використання власних ресурсів» / Mind.ua, 15 листопада 2024. URL: <https://mind.ua/publications/20281520-kerivnicya-programi-u-lead-z-evroboyu-na-harkivshchini> (дата звернення: 13.11.2025).

32. Комюніке за підсумками дванадцятого засідання Керівного комітету Української платформи донорів, 14 січня 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/komiunike-za-pidsumkamy-dvanadtsiatoho-zasidannia-kerivnoho-komitetu-ukrainskoi-platformy-donoriv-14012025> (дата звернення: 13.11.2025).

33. Конкурс грантів від UNDP «Партнерство заради відновлення».

UNDP Ukraine, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/konkurs-hrantiv-vid-undp-partnerstvo-zarady-vidnovlennya> (дата звернення: 13.11.2025).

34. Криворучко І. Ключові тенденції цифровізації публічного управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 121-137. ISSN 1727-6667.

35. Майковський Я. М. Актуальні проблеми публічного управління в регіонах. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*, 15 травня 2025 р., м. Збараж. Збараж, 2025.

36. Майстро С. В. Розмежування повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування: виклики координації / Національний університет цивільного захисту України, 2012.

37. Маховський Я. М. Проблеми публічного управління у відновленні. 2025. 12 с.

38. Міністерство розвитку громад та територій України: Правове регулювання відновлення регіонів. Київ, 2023. 80 с.

39. Місцева публічна влада в Україні: конституційно-правові засади / Конституційний Суд України, 2024. URL: <https://csu.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

40. Наукові дослідження Донецького національного університету: Публічне управління у воєнний період / колектив авторів. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 150 с.

41. Наукові публікації про управління проектами відновлення в Харківській області / Електронний репозитарій Чорноморського національного університету імені Петра Могили, 2023. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

42. Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційної діяльності: Правове регулювання господарської діяльності / НДІПЗІР. 2024.

43. Національна академія державного управління при Президентові

України: Підвищення компетенцій у публічному управлінні. Київ, 2025. 80 с.

44. Національний професійний центр цивільного захисту: Роль інформаційно-аналітичних систем / НПЦ цивільного захисту. 2024.

45. Огляд державної політики LSE: Реформи децентралізації в Україні та шлях до реконструкції, відновлення та європейської інтеграції / London School of Economics. 2023. URL: <https://ppr.lse.ac.uk/articles/10.31389/lseppr.87> (дата звернення: 17.11.2025).

46. Операційний план заходів на 2023-2025 роки з подолання гендерного розриву / Кабінет Міністрів України, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

47. Організаційна структура Харківської облдержадміністрації / Портал органів державної влади України, 2024. URL: <https://poda.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

48. Організація економічного співробітництва та розвитку: Рекомендації щодо розбудови потенціалу державного сектора. Париж : OECD Publishing, 2023. 100 с.

49. Політична карта Харківської області: тенденції двох років війни / ОПОРА, 2024. URL: <https://www.oporaua.org/viyna/politichna-karta-harkivs-koyi-oblasti-tendenciyi-dvoh-rokiv-viyni-25342> (дата звернення: 13.11.2025).

50. Постконфліктний повоєнний зарубіжний досвід заходів державного управління правоохоронною діяльністю та організації безпеки і правосуддя: уроки для України / ResearchGate, 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/379110383> (дата звернення: 13.11.2025).

51. Правове регулювання господарської діяльності в умовах воєнного стану / Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку, 2024. URL: <https://ndipzir.org.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

52. Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2021-2025 роки / Харківська обласна рада, 2021. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

53. Програма комплексного відновлення території Харківської міської

територіальної громади / E-construction.gov.ua, 2023. URL: <https://e-construction.gov.ua/files/restoration/2024-12-20/2567d2f1-e50b-49e7-b454-5f1783b42cef.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).

54. Програма комплексного відновлення території Харківської міської територіальної громади. Харків, 2024. 200 с. URL: <https://e-construction.gov.ua/files/restoration/2024-12-20/2567d2f1-e50b-49e7-b454-5f1783b42cef.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).

55. Програма розвитку ООН. Інтегрований підхід до відновлення території / ПРООН. 2024.

56. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй / Департамент економічних і соціальних справ. Проблеми відновлення управління в кризових та постконфліктних країнах. 2015. URL: <https://gsdrc.org/document-library/the-challenges-of-restoring-governance-in-crisis-and-post-conflict-countries/> (дата звернення: 17.11.2025).

57. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй: Керівна записка: Національне планування та координація дій з ліквідації наслідків стихійних лих. Нью-Йорк, 2016. 56 с.

58. ПРООН оголошує грант для створення та розвитку обласних ветеранських центрів та просторів у Харківській і Сумській областях. UNDP Ukraine, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/proon-oholoshuye-hrant-dlya-stvorenniya-ta-rozvytku-oblasnykh-veteranskykh-tsentriv-ta-prostoriv-u-kharkivskiy-i-sumskiy-oblastyakh> (дата звернення: 13.11.2025).

59. ПРООН Україна. Координаційні механізми підтримки громад. Київ, 2024. 85 с.

60. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Публічне управління», 2024. URL: <https://periodicals.karazin.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

61. Рада донорів з питань децентралізації в Україні / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://donors.decentralization>.

gov.ua/donor_board (дата звернення: 13.11.2025).

62. Рада Європи. Громадська підтримка реформи децентралізації в Україні сягає 77% / Рада Європи. 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/public-support-to-decentralisation-reform-in-ukraine-reaches-77-> (дата звернення: 17.11.2025).

63. Рахункова палата України. Звіт про реформу оплати праці / Рахункова палата України. 2019.

64. Регоніні, Г., Фалісс, Ж.-Б. Десятиліття координації допомоги в постконфліктному секторі охорони здоров'я Бурунді. *Конфлікт та здоров'я*. 2019. Том 13, стаття 16.

65. Річний звіт НУО «100% Життя» щодо відновлення Харківщини. Life Network, 2024. URL: <https://network.org.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

66. Розпорядження №439В від 15.08.2023 про комплексне відновлення Харківської області / Харківська обласна військова адміністрація, 2023. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

67. Світовий банк Україна. Публічне управління та інституційна спроможність. Київ, 2024. 110 с.

68. Світовий банк: Досягнення цілей розвитку в середовищі нестабільності, конфлікту та насильства. Вашингтон, округ Колумбія, 2024. Січень. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2024/01/16/pursuing-development-goals-amid-fragility-conflict-and-violence> (дата звернення: 17.11.2025).

69. Світовий банк: Зміцнення інституційного потенціалу. Вашингтон : Світовий банк, 2024. 120 с.

70. Світовий банк: Постконфліктна відбудова: роль Світового банку. Вашингтон, округ Колумбія, 1998. 74 с.

71. Світовий банк: Шлях від постконфліктної реконструкції до сталого розвитку: Боснія і Герцеговина. Вашингтон, округ Колумбія, 2024. Липень. 85 с.

72. Створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : постанова Кабінету Міністрів України від 15

лютого 2002 № 153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-п> (дата звернення: 13.11.2025).

73. Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 роки / Харківська обласна державна адміністрація, 2021. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

74. У громадах Харківщини планують реалізувати 18 проєктів з відновлення. GwaraMedia, 11 липня 2025. URL: <https://gwaramedia.com/u-gromadah-harkivshhini-planuyut-realizuvati-18-pro%D1%94ktiv-z-vidnovlennya/> (дата звернення: 13.11.2025).

75. Управління підзвітності уряду США (GAO): Управління ефективністю уряду: Провідні практики покращення міжвідомчої співпраці та вирішення міжсекторальних проблем. Звіт GAO-23-105520. Вашингтон, округ Колумбія, 2023. Травень. 68 с.

76. Уряд виділив понад 597 млн грн на відновлення Харківської області. Міністерство розвитку громад та територій України, 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2025).

77. Фокус на відновленні Харківщини: стратегічні пріоритети / Партія «Слуга народу», Харківське обласне відділення, 2025. URL: <https://sluga-narodu.com/> (дата звернення: 13.11.2025).

78. Харківська обласна державна адміністрація: Інформація про результати діяльності / Харківська ОДА. 2024. URL: <https://kharkivoda.gov.ua> (дата звернення: 17.11.2025).

79. Харківська обласна державна адміністрація: Розпорядження №439В / Харківська ОДА. 2023. URL: <https://kharkivoda.gov.ua> (дата звернення: 17.11.2025).

80. Харківська обласна державна адміністрація: Харківщина: соціально-економічне відновлення. Аналітичний звіт. Харків, 2024. 110 с.

81. Харківська область отримає понад 70 млн грн на відновлення громад у 2025 році. Dumka.media, 2025. URL: <https://dumka.media/> (дата звернення: 13.11.2025).

82. Харківський кластер цифрової трансформації. Звіт 2023. Харків, 2023. 100 с.
83. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна: Звіт про дослідження управління проектами реконструкції. Харків, 2024. 90 с.
84. Центр розвитку місцевого самоврядування: Інструменти взаємодії з донорами. Київ, 2025. 75 с.
85. Чен, Ю., Ріхтер, Дж. І., Патель, П. К. Децентралізоване управління цифровими платформами. *Журнал менеджменту*. 2021. Т. 47, № 5. С. 1305–1337.
86. Шарма, К. К. Міжурядові механізми координації в Індії. *MPRA Paper*. № 74251. Мюнхен : Бібліотека Мюнхенського університету, 2011. 24 с.
87. Як живуть та планують відновлення громади Харківщини / Ukrainian Crisis Media Center, 24 квітня 2024. URL: <https://uacrisis.org/en/15048745> (дата звернення: 13.11.2025).
88. Яндревська, М. Як міжбюджетна координація зміцнює місцеве самоврядування? / Decentralization Net, 4 грудня 2024 р. URL: <https://decentralization.net/> (дата звернення: 17.11.2025).