

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра права, національної безпеки та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ З
ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ФІНАНСУВАННІ ВІДБУДОВИ
УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

Виконав студент 2 курсу,

групи ППГЗ-3-24

Спеціальності 281 «Публічне

управління та адміністрування»

Освітньо-професійної програми

«Публічна політика та управління в

умовах гібридних загроз»

_____ Володимир РУДЕНКО

Науковий керівник роботи:

доктор юридичних наук, професор

_____ Лариса ВЕЛИЧКО

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ПРОЦЕСАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	12
1.1 Концептуальні основи участі міжнародних фінансових інституцій у фінансуванні відбудови держав: інституційний вимір.....	12
1.2 Міжнародний досвід координації діяльності міжнародних фінансових інституцій та національних урядів у програмах післявоєнного відновлення.....	18
РОЗДІЛ 2 ІНСТИТУЦІЙНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У ФІНАНСУВАННІ ВІДБУДОВИ ДЕРЖАВИ.....	27
2.1 Нормативно-правові та організаційні засади залучення фінансування міжнародних фінансових інституцій в Україні.....	27
2.2 Практика реалізації проєктів міжнародних фінансових інституцій в Україні: секторальний аналіз та оцінка ефективності координації	34
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	44
3.1 Ключові виклики та проблемні аспекти функціонування механізмів взаємодії органів публічної влади з міжнародними фінансовими інституціями	44
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади в контексті відбудови України	52
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі післявоєнна відбудова держав стала одним із найскладніших викликів міжнародній спільноті, що вимагає мобілізації значних фінансових ресурсів, координації зусиль численних донорів та створення ефективних механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з національними урядами.

Україна з 24 лютого 2022 року перебуває в стані повномасштабної війни, яка завдала катастрофічних збитків інфраструктурі, економіці та соціальній сфері держави. За оцінками Світового банку, сукупні прямі збитки від війни станом на початок 2025 року перевищують 150 млрд доларів США і продовжують зростати. В цих умовах міжнародні фінансові інституції (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку) стали критично важливими партнерами України у забезпеченні макрофінансової стабільності та фінансуванні невідкладних потреб відбудови. Органи публічної влади України опинилися перед необхідністю швидкого та ефективного освоєння безпрецедентних обсягів міжнародної фінансової допомоги в умовах триваючої війни.

Слід зазначити, що наявна національна система взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями формувалася протягом тривалого часу, однак масштаби та термінова необхідність відбудови створили нові виклики для координації. Відсутність єдиної централізованої платформи управління проектами міжнародних фінансових інституцій, множинність відповідальних органів, недостатня горизонтальна координація між міністерствами, обмежена залученість місцевих органів влади та дефіцит кваліфікованих кадрів через війну до сих пір створюють серйозні перешкоди для максимально ефективного використання коштів міжнародних донорів.

Актуальність даного дослідження обумовлена потребою комплексного аналізу існуючих механізмів взаємодії органів публічної влади з міжнародними

фінансовими інституціями, виявлення критичних інституційних прогалин та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації системи координації. Ефективна взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями є необхідною умовою не лише для перемоги у війні та швидкої відбудови зруйнованої інфраструктури, але й для довгострокової модернізації економіки, інтеграції до європейських структур та забезпечення сталого розвитку України у післявоєнний період.

Стан наукової розробки проблеми. Проблематика участі міжнародних фінансових інституцій у відбудові держав та механізмів їх взаємодії з національними урядами перебуває у фокусі наукової уваги багатьох українських та зарубіжних дослідників, однак комплексні дослідження інституційних механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України саме в контексті воєнної та післявоєнної відбудови досі залишаються обмеженими.

Розглядаючи роль міжнародних фінансових організацій у підтримці економічної безпеки та відбудові, слід звернути увагу на роботи О.О. Гетьманенко, яка аналізує роль Міжнародного валютного фонду, Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку у підтримці держав, що зазнали руйнівних наслідків воєнних дій, досліджуючи особливості участі міжнародних фінансових інституцій у післявоєнній відбудові України.

Крім того, В.І. Теремецький у своїх наукових працях досліджує правові аспекти підтримки проектів відбудови України міжнародними фінансовими організаціями та обґрунтовує необхідність вдосконалення нормативно-правової бази взаємодії. В.А. Панченко приділяє увагу ролі міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни, аналізуючи механізми залучення та використання коштів міжнародних фінансових інституцій.

Серед досліджень інституційного виміру взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями варто виділити роботи С. Попеля, який аналізує інституційні аспекти співпраці України з міжнародними фінансовими організаціями та В.П. Колосової, яка досліджує важливість та перспективи

допомоги міжнародних фінансових інституцій у відбудові України. В. Криворучко вивчає джерела фінансування військової відбудови міст України, зокрема роль різних донорів та механізми координації їх діяльності, а О.М. Шаров, – створення механізму фінансування військового розвитку України та координацію між державними органами і міжнародними партнерами.

Окремі аспекти діяльності міжнародних фінансових інституцій в Україні досліджуються у працях, присвячених забезпеченню макрофінансової стабільності, де аналізується роль МВФ та Світового банку у підтримці бюджетної системи України в умовах війни. Важливими також є аналітичні огляди міжнародного досвіду фінансування відбудови, підготовлені експертними центрами, зокрема платформою «Віднова» та Recovery.win, які узагальнюють механізми та тенденції міжнародної допомоги у відбудові України у 2022-2025 роках. Київська школа економіки (KSE) підготувала дослідження щодо повоєнного відновлення України з акцентом на нові ринки та цифрові інструменти взаємодії з донорами.

Серед міжнародних досліджень ключове значення мають звіти Групи Світового банку щодо оцінки потреб України у відновленні та реконструкції (RDNA), які стали базовим документом для планування відбудови. Міжнародний валютний фонд у своїх звітах аналізує макроекономічні наслідки фінансування відновлення та умови підтримки економічної стабільності України. Європейський банк реконструкції та розвитку розробив стратегічні рамки та механізми підтримки відбудови України, визначивши пріоритетні галузі та інструменти фінансування. Європейська Комісія у звітах про прогрес реалізації Механізму для України (Ukraine Facility) описує координацію між ЄС та іншими міжнародними фінансовими інституціями. ОЕСР досліджує мобілізацію міжнародних інвестицій для відновлення України, аналізуючи роль публічних гарантій та змішаного фінансування.

Програма відновлення України Організацією Об'єднаних Націй та щорічні звіти USAID щодо Програми швидкого відновлення надають практичні приклади координації між багатосторонніми організаціями та урядом України.

Огляди багатостороннього донорського трастового фонду G7 для України та Міжнародної асоціації розвитку (МАР) щодо проектів міської реконструкції демонструють різноманітні моделі організації фінансування відбудови та механізми взаємодії з національними та місцевими органами влади.

Загалом, аналіз наукової літератури та аналітичних матеріалів показує, що українські дослідники зосереджуються переважно на загальних питаннях ролі міжнародних фінансових інституцій у відбудові та правових аспектах співпраці, тоді як міжнародні документи акцентують увагу на оцінці потреб, стратегічному плануванні та фінансових механізмах.

Незважаючи на значну кількість публікацій, відсутні комплексні дослідження, які б системно аналізували саме інституційні механізми взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України в умовах війни та відбудови. Практично не дослідженими залишаються питання координації між різними рівнями влади, проблеми абсорбційної спроможності українських органів, бар'єри швидкої імплементації проєктів та шляхи оптимізації системи взаємодії. Саме заповнення цієї прогалини визначає актуальність і практичну значущість даного дослідження.

Метою роботи є комплексний інституційний аналіз механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій (Світового банку, МВФ, ЄБРР) з органами публічної влади України у фінансуванні відбудови та розробка науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо їх стратегічної оптимізації.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- узагальнити концептуальні основи участі міжнародних фінансових інституцій у фінансуванні відбудови держав, уточнити термінологічний апарат та розкрити інституційний вимір цього процесу;
- дослідити міжнародний досвід координації діяльності міжнародних фінансових інституцій та національних урядів у програмах післявоєнного відновлення, вивчивши практику різних країн;
- проаналізувати нормативно-правові та організаційні засади залучення фінансування міжнародних фінансових інституцій в Україні,

визначити структуру відповідальних органів та механізми їх координації;

– проаналізувати практику реалізації проєктів міжнародних фінансових інституцій в Україні та оцінити ефективність координації між різними рівнями влади;

– виявити ключові виклики та проблемні аспекти функціонування механізмів взаємодії органів публічної влади з міжнародними фінансовими інституціями у фінансуванні відбудови нашої країни;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення інституційних механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади в контексті відбудови України.

Об'єктом дослідження є процеси взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України у фінансуванні відбудови.

Предметом дослідження є інституційні механізми взаємодії міжнародних фінансових інституцій (Світового банку, МВФ, ЄБРР) з органами публічної влади України у процесі фінансування її відбудови.

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 термінологічного аналізу застосовано для розмежування понять «відбудова», «реконструкція», «відновлення», «міжнародні фінансові інституції», «механізми взаємодії», «координація», що дозволило створити чітку термінологічну основу роботи; *метод теоретичного узагальнення* використано для систематизації наукових підходів до розуміння ролі міжнародних фінансових інституцій у післявоєнній відбудові та формулювання власних теоретичних висновків щодо цього процесу; *системний підхід* застосовано для дослідження взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами влади як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що дозволило виявити ключові взаємозв'язки між різними учасниками процесу фінансування відбудови; *інституційний аналіз* використано для дослідження формальних та

неформальних інститутів взаємодії, що формують основу координації міжнародних фінансових інституцій з органами влади (підрозділ 1.1).

Компаративний метод використано для порівняльного аналізу міжнародного досвіду координації діяльності міжнародних фінансових інституцій та урядів у програмах післявоєнного відновлення, виявлення спільних та відмінних рис різних національних моделей; *метод кейс-стаді* застосовано для поглибленого аналізу конкретних прикладів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з урядами у постконфліктних країнах (Балкани, Афганістан, Ірак, Руанда) (підрозділ 1.2).

Нормативно-правовий аналіз використано для вивчення законодавчої бази залучення міжнародної фінансової допомоги в Україні, меморандумів про співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями, угод про фінансування, виявлення прогалин та суперечностей у правовому регулюванні; *структурно-функціональний аналіз* застосовано для визначення структури, ролей та функцій різних органів публічної влади у системі взаємодії з МФІ; *інституційний аналіз* використано для дослідження формальних координаційних механізмів (Національна рада з відновлення, міжвідомчі робочі групи, Project Implementation Units) та неформальних практик взаємодії (підрозділ 2.1).

Метод документального аналізу застосовано для вивчення офіційних документів міжнародних фінансових інституцій (звіти RDNA Світового банку, програми МВФ, стратегії ЄБРР), урядових стратегій, програм, звітів про реалізацію проєктів; *статистичний аналіз* використано для обробки даних щодо обсягів фінансування від різних міжнародних фінансових інституцій, секторального розподілу коштів, темпів освоєння фінансування; *секторальний аналіз* застосовано для дослідження практики реалізації проєктів МФІ у різних галузях (інфраструктура, енергетика, соціальна сфера, підтримка бізнесу) (підрозділ 2.2).

Проблемно-орієнтований аналіз застосовано для виявлення та систематизації ключових викликів функціонування механізмів взаємодії (фрагментація відповідальності, бюрократичні бар'єри, кадровий дефіцит,

проблеми абсорбційної спроможності); *SWOT-аналіз* використано для комплексної оцінки сильних і слабких сторін існуючої системи взаємодії України з міжнародними фінансовими інституціями, можливостей та загроз її розвитку; *метод експертних оцінок* застосовано для оцінювання ефективності різних координаційних механізмів та практик взаємодії (підрозділ 3.1).

Метод стратегічного планування використано для визначення пріоритетних напрямів вдосконалення системи взаємодії з МФІ з урахуванням обмежених ресурсів, актуальних викликів та цілей євроінтеграції; *метод моделювання* застосовано для розробки моделі оптимізованої системи координації взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України; *метод прогнозування* використано для визначення перспективних тенденцій розвитку співпраці з МФІ у середньо- та довгостроковій перспективі (до 2030 року); метод системного синтезу застосовано для формулювання комплексу взаємопов'язаних рекомендацій щодо інституційних реформ, процесуальних удосконалень, розбудови спроможності та посилення прозорості (підрозділ 3.2).

Зазначені методи було використано в роботі комплексно.

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

У науково-дослідній сфері матеріали роботи слугують основою для подальших наукових досліджень механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з національними урядами у контексті післявоєнної відбудови. Узагальнений досвід України у взаємодії з МФІ в умовах війни та відбудови становить цікавий матеріал для наукового аналізу та збагачує академічну дискусію практикоорієнтованим кейсом.

У практичній діяльності державних органів результати дослідження надають Національній раді з відновлення України аналітичну основу при вдосконаленні координаційних механізмів між органами влади та МФІ, при розробці стратегічних документів з питань відбудови країни. Кабінет Міністрів України та Офіс Президента України можуть використовувати результати

дослідження при прийнятті рішень щодо оптимізації інституційної архітектури управління проєктами міжнародних фінансових інституцій, зокрема при створенні єдиної Агенції координації міжнародної фінансової допомоги. Виявлені проблеми координації між різними відомствами та рівнями влади дозволять органам публічної влади цілеспрямовано зосередити зусилля на усуненні конкретних інституційних недоліків через створення ефективних міжвідомчих робочих груп та координаційних платформ.

Аналіз міжнародного досвіду забезпечує можливість адаптації успішних зарубіжних координаційних механізмів до українського контексту через пілотні проєкти та посилює аргументацію України у переговорах з МФІ щодо спрощення процедур та збільшення обсягів фінансування.

Органи місцевого самоврядування отримують чітке розуміння механізмів доступу до фінансування міжнародних фінансових інституцій для муніципальних проєктів відбудови та інструменти координації з центральними органами влади. Розроблена модель цифрової платформи моніторингу може бути використана при створенні єдиного реєстру проєктів міжнародної допомоги.

У навчальному процесі матеріали дослідження можуть бути інтегровані закладами вищої освіти при викладанні дисциплін «Економіка розвитку», «Публічне управління та адміністрування», «Управління проєктами», «Публічне управління на деокупованих територіях», збагачуючи їх актуальними українськими кейсами та практичними прикладами взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями.

Результати дослідження можуть бути включені до програм підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців у Національному агентстві України з питань державної служби, ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, зокрема для фахівців органів виконавчої влади, які працюють з міжнародними проєктами та залучають фінансування міжнародних фінансових інституцій.

Матеріали роботи можуть бути використані при підготовці навчально-

методичних посібників, монографій, наукових статей з проблематики взаємодії України з міжнародними фінансовими інституціями, при розробці нових освітньо-професійних програм магістрів публічного управління та адміністрування, а також підготовки фахівців у сфері управління міжнародними проектами та післявоєнного відновлення, формуючи навчальні плани та програми дисциплін.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати роботи обговорювалися на засіданнях кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна і можуть бути використані в подальшому в науковій та навчальній діяльності кафедри.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ПРОЦЕСАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

1.1 Концептуальні основи участі міжнародних фінансових інституцій у фінансуванні відбудови держав: інституційний вимір

Сучасна система міжнародного фінансування відбудови постконфліктних країн базується на складній інституційній архітектурі, що сформувалася протягом останніх семи десятиліть. Міжнародні фінансові інституції (далі МФІ), представлені насамперед Світовим банком (далі СБ), Міжнародним валютним фондом (далі МВФ) та Європейським банком реконструкції та розвитку (далі ЄБРР), відіграють критично важливу роль у мобілізації фінансових ресурсів, технічної експертизи та координації донорської підтримки.

Інституційний підхід до аналізу діяльності міжнародних фінансових інституцій дозволить розглянути не лише фінансові механізми, але й організаційні структури, процедури прийняття рішень та системи підзвітності, які визначають ефективність міжнародної допомоги [58, с.43]. Зростаюча складність глобальних викликів, пов'язаних із відбудовою держав після збройних конфліктів, актуалізує необхідність переосмислення традиційних підходів до координації діяльності міжнародних фінансових інституцій.

Концептуальні основи участі міжнародних фінансових інституцій у фінансуванні відбудови держав історично еволюціонували від простої фінансової допомоги до комплексних програм трансформації. Світовий банк, заснований у 1944 році для відновлення Європи після Другої світової війни, поступово розширив свій мандат, охоплюючи підтримку країн, що розвиваються та післявоєнних держав. Сучасна концепція участі міжнародних фінансових

інституцій базується на принципах власності країни (*country ownership*), довгострокової стійкості та інклюзивності. Згідно з оновленою оцінкою потреб України у відновленні та реконструкції (RDNA4), станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відбудови оцінюється у 524 мільярди доларів США протягом наступного десятиліття, що майже втричі перевищує номінальний ВВП країни у 2024 році [50]. Ця колосальна сума, зростаюча з кожним місяцем війни, демонструє безпрецедентний масштаб завдань, які постають перед міжнародною спільнотою. Міжнародні фінансові інституції відіграють роль не лише фінансових донорів, але й координаторів, які забезпечують узгодженість дій різноманітних учасників процесу відбудови [69, с. 139].

Інституційний вимір діяльності міжнародних фінансових інституцій охоплює декілька ключових аспектів, що визначають ефективність їхньої участі у процесах відбудови. По-перше, це організаційна структура самих інституцій, їхні внутрішні процедури та механізми прийняття рішень, які впливають на швидкість реагування на потреби країн-реципієнтів. По-друге, інституційні механізми взаємодії між МФІ та національними урядами, включаючи системи моніторингу, звітності та оцінки результатів. По-третє, міжінституційна координація між різними міжнародними фінансовими інституціями, яка передбачає узгодження стратегій, уникнення дублювання зусиль та максимізацію синергії [73].

Досвід України демонструє, що ефективність фінансування значною мірою залежить від спроможності національних органів публічної влади абсорбувати міжнародну допомогу та трансформувати її в конкретні результати на місцях.

Важливим елементом інституційного виміру є також механізми забезпечення прозорості та підзвітності у використанні коштів міжнародних фінансових інституцій, особливо в умовах воєнного стану [72, с.56].

Таблиця 1.1 – Ключові характеристики провідних міжнародних фінансових інституцій у контексті фінансування відбудови України

<i>МФІ</i>	<i>Рік заснування</i>	<i>Основний мандат у відбудові</i>	<i>Обсяг підтримки України (2022-2025)</i>	<i>Ключові інструменти</i>	<i>Пріоритетні сектори</i>	<i>Механізм прийняття рішень</i>
Світовий банк	1944	Довгострокове відновлення та розвиток	Понад 50 млрд дол. США (мобілізовано)	URTF, SURGE, Framework Projects	Енергетика, інфраструктура, соціальні послуги	Рада директорів (185 країн-членів)
МВФ	1944	Макрофінансова стабільність та бюджетна підтримка	15,6 млрд дол. США (EFF програма)	Extended Fund Facility, структурні бенчмарки	Фіскальна політика, податкова реформа, боргова стійкість	Виконавча рада (24 директори)
ЄБРР	1991	Підтримка приватного сектору та ринкових реформ	6,2 млрд євро (2022-2024)	Кредити, гарантії, ризик-шерінг	Енергетика, транспорт, фінансовий сектор, МСП	Рада директорів (71 країна та ЄС)

Джерело: розробка автора.

Аналізуючи дані таблиці 1.1, можна констатувати суттєві відмінності у підходах трьох провідних міжнародних фінансових інституцій до підтримки України. Світовий банк, мобілізувавши понад 50 мільярдів доларів через різноманітні трастові фонди та механізми партнерської координації, зосередився на створенні гнучких інструментів швидкого реагування. Україна – Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF) став ключовою платформою для каналізації донорських ресурсів, дозволяючи оперативно спрямовувати кошти на найбільш критичні потреби [52]. Міжнародний валютний фонд, натомість, через програму Extended Fund Facility на суму 15,6 мільярдів доларів США (яка є частиною загального пакету підтримки у 148 мільярдів доларів), фокусується на забезпеченні макроекономічної стабільності та створенні умов для довгострокової фіскальної стійкості [27]. ЄБРР, традиційно орієнтований на підтримку приватного сектору, розгорнув рекордні 6,2 мільярдів євро інвестицій за три роки війни, використовуючи інноваційні

механізми ризик-шерінгу та торговельного фінансування [8].

Принципова відмінність у механізмах прийняття рішень (від багатостороннього консенсусу у Світовому банку до більш технократичного підходу МВФ) безпосередньо впливає на швидкість та гнучкість фінансової підтримки [65, с. 62].

Інституційний вимір фінансування відбудови передбачає наявність чітких механізмів координації між міжнародними фінансовими інституціями та національними органами влади. В українському контексті така координація здійснюється на декількох рівнях. Це:

1. Стратегічний рівень: узгодження загальнонаціональних пріоритетів відбудови через платформи типу Ukraine Reform Conference та спільну роботу над Планом відновлення України, який є основою для отримання фінансування в рамках Ukraine Facility ЄС на 50 мільярдів євро [10];

2. Програмний рівень: розробка секторальних стратегій та програм за участю міжнародних експертів міжнародних фінансових інституцій, наприклад, Національної стратегії доходів на 2024-2030 роки як умови для продовження програми МВФ [29];

3. Операційний рівень: безпосередня імплементація конкретних проєктів через спеціалізовані агенції, такі як Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури, яке отримує технічну допомогу від ЄБРР, Світового банку та Європейського інвестиційного банку в рамках ініціативи Ukraine FIRST [9];

4. Моніторинговий рівень: систематичне відстеження прогресу через квартальні огляди МВФ, регулярні місії Світового банку та спеціалізовані аудиторські ради, створені для забезпечення прозорості використання коштів [12];

5. Локальний рівень: взаємодія міжнародних фінансових інституцій з органами місцевого самоврядування через програми муніципального розвитку, зокрема програму SURGE Світового банку на 750 мільйонів доларів для покращення управління публічними фінансами на місцевому рівні [53].

Особливістю сучасного етапу є посилення ролі міжнародних фінансових інституцій у забезпеченні не лише фінансування, але й інституційної трансформації державного апарату України. Програма SURGE (Supporting Reconstruction through Smart Fiscal Governance), яка була затверджена Світовим банком у листопаді 2024 року, спрямована на вдосконалення системи управління публічними інвестиціями на центральному рівні та посилення публічного фінансового управління на місцевому та регіональному рівнях [53].

Цей програмний підхід відображає еволюцію від традиційної проектної допомоги до комплексних реформ, які мають забезпечити довгострокову спроможність української держави ефективно використовувати міжнародні ресурси. Паралельно з SURGE реалізується проєкт STRONG на 10 мільйонів доларів, фінансований з Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund, який надає технічну допомогу для подолання кваліфікаційних розривів у публічній адміністрації [53]. Така двокомпонентна модель (поєднання фінансування з інституційним розвитком) стала стандартом діяльності міжнародних фінансових інституцій у післявоєнних контекстах.

Концептуальна рамка участі міжнародних фінансових інституцій у відбудові держав включає також механізми забезпечення довгострокової боргової стійкості та фіскальної відповідальності. МВФ, виконуючи свій мандат із підтримки макроекономічної стабільності, встановлює структурні бенчмарки та кількісні критерії ефективності, виконання яких є умовою для продовження фінансування [31]. Програма Extended Fund Facility для України, затверджена 31 березня 2023 року, передбачає одинадцять оглядів та поділена на два етапи: перший фокусується на стабілізації макроекономічної ситуації, другий – на структурних реформах для підтримки післявоєнної відбудови та євроінтеграції [20].

Критичним елементом програми є забезпечення фінансових гарантій від донорів, що стало можливим після модифікації політики МВФ щодо кредитування в умовах виключно високої невизначеності [64, с.143]. Тринадцять країн, включаючи США, Японію, Велику Британію, Німеччину та Канаду,

надали необхідні гарантії, що дозволило МВФ схвалити безпрецедентну за розміром програму для країни в умовах активного збройного конфлікту [18].

Інституційний вимір фінансування відбудови також охоплює питання координації між різними міжнародними фінансовими інституціями для уникнення дублювання зусиль та максимізації синергії. У випадку України створено декілька координаційних механізмів, які забезпечують узгодженість дій міжнародних партнерів. Спільна робота Світового банку, Європейської Комісії та Організації Об'єднаних Націй над серією оцінок потреб (Rapid Damage and Needs Assessment) є прикладом ефективної міжінституційної співпраці [47].

Четверта оцінка (RDNA4), опублікована 25 лютого 2025 року, визначила загальні потреби у відбудові на рівні 524 мільярдів доларів протягом десяти років, при цьому на 2025 рік залишається фінансовий розрив у 9,96 мільярдів доларів [50]. Ця спільна методологія оцінки дозволяє всім міжнародним партнерам базувати свої рішення про фінансування на єдиних даних та узгоджених пріоритетах.

Координація поширюється і на секторальний рівень: наприклад, в енергетичному секторі, ЄБРР планує виділити 1 мільярд євро у 2025 році, що узгоджується з програмами Світового банку та підтримується технічною експертизою Міжнародного енергетичного агентства [35].

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що концептуальні основи участі міжнародних фінансових інституцій у фінансуванні відбудови держав базуються на складній інституційній архітектурі, що еволюціонувала від простої фінансової допомоги до комплексних програм трансформації.

Інституційний вимір охоплює організаційні структури міжнародних фінансових інституцій, механізми взаємодії з національними урядами та системи міжінституційної координації. Український досвід демонструє необхідність поєднання фінансових інструментів з інституційним розвитком, створення гнучких механізмів швидкого реагування та забезпечення узгодженості дій різноманітних міжнародних партнерів.

Ключовими викликами залишаються забезпечення боргової стійкості,

підвищення абсорбційної спроможності національних органів влади та створення ефективних систем моніторингу використання міжнародної допомоги в умовах продовження збройного конфлікту.

1.2 Міжнародний досвід координації діяльності міжнародних фінансових інституцій та національних урядів у програмах післявоєнного відновлення

Аналіз міжнародного досвіду координації діяльності міжнародних фінансових інституцій та національних урядів у програмах післявоєнного відновлення дозволяє виокремити декілька ключових моделей взаємодії, кожна з яких має свої переваги та обмеження.

Історичний досвід останніх трьох десятиліть, охоплюючи відновлення країн Західних Балкан після розпаду Югославії, реконструкцію Іраку та Афганістану, відбудову Руанди після геноциду, а також програми стабілізації у Лівані та Йорданії, демонструє різноманітність підходів до організації співпраці. Фундаментальним питанням у всіх цих випадках було визначення оптимального балансу між забезпеченням національної власності (*country ownership*) процесу відбудови та необхідністю міжнародного нагляду для гарантування ефективного використання коштів [57, с.47].

Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід від моделей, де міжнародні фінансові інституції відігравали домінуючу роль у визначенні пріоритетів, до більш збалансованих механізмів партнерства, які визнають критичну важливість спроможності національних інституцій [23]. Український контекст, характеризований одночасним проведенням реформ в умовах війни та прагненням до євроінтеграції, створює унікальні виклики та можливості для адаптації міжнародного досвіду до специфічних національних потреб.

Досвід координації у країнах Західних Балкан, зокрема в Боснії і

Герцеговині, Хорватії та Сербії протягом 1990-х – 2000-х років, засвідчив важливість створення спеціалізованих координаційних структур для управління міжнародною допомогою. У випадку Боснії і Герцеговини була створена Дирекція європейської інтеграції, яка координувала взаємодію з міжнародними фінансовими інституціями та ЄС, водночас Світовий банк відігравав роль головного координатора донорської допомоги через механізм Консультативної групи [60].

Ключовим при використанні балканського досвіду стало розуміння необхідності ранньої інституціоналізації координаційних механізмів та створення чітких систем підзвітності. Хорватія, яка розпочала переговори про вступ до ЄС у 2005 році та приєдналася до Союзу у 2013 році, продемонструвала ефективність інтеграції процесу відбудови з євроінтеграційною agenda, що особливо релевантно для України.

Важливим елементом успіху хорватської моделі було створення Центрального офісу з управління стратегією розвитку, який забезпечував координацію між міністерствами, донорами та міжнародними фінансовими інституціями [55, с.89]. Натомість досвід Боснії і Герцеговини засвідчив ризики фрагментації координаційних зусиль, коли множинність міжнародних акторів та складна внутрішня політична структура призводили до дублювання проєктів та неефективного використання ресурсів.

Особливо цінним для України є досвід координації міжнародних фінансових інституцій у контексті підтримки країн, які одночасно проводять післявоєнну відбудову та євроінтеграційні реформи. Естонія, Латвія та Литва у 1990-х роках, після відновлення незалежності, ефективно використовували підтримку міжнародних фінансових інституцій для модернізації своїх економік та інтеграції до євроатлантичних структур. Критичним фактором успіху прибалтійських країн стало створення потужних національних координаційних центрів, які забезпечували стратегічне планування та моніторинг використання міжнародної допомоги. У випадку Естонії, Державна канцелярія виконувала функції головного координатора взаємодії з міжнародними фінансовими

інституціями, забезпечуючи узгодженість національних реформ із вимогами донорів та європейськими стандартами [66].

Литовська модель характеризувалася створенням спеціалізованої Агенції з координації іноземної допомоги, яка мала повноваження затверджувати всі проекти міжнародної технічної допомоги та забезпечувати їх відповідність національним пріоритетам [71, с.112]. Латвія розвинула найбільш децентралізовану модель, де секторальні міністерства мали значну автономію у взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями, але координувалися через міжміністерський комітет під головуванням прем'єр-міністра [75].

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз моделей координації міжнародних фінансових інституцій та урядів у програмах післявоєнного відновлення

<i>Країна(регіон)</i>	<i>Період відбудови</i>	<i>Модель координації</i>	<i>Ключові координаційні структури</i>	<i>Обсяг мобілізованої допомоги</i>	<i>Основні результати</i>	<i>Досвід для України</i>
Боснія і Герцеговина	1995-2010	Міжнародно-керована	Офіс Високого Представника, Дирекція європейської інтеграції	14 млрд дол. США	Відновлення базової інфраструктури, збереження політичної фрагментації	Необхідність сильної національної координації
Хорватія	1995-2013	Національно-орієнтована з міжнародною підтримкою	Центральний офіс управління стратегією розвитку	8 млрд євро (включаючи ЄС)	Успішна євроінтеграція, економічна модернізація	Інтеграція відбудови з євроінтеграцією
Руанда	1994-2010	Централізована національна	Rwanda Development Board, Міністерство фінансів	12 млрд дол. США	Економічне зростання 7-8% річно, цифрова трансформація	Сильне національне лідерство критичне
Ірак	2003-2018	Міжнародно-керована з слабкою національною участю	International Reconstruction Fund Facility, Coalition	Понад 100 млрд дол. США	Обмежений успіх через безпекову ситуацію та корупцію	Безпека та боротьба з корупцією є передумовами

			Provisional Authority			
Грузія (після 2008)	2008-2015	Змішана національно-міжнародна	Міністерство економіки, донорська координаційна рада	4,5 млрд дол. США	Швидке відновлення, покращення бізнес-клімату	Швидкість реформ важливіша за обсяг допомоги

Джерело: розробка автора.

Представлені у таблиці 1.2 дані демонструють суттєву варіативність моделей координації та їхніх результатів залежно від контексту. Модель міжнародного управління, застосована у Боснії і Герцеговині через Офіс Високого Представника, забезпечила значну мобілізацію ресурсів (14 мільярдів доларів США) та відновлення базової інфраструктури, проте не змогла подолати глибоку політичну фрагментацію країни. Натомість Хорватія, обравши національно-орієнтовану модель з сильним центральним координаційним органом, досягла не лише економічної модернізації, але й успішної інтеграції до ЄС у 2013 році [14].

Руандійський досвід, попри кардинально відмінний контекст, засвідчив критичну важливість сильного національного лідерства та централізованої координації. Створення Rwanda Development Board як єдиного вікна для взаємодії з інвесторами та міжнародними фінансовими інституціями сприяло досягненню стабільних темпів економічного зростання на рівні 7-8% щорічно протягом двох десятиліть [61, с.78].

Негативним прикладом є досвід Іраку, де, незважаючи на масштабну міжнародну допомогу (понад 100 мільярдів доларів США), слабкість національних інституцій, корупція та триваюча безпекова нестабільність суттєво обмежили результативність програм відбудови [59].

Грузія після російсько-грузинської війни 2008 року продемонструвала, що швидкість імплементації реформ та якість національного управління можуть бути важливішими за абсолютний обсяг міжнародної допомоги [62].

Аналіз міжнародного досвіду дозволив ідентифікувати ключові фактори успіху координації діяльності міжнародних фінансових інституцій та

національних урядів. Такими є:

а) інституційна спроможність: наявність компетентних координаційних структур з чітким мандатом та достатніми ресурсами є критичною передумовою ефективної взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями. Український Офіс залучення та підтримки інвестицій, створений у 2022 році, виконує подібні функції, але потребує подальшого посилення [68];

б) політична стабільність та консенсус: досвід Боснії і Герцеговини засвідчив, що політична фрагментація може нівелювати переваги навіть значної міжнародної підтримки. Національний консенсус щодо пріоритетів відбудови є необхідною умовою для ефективного використання ресурсів міжнародних фінансових інституцій [70, с.134];

в) прозорість та підзвітність: механізми забезпечення прозорості у використанні міжнародної допомоги, включаючи залучення громадянського суспільства до моніторингу, сприяють підтримці довіри донорів та зменшують корупційні ризики [74];

г) гнучкість та адаптивність: здатність координаційних механізмів швидко реагувати на зміни у безпековій ситуації та пріоритетах є особливо важливою в умовах активного конфлікту. Програма URTF Світового банку була спеціально розроблена як гнучка платформа для адаптації до потреб України в умовах війни [54];

г) довгострокове планування: успішні приклади відбудови демонструють важливість поєднання невідкладних потреб із довгостроковими стратегічними цілями. Ukraine Plan, розроблений як основа для отримання фінансування в рамках Ukraine Facility ЄС, інтегрує короткострокові потреби відбудови з довгостроковими євроінтеграційними цілями [45];

д) місцева участь: залучення органів місцевого самоврядування та громад до процесів планування та імплементації проєктів відбудови підвищує їх ефективність та стійкість. Програма SURGE Світового банку спеціально фокусується на покращенні фіскального управління на регіональному та місцевому рівнях [53];

е) синергія з приватним сектором: міжнародний досвід засвідчив, що довгострокова стійкість відбудови вимагає залучення приватних інвестицій поряд з державним фінансуванням. ЄБРР, традиційно орієнтований на приватний сектор, відіграє ключову роль у мобілізації комерційного фінансування для України [8].

Особливої уваги заслуговує досвід створення спеціалізованих трастових фондів та механізмів багатостороннього фінансування для координації донорської підтримки. У випадку Афганістану був створений Afghanistan Reconstruction Trust Fund (ARTF), який об'єднав ресурси 34 донорів під управлінням Світового банку та став головним каналом бюджетної підтримки афганського уряду. Подібний механізм (Iraq Trust Fund) координував донорську підтримку відбудови Іраку після 2003 року [38]. Ці трастові фонди забезпечували централізовану координацію, зменшення трансакційних витрат для уряду-реципієнта та узгодженість донорських пріоритетів.

Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF), створений Світовим банком у 2022 році, базується саме на цьому досвіді, але з важливими інноваціями, зокрема включенням компоненту підтримки реформ поряд із фінансуванням відбудови [52]. Станом на жовтень 2024 року URTF об'єднує ресурси понад 20 донорів, включаючи Японію, США, Велику Британію, Німеччину та Канаду, забезпечуючи гнучку платформу для швидкого реагування на пріоритетні потреби України.

Сучасні тенденції у координації діяльності міжнародних фінансових інституцій та національних урядів характеризуються посиленням уваги до результативності та підзвітності. Перехід від традиційного проектного фінансування до програмних підходів, базованих на результатах (*Results-Based Financing*), вимагає розвинутих систем моніторингу та оцінки.

Міжнародний валютний фонд у своїй програмі Extended Fund Facility для України встановив 35 структурних бенчмарків, виконання яких систематично відстежується через квартальні огляди [33]. Аналогічно, Ukraine Facility ЄС передбачає дванадцять квартальних платежів, обумовлених виконанням

конкретних реформаторських кроків, визначених у Ukraine Plan [19]. Така кондиціональність, з одного боку, забезпечує стимули для проведення реформ, з іншого,- вимагає від національних органів влади значної адміністративної спроможності для звітування та документування прогресу.

Досвід Молдови, яка також отримує підтримку через програми МВФ та ЄС, засвідчує важливість інвестування у цифрові системи моніторингу та управління проектами для забезпечення ефективної координації з міжнародними фінансовими інституціями [67, с.167].

Таблиця 1.3 – Інституційні механізми координації України з міжнародними фінансовими інституціями у програмах відбудови (2022-2025)

<i>Рівень координації</i>	<i>Відповідальна структура</i>	<i>Механізм взаємодії</i>	<i>Періодичність</i>	<i>Ключові функції</i>	<i>МФІ-партнери</i>	<i>Виклики імплементації</i>
Стратегічний	Кабінет Міністрів України, Офіс Президента	Ukraine Recovery Conference, Ukraine Plan	Щорічно(квартально)	Визначення пріоритетів, мобілізація ресурсів	Усі ключові МФІ, ЄС	Узгодження національних та донорських пріоритетів
Макроекономічний	Міністерство фінансів, Національний банк України	Огляди програми EFF МВФ, консультації Article IV	Квартально	Забезпечення фіскальної та монетарної стабільності	МВФ	Виконання фіскальних цільових показників – умовах війни
Секторальний	Профільні міністерства	Секторальні координаційні ради, проектні комітети	Щомісячно	Імплементация галузевих проектів	Світовий банк, ЄБРР, галузеві агенції ООН	Обмежена секторальна спроможність міністерств
Проектний	Державне агентство відновлення	Ukraine FIRST, проектні блоки	Постійно	Підготовка та реалізація інвестицій	ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк	Швидкість підготовки проектів

		управління		них проектів		
Регіональний	Обласні адміністрації, об'єднані територіальні громади	Програми місцевого розвитку, SURGE	Квартально	Імплементация на місцевому рівні	Світовий банк, ПРООН	Різна спроможність місцевої влади

Джерело: розробка автора.

Представлена у таблиці 1.3 багаторівнева система координації відображає складність інституційної архітектури взаємодії України з міжнародними фінансовими інституціями. На стратегічному рівні Кабінет Міністрів України та Офіс Президента координують загальнонаціональні пріоритети через щорічні Ukraine Recovery Conferences, які об'єднують представників понад 60 країн та міжнародних організацій, а також через Ukraine Plan – всеохоплюючий документ, що визначає реформаторську agenda країни на період 2024-2027 років [4].

Макроекономічна координація з МВФ здійснюється через квартальні огляди програми Extended Fund Facility, які оцінюють виконання кількісних критеріїв ефективності та структурних бенчмарків [31]. Секторальний рівень характеризується прямою взаємодією профільних міністерств з міжнародними фінансовими інституціями через створення спеціалізованих координаційних рад та проектних комітетів, зокрема у критично важливих секторах енергетики, транспорту та соціальної інфраструктури [6].

Проектний рівень координації покладений на Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури було створене у лютому 2022 року для централізації управління проектами відбудови та взаємодії з міжнародними партнерами [48, с.89]. Регіональний рівень передбачає пряме залучення обласних адміністрацій та об'єднаних територіальних громад до імплементации програм місцевого розвитку, підтримуваних Світовим банком через програму SURGE та ПРООН через проекти швидкого відновлення [46].

Критичним аспектом координації є забезпечення підзвітності та прозорості

у використанні коштів міжнародних фінансових інституцій. Міжнародний досвід засвідчує, що слабкість систем фінансового контролю може суттєво підірвати довіру донорів та зменшувати обсяги майбутньої допомоги. У відповідь на ці виклики Ukraine Facility ЄС передбачив створення незалежної Аудиторської ради (*Audit Board*), яка оцінює ефективність українських систем управління та контролю, проводить регулярні аудити на місцях та взаємодіє з українськими органами [39].

Перша місія цієї ради до Києва відбулася 26-28 березня 2025 року, започаткувавши систематичний моніторинг використання коштів Ukraine Facility [5]. Світовий банк також розвинув спеціальні фідучіарні (*fiduciary*) механізми для України, які включають посилений моніторинг закупівель, незалежні технічні аудити та залучення сторонніх експертів для верифікації результатів [51]. МВФ здійснює моніторинг через систему кількісних критеріїв ефективності та індикативних цілей, які охоплюють фіскальні показники, рівень резервів та боргову динаміку [49, с.203].

Резюмуючи, міжнародний досвід координації діяльності міжнародних фінансових інституцій та національних урядів у програмах післявоєнного відновлення демонструє критичну важливість інституційної спроможності, політичної стабільності та ефективних координаційних механізмів.

Успішні приклади, такі як Хорватія та країни Балтії, засвідчують переваги сильної національної координації, інтеграції відбудови з довгостроковими стратегічними цілями та залучення місцевого рівня до процесів імплементації.

Українська модель багаторівневої координації, яка охоплює стратегічний, макроекономічний, секторальний, проєктний та регіональний рівні, відображає складність завдань одночасного проведення відбудови та євроінтеграційних реформ в умовах війни. Ключовими викликами залишаються підвищення абсорбційної спроможності державних органів, забезпечення підзвітності та прозорості використання міжнародної допомоги, а також розвиток ефективних систем моніторингу та оцінки результатів.

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІЙНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У ФІНАНСУВАННІ ВІДБУДОВИ ДЕРЖАВИ

2.1 Нормативно-правові та організаційні засади залучення фінансування міжнародних фінансових інституцій в Україні

Більше трьох десятиліть Україна будувала відносини з міжнародними фінансовими інституціями поступово, крок за кроком, формуючи правові рамки співпраці в логіці мирного часу. Але повномасштабна війна 2022 року зламала цю еволюційну траєкторію і система мусила трансформуватися радикально і стрімко. Те, що раніше займало роки узгоджень і поступових змін, тепер відбувалося за місяці під тиском екзистенційної загрози.

Сучасна архітектура залучення міжнародного фінансування являє собою унікальний гібрид: поєднання міжнародних угод, ратифікованих Верховною Радою України, національного законодавства та регуляторних актів Європейського Союзу, які безпосередньо застосовуються на українській території. Така конфігурація не мала аналогів у практиці ЄС і стала можливою лише завдяки винятковим обставинам війни.

Поворотним моментом стало 29 лютого 2024 року, коли Європейський парламент і Рада ЄС прийняли Регламент 2024/792, заснувавши Ukraine Facility – найпотужніший в історії Євросоюзу інструмент підтримки країни-не члена ЄС обсягом до 50 мільярдів євро на чотири роки [40]. Це не просто великі гроші, це фундаментальна зміна логіки відносин. Регламент встановив детальні, жорсткі вимоги до того, як Україна має управляти публічними фінансами, контролювати використання коштів, звітувати про результати. По суті, частина європейських

правил бюджетного управління стала безпосередньо застосованою в Україні через рамкову угоду, підписану урядом у травні 2024 року з Європейською Комісією [12]. Для української системи публічного управління це означало необхідність не лише формального прийняття стандартів, але й реальної перебудови процедур роботи під час війни, завдання, яке ще два роки тому здавалося нереалістичним.

Правовий фундамент співпраці з міжнародними фінансовими інституціями складається з кількох рівнів, які накладаються один на одного, створюючи складну, але функціональну систему. На найвищому рівні діють міжнародні договори: угоди про членство України в МВФ та ЄБРР, Framework Agreement з Європейською Комісією щодо Ukraine Facility, численні двосторонні домовленості зі Світовим банком. Згідно зі статтею 9 Конституції України, ці міжнародні зобов'язання мають пріоритет над національним законодавством, тобто фактично визначають «правила гри» для всієї внутрішньої нормативної бази.

Національний рівень представлений Бюджетним кодексом України, Законом «Про державні цільові програми» та низкою постанов Кабінету Міністрів України. Серед останніх особливо важливою є Постанова №549 від 14 травня 2024 року, якою створено Стратегічну інвестиційну раду, спеціальний координаційний орган для узгодження залучення міжнародних інвестицій.

Третій ключовий елемент правової архітектури – Ukraine Plan 2024-2027, всеохоплюючий стратегічний документ, який Європейська Комісія схвалила вже 15 квітня 2024 року [52]. Цей план не є декларацією намірів, а він містить чіткі, вимірювані зобов'язання: 15 секторальних напрямів реформ, понад 200 конкретних індикаторів, виконання яких безпосередньо визначає, чи отримає Україна транші фінансування. Кожен невиконаний індикатор може заблокувати мільярди євро. Така жорстка прив'язка грошей до реформ змушує українську владу працювати в логіці «результат або нічого», підхід, який різко контрастує з попередньою практикою, коли реформи часто залишалися на папері, а міжнародна допомога надходила за самим фактом дружніх відносин.

Організаційно система залучення коштів міжнародних фінансових інституцій побудована як багаторівнева ієрархія з розподіленою відповідальністю. Очолює її Кабінет Міністрів України, який затверджує стратегічні документи і приймає принципові рішення про залучення зовнішнього фінансування. Проте реальна операційна робота розподілена між кількома ключовими гравцями, кожен з яких має свою зону відповідальності. Міністерство фінансів виконує роль національного координатора співпраці з МВФ і несе відповідальність за управління державним боргом, що є критично важливою функцією в умовах, коли зовнішній борг України сягнув історичних максимумів, а макрофінансова стабільність стала питанням виживання держави.

Міністерство економіки, на чолі з Першим віце-прем'єр-міністром Олексієм Любченком, взяло на себе координацію імплементації Ukraine Facility, найбільшого і найскладнішого пакету міжнародної підтримки в історії України. Саме Мінекономіки управляє Єдиним портфелем публічних інвестицій (Single Public Investment Portfolio), – централізованою системою обліку та планування інвестицій, запровадженою у 2024 році [1]. До появи цього інструменту інвестиційна політика була фрагментарною: кожне міністерство йшло своїм шляхом, координація між відомствами хибувала, донори часто дізнавалися про плани один одного постфактум. Single Portfolio покликаний змінити цю хаотичну картину, створивши єдиний простір прозорості, де всі актори бачать повну картину інвестиційних потреб і можливостей.

Державна агенція з відновлення та розвитку інфраструктури, створена в лютому 2022 року буквально в перші дні повномасштабної війни, скоординувала проекти фізичної відбудови зруйнованої інфраструктури і стала головним інтерфейсом для взаємодії з ЄБРР, Європейським інвестиційним банком та Світовим банком у рамках ініціативи Ukraine FIRST,- спеціального механізму технічної допомоги для підготовки складних інфраструктурних проєктів [9]. Створення Агенції було вимушеним кроком, оскільки традиційна система, де кожне міністерство самостійно відновлювало свої об'єкти, виявилася неспроможною впоратися з масштабом руйнувань. Потрібен був єдиний центр

координації, який би бачив повну картину і міг приймати стратегічні рішення про пріоритети відбудови.

Таблиця 2.1 – Ключові нормативно-правові акти та організаційні структури залучення фінансування міжнародних фінансових інституцій в Україні

<i>Документ(Структура)</i>	<i>Дата прийняття (створення)</i>	<i>Сфера регулювання</i>	<i>Обсяг впливу</i>	<i>Статус</i>
Регламент ЄС 2024/792 (Ukraine Facility)	29.02.2024	Встановлення €50 млрд підтримки, вимоги до управління	€50 млрд (2024-2027)	Діючий
Framework Agreement Україна-ЄС	Травень 2024	Процедури управління коштами Ukraine Facility	€50 млрд	Виконується
Ukraine Plan 2024-2027	Схвалено 15.04.2024	15 секторів, 200+ індикаторів реформ	До €38 млрд	У процесі
Постанова КМУ №549 про Стратегічну інвестиційну раду	14.05.2024	Координація міжнародних інвестицій	Координаційний	Діюча
EFF програма МВФ	Схвалено 31.03.2023	Макрофінансова стабільність, структурні реформи	\$15.6 млрд	Активна (7 оглядів)
Державна агенція відновлення	Лютий 2022	Координація інфраструктурних проєктів МФІ	Понад \$10 млрд проєктів	Діюча

Джерело: розробка автора.

Дані таблиці 2.1 демонструють стрімкість інституційних змін останніх років. Регламент ЄС 2024/792 пройшов шлях від пропозиції Європейської Комісії у червні 2023 року до остаточного прийняття менш ніж за дев'ять місяців, що є рекордною швидкістю для бюрократичної машини Брюсселя, яка зазвичай виважує кожне рішення роками [40]. Це яскраве свідчення політичної волі ЄС підтримати Україну не словами, а реальними ресурсами і швидкими рішеннями. Ukraine Plan був схваленим Європейською Комісією всього через шість тижнів після офіційного подання, тобто термін, який у звичайних обставинах був би

неможливим для документа такої складності [44]. План встановлює амбітну реформаторську програму у найкритичніших сферах: державне управління, економіка, енергетика, транспорт, соціальний розвиток. Кожна сфера прописана детально, з конкретними кроками, термінами, відповідальними.

Створення Стратегічної інвестиційної ради та Державної агенції відновлення відображає усвідомлення необхідності централізації координаційних функцій, коли кожне відомство діє само по собі, результат непередбачуваний і часто неефективний. Проте реальність виявилася складнішою за плани: координація все ще залишається розподіленою між кількома органами, кожен з яких має свої пріоритети, логіку роботи, звітності. Повної централізації досягти не вдалося, і це породжує проблеми дублювання функцій, конфлікти компетенцій, затримки у прийнятті рішень.

Програма Extended Fund Facility МВФ, схвалена 31 березня 2023 року на суму 15,6 мільярдів доларів США, є частиною значно більшого пакету підтримки за різними сценаріями від 148 до 187 мільярдів доларів [32]. Програма передбачає одинадцять періодичних оглядів, кожен з яких оцінює, чи виконує Україна свої зобов'язання зі структурних реформ. Без позитивних оглядів немає траншів, без траншів,- макрофінансовий колапс.

Механізми залучення фінансування від різних міжнародних фінансових інституцій відрізняються залежно від специфіки інституції і характеру підтримки. Співпраця з МВФ вибудована навколо програми Extended Fund Facility, яка передбачає регулярні огляди кожні два-три місяці. Це не формальність, оскільки кожен огляд супроводжується місією фахівців Фонду до Києва, детальним аналізом макроекономічних показників, виконання бюджету, прогресу у структурних реформах.

За період з березня 2023 по травень 2025 року МВФ завершив сім оглядів програми, і всі вони підтвердили загалом задовільне виконання Україною кількісних критеріїв ефективності та більшості структурних бенчмарків [30]. Завдяки цьому Україна отримала транші на загальну суму понад 8,7 мільярдів доларів США,- гроші, які стали критично важливими для фінансування

бюджетного дефіциту в умовах війни.

Національний банк України відіграє ключову роль у монетарній частині програми: він забезпечує інфляційне таргетування і управляє валютним курсом у режимі керованого плавання, запровадженому з жовтня 2023 року після більш ніж року жорсткої фіксації курсу [22].

Світовий банк працює дещо інакше. Його підтримка надходить переважно через Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF), багатодонорський механізм, який станом на жовтень 2024 року об'єднав ресурси понад 20 країн-донорів [52]. URTF підтримує Framework Projects – інноваційні інструменти, що дозволяють швидко масштабувати фінансування без необхідності проходити повний цикл підготовки для кожного окремого проєкту. Це радикально прискорює процес. Замість того, щоб витратити місяці на підготовку кожного нового проєкту, Україна може використовувати вже схвалену рамкову структуру, адаптуючи її під конкретні потреби. В умовах війни, коли час критичний, така гнучкість стає вирішальною перевагою.

Процедури залучення фінансування від міжнародних фінансових інституцій складні і багатоетапні і вимагають координації між багатьма акторами з дотриманням жорстких стандартів. Процес починається з ініціювання: профільне міністерство розробляє концепцію проєкту і проводить попередню оцінку на відповідність пріоритетам Ukraine Plan та Single Project Pipeline, централізованого реєстру проєктів відбудови. Якщо концепція відповідає критеріям, вона виноситься на розгляд Ukraine Investment Framework Steering Board,- органу, який приймає стратегічні рішення щодо інвестиційних пріоритетів.

Після схвалення концепції починається етап технічної підготовки, де ініціатива Ukraine FIRST надає грантову підтримку для проведення техніко-економічних обґрунтувань, екологічних оцінок, підготовки тендерної документації відповідно до міжнародних стандартів.

Готовий проєкт подається на затвердження до відповідного органу міжнародних фінансових інституцій,- Ради директорів Світового банку,

Виконавчої ради МВФ, Правління ЄБРР. Терміни розгляду варіюються від двох-трьох місяців для термінових проєктів до шести-дев'яти місяців для складних багатокомпонентних програм.

Після схвалення фінансування починається фаза імплементації, яка підпорядкована жорстким вимогам міжнародних фінансових інституцій: прозорі закупівлі, незалежні аудити, зовнішній моніторинг виконання. Це не просто формальності. Міжнародні фінансові інституції не жартують з фінансовим контролем і будь-які порушення можуть призвести до зупинки фінансування або навіть вимоги повернути вже використані кошти.

Моніторинг відбувається через квартальне звітування в електронних системах, регулярні місії моніторингу з боку міжнародних фінансових інституцій та незалежні аудити від спеціально створеної Аудиторської ради Ukraine Facility. Останні місяці також запроваджено систему захисту фінансових інтересів, що включає управління ризиками, страхування воєнних ризиків та ексклюзивні списки компаній, пов'язаних з окупаційним режимом, які не можуть отримувати фінансування навіть опосередковано. Ця багатопланова система контролю створює значне адміністративне навантаження на українські органи влади, але водночас гарантує, що гроші не будуть розкрадені і дійдуть до кінцевих бенефіціарів.

Інституційна спроможність українських органів влади щодо роботи з міжнародними фінансовими інституціями дуже неоднорідна, і цей розрив є одним з критичних викликів. Міністерство енергетики та Міністерство інфраструктури, маючи багаторічний досвід співпраці з ЄБРР та Світовим банком, здатні швидко готувати якісні проєктні пропозиції, проводити переговори з донорами, забезпечувати ефективну імплементацію. МВФ у своєму шостому огляді програми EFF у листопаді 2024 року позитивно відзначив прогрес України у митній реформі та покращення адміністративної спроможності податкових органів [22], що є свідченням того, що центральні органи влади здатні виконувати складні реформаторські завдання навіть в умовах війни.

Проте ситуація на місцевому рівні різко відрізняється. Лише 15-20% об'єднаних територіальних громад мають достатню інституційну спроможність для самостійної підготовки проєктів, які б відповідали вимогам міжнародних фінансових інституцій [56]. Більшість громад не має кваліфікованих кадрів, досвіду роботи з міжнародними донорами, розуміння процедур і стандартів. Це створює парадоксальну ситуацію: міжнародне фінансування доступне, донори готові інвестувати в регіони, але місцеві органи влади не можуть «освоїти» ці ресурси через брак спроможності. Розрив між потенційним попитом на фінансування і реальною здатністю його залучити стає критичним бар'єром для рівномірного розвитку регіонів України.

Резюмуючи відзначимо, що нормативно-правова та організаційна архітектура залучення фінансування міжнародних фінансових інституцій в Україні пройшла шлях стрімкої інституційної еволюції протягом 2022-2025 років, трансформувавшись від фрагментованої системи до складної багаторівневої структури координації.

Прийняття Регламенту ЄС 2024/792, схвалення Ukraine Plan з понад 200 індикаторами реформ, створення спеціалізованих координаційних органів та запровадження електронних платформ забезпечили інституційну основу для залучення понад 50 мільярдів євро міжнародної підтримки.

Проте виклики залишаються значними: різниця у інституційній спроможності між центральними та місцевими органами влади, необхідність прискорення виконання реформаторських індикаторів, подальша цифровізація процедур взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями.

Ефективність використання залучених ресурсів залежить від того, наскільки швидко вдасться подолати ці структурні обмеження.

2.2 Практика реалізації проєктів міжнародних фінансових інституцій в Україні: секторальний аналіз та оцінка ефективності координації

Роки повномасштабної війни змусили міжнародні фінансові інституції радикально переосмислити свої підходи до підтримки України. Те, що в мирний час вважалося б неприйнятним ризиком: фінансування проєктів в активній зоні бойових дій, інвестиції в інфраструктуру під постійною загрозою ракетних ударів, кредити економіці з непередбачуваним майбутнім, стало новою реальністю. Міжнародні фінансові інституції навчилися працювати в умовах екстремальної невизначеності, адаптувати свої інструменти, стандарти, процедури до специфіки збройного конфлікту. Практична реалізація проєктів протягом 2022-2025 років продемонструвала не лише різноманітність підходів, але й здатність міжнародних інституцій швидко вчитися на помилках і коригувати стратегії.

Енергетичний сектор став абсолютним пріоритетом для всіх міжнародних фінансових інституцій і це зрозуміло, оскільки російські війська систематично руйнують енергетичну інфраструктуру України, прагнучи залишити країну без світла, тепла, води взимку. Енергетика акумулювала понад 40% всього проєктного фінансування від міжнародних фінансових інституцій за три роки війни, що є безпрецедентною концентрацією ресурсів в одній галузі.

ЄБРР розгорнув найбільшу в своїй історії програму підтримки енергетики однієї країни, виділивши 2 мільярди євро з початку повномасштабної війни [8]. Лише у 2024 році було підписано контрактів на 639 мільйонів євро для фінансування децентралізованої генерації, відновлення гідроелектростанцій та модернізації енергомереж. Ці цифри відображають масштаб катастрофи. Наприклад, весною 2024 року Україна втратила 9 ГВт генеруючих потужностей внаслідок російських ударів,- електропостачання для 7 мільйонів домогосподарств, яке зникло за кілька тижнів [41].

Стратегічний фокус міжнародних фінансових інституцій радикально змістився порівняно з довоєнним періодом. Якщо раніше інвестиції спрямовувалися у великі централізовані об'єкти (теплові електростанції, атомні блоки, великі підстанції), то тепер логіка інша: малі модульні газові турбіни,

сонячні електростанції на дахах, системи накопичення енергії, розподілена генерація. Причина проста: такі об'єкти значно важче знищити масованими ракетними ударами, і якщо один об'єкт вражено, це не паралізує всю систему.

Європейський інвестиційний банк підписав у березні 2025 року гарантійну угоду на 2 мільярди євро для модернізації енергомереж та розширення відновлюваних джерел енергії [16]. Гарантія означає, що ЄІБ бере на себе частину ризиків, дозволяючи комерційним банкам і приватним інвесторам заходити на український ринок навіть в умовах війни. Це розумніший підхід, ніж просто роздавати гранти, оскільки він створює стимули для приватного сектору і забезпечує сталість фінансування після закінчення гострої фази війни.

Транспортний сектор отримав значну підтримку з очевидної причини, оскільки без функціонуючої транспортної інфраструктури неможливий експорт української продукції, а експорт, в свою чергу, є критично важливим для економічного виживання країни в умовах війни.

ЄБРР у грудні 2024 року схвалив рекордний для України кредит на суму 480 мільйонів євро для Укрзалізниці [42]. Гроші були спрямовані на модернізацію парку електровозів та будівництво власної газової електростанції для енергонезалежності залізничної інфраструктури, бо після масованих ударів по енергосистемі стало очевидно, що залежність від загальної енергомережі є критичною вразливістю. Укрзалізниця мусить мати автономні джерела енергії, щоб продовжувати працювати навіть коли країна в блекауті.

Ініціатива Ukraine FIRST виділила перші пілотні проекти реконструкції транспортних коридорів з технічною підтримкою ЄІБ та потенційним співфінансуванням від Світового банку [9]. Ukraine FIRST – це не просто фінансування, а комплексна технічна допомога для підготовки складних інфраструктурних проєктів, що включає техніко-економічні обґрунтування, екологічні оцінки, підготовка тендерної документації відповідно до європейських стандартів. Без такої підтримки більшість проєктів просто не змогли б пройти жорсткі процедури схвалення міжнародних фінансових інституцій.

Розвиток EU-Ukraine Solidarity Lanes (альтернативних логістичних маршрутів через сухопутні кордони замість заблокованих чорноморських портів) отримав підтримку через Ukraine Investment Framework, що дозволило збільшити пропускну спроможність прикордонних переходів [16]. Програма JASPERS для України з бюджетом 20 мільйонів євро надає експертну підтримку у підготовці транспортних проєктів, а досвідчені фахівці допомагають українським колегам готувати документацію, яка відповідає всім вимогам і стандартам ЄС.

Фінансовий сектор та підтримка малого і середнього бізнесу стали критично важливими для забезпечення економічної стійкості. Якщо бізнес масово банкрутує, а люди втрачають роботу і доходи, країна програє війну навіть без військової поразки. Тому ЄБРР розгорнув 833 мільйони євро фінансування через партнерські банки у 2024 році, включаючи 472 мільйони євро торговельного фінансування [7]. Механізми портфельного ризик-шерінгу стали основним інструментом, коли ЄБРР бере на себе частину ризиків за кредитами, які українські банки надають бізнесу. Без цього механізму більшість банків просто відмовилися б кредитувати реальний сектор в умовах війни. Через те, що ризики занадто високі, передбачити банкрутства неможливо.

Міжнародна фінансова корпорація оголосила на Конференції з відновлення України у липні 2025 року про низку нових ініціатив, серед яких програма Better Futures Program з гарантіями на 105 мільйонів євро для підтримки венчурних та приватних фондів [21]. Ця програма має мобілізувати понад 1 мільярд євро приватних інвестицій,- ефект мультиплікатора, коли публічні гроші залучають значно більші приватні ресурси. IFC також оголосила про інвестицію до 5 мільйонів євро у Flyer One Ventures Fund V разом з 6,5 мільйонами євро від ЄБРР для підтримки раннього венчурного капіталу в Україні [21].

Ці цифри можуть здаватися невеликими на тлі мільярдних пакетів для енергетики чи транспорту, але вони критично важливі для збереження інноваційної екосистеми, – молоді технологічні компанії, стартапи, які у

майбутньому стануть основою постіндустріальної економіки України.

Таблиця 2.2 – Секторальний розподіл фінансування міжнародних фінансових інституцій в Україні (2022-2025)

Сектор	Обсяг фінансування	Основні МФІ	Кількість проектів	Ключові досягнення
Енергетика	€3.5+ млрд	ЄБРР (€2 млрд), ЄІБ (€2 млрд гарантія), СБ	45+ активних	250 МВт децентралізованої генерації
Транспорт	€1.2+ млрд	ЄБРР (€480 млн), ЄІБ, СБ	28 проектів	Модернізація залізниці, Solidarity Lanes
Фінансовий сектор та МСП	€1.5+ млрд	ЄБРР (€833 млн), ІFC (€111 млн)	60+ програм	Підтримка 5000+ МСП
Житло та соціальна інфраструктура	€800+ млн	СБ (URTF), ЄІБ, ПРООН	150+ проектів	2000+ житлових будівель, 89 шкіл
Муніципальні послуги	€600+ млн	ЄБРР, СБ (SURGE), ЄІБ	85 проектів	Водопостачання у 40+ містах

Джерело: розробка автора.

Представлений у таблиці 2.2 секторальний розподіл наявно демонструє пріоритети міжнародних фінансових інституцій у підтримці України. Енергетика з понад 3,5 мільярдів євро фінансування є безумовним лідером, і це прямо відображає масштаб руйнувань від російських ударів. Коли навесні 2024 року Україна за кілька тижнів втратила 9 ГВт потужностей (еквівалент електропостачання для 7 мільйонів домогосподарств) стало очевидно, що без масованих інвестицій в енергетику країна просто не витримає наступну зиму [41]. ЄБРР та ЄІБ скоординували свої зусилля у вигляді спільних місій, узгодження технічних стандартів, розподілу проектів для уникнення дублювання. Це не завжди було так. На початку війни міжнародні фінансові інституції часто діяли паралельно, не завжди знаючи про плани один одного.

Фінансовий сектор демонструє високу ефективність завдяки механізмам портфельного ризик-шерінгу та інноваційним інструментам страхування воєнних ризиків. Понад 5000 малих і середніх підприємств отримали підтримку

через програми міжнародних фінансових інституцій. І це не просто цифра, за нею стоять десятки тисяч робочих місць, збережених в умовах війни. Житловий сектор та соціальна інфраструктура, фінансовані переважно через гранти та концесійні кредити, відновили понад 2000 житлових будівель та 89 шкіл у прифронтових та деокупованих територіях [15]. Це життєво важлива робота для повернення людей, для відновлення нормального життя в регіонах, які пережили окупацію або перебувають під постійними обстрілами.

Оцінити ефективність координації між міжнародними фінансовими інституціями та українськими органами влади можна лише через аналіз конкретних механізмів, створених протягом 2022-2025 років. Так, Multi-Agency Donor Coordination Platform, започаткована у січні 2023 року, проводить квартальні засідання Керівного комітету за участі представників України, ЄС та G7 для узгодження донорських зусиль. До появи цієї платформи координація була хаотичною і донори часто дізнавалися про плани один одного постфактум, проекти дублювалися, а ресурси використовувалися не оптимально. Платформа ж створила простір для регулярного діалогу, де всі актори бачать повну картину і можуть узгоджувати свої дії.

Single Project Pipeline,- це електронна система Міністерства економіки, яка містить понад 800 проєктів відбудови з детальною інформацією про кожен [11]. Для міжнародних фінансових інституцій це революційна зміна, оскільки відтепер замість того, щоб витратити тижні на з'ясування, які проєкти існують, хто за них відповідає, яка їхня готовність, можна зайти в систему і побачити всю інформацію в структурованому вигляді. Це радикально прискорює процес ідентифікації проєктів для фінансування і дозволяє міжнародним фінансовим інституціям швидше приймати рішення.

Ukraine Investment Framework Steering Board провів два засідання у 2024 році і затвердив перші інвестиційні програми на 1,4 мільярдів євро, які були офіційно підписані на Конференції з відновлення України у Берліні [2]. За перший рік роботи, Steering Board затвердив інвестиційні програми на 5,7 мільярдів євро, тобто 60% від загального доступного фінансування на період

2024-2027 років [13]. Це амбітний результат для новоствореного органу, але водночас він демонструє, наскільки складно узгоджувати позиції різних акторів, приймати рішення про пріоритети в умовах обмежених ресурсів і необмежених потреб.

Ще один проєкт, Ukraine FIRST, запущений у 2025 році,- механізм з 30 мільйонами євро від Європейської Комісії, що надає технічну допомогу у підготовці інфраструктурних проєктів [9]. Ці гроші йдуть не на будівництво, а на підготовку техніко-економічного обґрунтування, екологічні оцінки, підготовку тендерної документації.

Квартальні огляди МВФ з обов’язковими місіями до Києва забезпечують регулярний діалог щодо макроекономічної політики та структурних реформ. Всі сім завершених оглядів підтвердили загальну відповідність програми критеріям ефективності, що дозволило Україні отримати понад 8,7 мільярдів доларів США [28]. Ці огляди – не формальність, а жорстка перевірка: МВФ детально аналізує кожен показник, кожен реформу, кожне зобов’язання. Будь-яке значне відхилення може призвести до зупинки програми, а це означає фінансовий колапс.

Зокрема, Аудиторська рада Ukraine Facility, створена у червні 2024 року, провела першу місію у березні 2025 року для оцінки ефективності систем управління та контролю [12]. Це незалежний орган, який перевіряє, чи дійсно українська система управління фінансами відповідає стандартам ЄС, чи немає корупційних схем, чи гроші йдуть за призначенням. Існування такого органу є наявним свідченням того, що ЄС серйозно ставить до контролю за використанням своїх коштів і не покладається виключно на звіти українського уряду.

Таблиця 2.3 – Ефективність координаційних механізмів міжнародних фінансових інституцій з органами влади України

<i>Механізм</i>	<i>Періодичність</i>	<i>Учасники</i>	<i>Функції</i>	<i>Результати (2024-2025)</i>
-----------------	----------------------	-----------------	----------------	-----------------------------------

Multi-Agency Donor Platform	Квартально	Україна, ЄС, G7, МФІ	Координація донорів, Single Pipeline	Узгодження €60+ млрд потреб
UIF Steering Board	2-3 рази/рік	ЄК, Мінекономіки, ЄІБ, ЄБРР	Затвердження інвестицій	€5.7 млрд підписано
Ukraine FIRST	Постійно	ЄІБ, ЄБРР, ЄК	Технічна підготовка проєктів	€30 млн грантів

Продовження таблиці 2.3

Механізм	Періодичність	Учасники	Функції	Результати (2024-2025)
IMF quarterly reviews	Кожні 2-3 місяці	МВФ, Мінфін, НБУ	Оцінка виконання бенчмарків	7 оглядів завершено
Audit Board Ukraine Facility	Регулярно	ЄК, незалежні експерти	Аудит систем управління	1 місяця проведена

Джерело: розробка автора.

Таблиця 2.3 демонструє інституціоналізацію координаційних механізмів, а саме перехід від хаотичної, ситуативної координації до структурованих, передбачуваних процесів. Multi-Agency Donor Coordination Platform стала центральним форумом для узгодження пріоритетів між понад 40 донорами та міжнародними фінансовими інституціями, забезпечуючи уникнення дублювання через централізований Single Project Pipeline [11]. Це не означає, що проблеми зникли і координація між десятками організацій з різними процедурами, пріоритетами, культурами залишається складним завданням. Але принаймні тепер існує інституційний простір для діалогу, де ці проблеми можна обговорювати і вирішувати.

Ukraine Investment Framework Steering Board за перший рік роботи затвердив інвестиційні програми на 5,7 мільярдів євро, тобто 60% від загального доступного фінансування на 2024-2027 роки [13]. Це означає, що механізм працює, рішення приймаються, проєкти рухаються вперед. Але водночас 40% ресурсів все ще не розподілені, що говорить про складність процесу узгодження, про те, що багато питань залишаються дискусійними. Ukraine FIRST, реалізований спільно ЄІБ та ЄБРР за фінансування Європейської Комісії, значно

прискорює процес від концепції проєкту до схвалення фінансування [9]. Без цієї технічної підтримки більшість українських міністерств і регіонів просто не змогли б підготувати проєкти, які відповідають жорстким стандартам міжнародних фінансових інституцій.

Саме конкретні приклади успішної реалізації проєктів найкраще демонструють, що ефективна координація можлива навіть в умовах війни. Програма відновлення ЄІБ у співпраці з урядом України розподілила 161 мільйон євро на відновлення муніципальної інфраструктури у понад 100 містах та громадах п'яти областей: Київської, Харківської, Сумської, Миколаївської та Запорізької [15]. Станом на березень 2024 року було завершено 97 проєктів (освітні заклади, медичні центри, соціальне житло) [15]. Це не просто цифри і будівлі. Це відновлене нормальне життя для сотень тисяч людей, які можуть знову відвести дитину до відремонтованої школи, отримати медичну допомогу в оновленій лікарні, жити у безпечному будинку.

У грудні 2024 року було завершено будівництво напірного каналізаційного колектору у Жмеринці Вінницької області, що забезпечило понад 33 тисячі мешканців надійним управлінням стічними водами [17]. Здається, це буденний проєкт, далекий від епічних завдань відбудови енергетики чи оборонної промисловості. Але для 33 тисяч людей це критично важливо, оскільки функціонуюча каналізація є основою цивілізованого життя, без неї місто перетворюється на антисанітарну зону. ЄІБ також надав 55 мільйонів євро під гарантії ЄС для реконструкції лікарень, соціального житла, освітніх закладів та систем водопостачання у 12 областях України [17]. Географія широка, проєкти різноманітні, але всі вони об'єднані спільною метою – відновити базову інфраструктуру, без якої неможливе нормальне життя.

Таким чином, практика реалізації проєктів міжнародних фінансових інституцій в Україні протягом 2022-2025 років засвідчує вражаючу здатність міжнародних інституцій адаптувати свої інструменти до екстремальних умов активного збройного конфлікту. Секторальний аналіз підтверджує раціональність пріоритизації: енергетика отримала €3.5+ мільярдів як найбільш

критичний сектор, транспорт €1.2+ мільярдів для забезпечення економічної зв'язності, підтримка приватного сектору €1.5+ мільярдів для збереження економічної тканини країни.

Створення спеціалізованих координаційних механізмів суттєво покращило узгодженість дій міжнародних фінансових інституцій та національних органів, хоча проблеми дублювання та конфлікту компетенцій повністю не зникли. Успішні приклади реалізації, такі як програма відновлення ЄІБ з 97 завершеними проєктами у понад 100 містах, демонструють потенціал досягнення відчутних результатів навіть в умовах війни за умови ефективної координації та чіткого розподілу відповідальності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1 Ключові виклики та проблемні аспекти функціонування механізмів взаємодії органів публічної влади з міжнародними фінансовими інституціями

За часи повномасштабної війни Україна продемонструвала вражаючу спроможність мобілізувати міжнародну фінансову підтримку. Це понад 70 мільярдів доларів США від різноманітних донорів і міжнародних фінансових інституцій [44]. Неймовірна цифра, яка свідчить про рівень солідарності світової спільноти та про здатність української дипломатії ефективно комунікувати щодо потреб країни. Проте за цими цифрами залучення допомоги ховається парадоксальна і тривожна реальність: система взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями обтяжена структурними дисфункціями, які суттєво знижують ефективність використання цих колосальних ресурсів.

Україна навчилася залучати гроші, але досі не навчилася їх ефективно абсорбувати та трансформувати у відчутні результати на місцях. Ця дихотомія між потужністю залучення та слабкістю імплементації створює небезпечну «фінансову пастку» коли борг зростає, зобов'язання накопичуються, а пропорційного покращення економічної ситуації та життя громадян не відбувається.

Першопричиною більшості проблем є критичний дефіцит адміністративної спроможності на всіх рівнях публічної влади, який загострився до критичної межі в умовах, коли країна мусить одночасно вести війну, проводити відбудову та виконувати вимоги євроінтеграційних реформ.

МВФ у своїх регулярних оглядах програми Extended Fund Facility, незважаючи на загальну підтримку макроекономічної політики України, систематично фіксує повільність виконання структурних бенчмарків, пов'язаних з інституційними реформами [23]. Цифри промовисті: станом на вересень 2024 року лише 18,7% заходів Ukraine Plan були повністю або частково імplementовані [43]. Це означає, що понад 80% запланованих реформ і проєктів залишаються на папері або просуваються значно повільніше за графік. Таке відставання не є наслідком небажання. Українська влада усвідомлює критичність цих реформ. Проблема значно глибша: країна втратила людський капітал, необхідний для виконання цих амбітних планів.

Еміграція понад 6 мільйонів українців, мобілізація найбільш продуктивної частини населення працездатного віку до збройних сил, високий рівень професійного вигорання державних службовців, які три роки живуть у режимі постійного стресу та екстремального навантаження, - все це створило ситуацію, коли в центральних міністерствах фізично бракує людей для ведення складних переговорів з міжнародними фінансовими інституціями, підготовки технічної документації згідно з міжнародними стандартами, моніторингу сотень паралельних проєктів [34].

З Доповіді Atlantic Council за лютий 2024 року вбачається критична нестача спроможності навіть у базових функціях державного управління, що призвело до уповільнення процесу відбудови попри наявність фінансування [41]. Це не про корупцію чи небажання працювати, а це про елементарну відсутність достатньої кількості кваліфікованих рук і голів для виконання величезного обсягу роботи.

Паралельно з кадровою кризою існує глибока проблема фрагментації координаційних механізмів і відсутності справжньої інтегрованості між різними рівнями управління. Здавалося б, створено все необхідне: Multi-Agency Donor Coordination Platform для узгодження донорів, Ukraine Investment Framework Steering Board для затвердження інвестицій, численні секторальні координаційні ради. Але реальність виявилася складнішою за інституційний дизайн. На

практиці ці механізми часто дублюють один одного, юрисдикції між міністерствами перетинаються і конфліктують, а синхронізація між центральним та місцевим рівнями залишається слабкою. Найболючіше це проявляється у взаємодії обласних адміністрацій та об'єднаних територіальних громад з міжнародними фінансовими інституціями.

Громади, які найкраще знають свої потреби, найточніше можуть визначити пріоритети відбудови, не мають прямого доступу до більшості механізмів фінансування міжнародних фінансових інституцій. Вони змушені проходити через численні бюрократичні процедури узгодження з центральними органами влади, і це не формальність, бо кожен етап узгодження забирає тижні, іноді місяці [12]. В результаті від моменту, коли громада ідентифікує потребу (наприклад, відновити зруйновану школу), до моменту, коли реально починається фінансування, проходить 6-12 місяців. За воєнних умов, коли ситуація змінюється щотижня, коли об'єкт може бути знищений повторно, така повільність неприйнятна.

Дослідження Інституту міжнародних відносин НАН України виявило, що лише 15-20% громад мають достатню інституційну спроможність самостійно готувати проекти згідно з вимогами міжнародних фінансових інституцій [56]. Решта залежать від технічної допомоги міжнародних організацій або дорогих приватних консультантів, доступ до яких обмежений як фінансово, так і географічно.

Проблему посилює те, що різні міжнародні фінансові інституції мають різні процедурні вимоги, різні формати документації, різні цикли прийняття рішень. Світовий банк працює за одними стандартами, ЄБРР за іншими, ЄІБ за третіми, МВФ взагалі має свою унікальну логіку. Українські органи влади змушені паралельно підтримувати множинні системи звітності та моніторингу без єдиної інтегрованої платформи, яка б дозволила «говорити однією мовою» з усіма донорами одночасно. Це колосальне марнування обмежених адміністративних ресурсів, коли кваліфіковані фахівці витрачають більше часу на заповнення різних форм звітності, ніж на реальне управління проектами.

Ще глибшою є структурна невідповідність між короткостроковими пріоритетами виживання в умовах війни та довгостроковими цілями інституційних реформ, які міжнародні фінансові інституції вимагають як умову продовження фінансування. Ця дилема не має простого рішення, і вона особливо гостро проявилася у 2024 році, коли Уряд України опинився в ситуації жорстокого вибору: фінансувати критичні воєнні потреби, підтримувати мільйони внутрішньо переміщених осіб, які втратили все, і водночас виконувати вимоги МВФ щодо мобілізації внутрішніх доходів через підвищення податків [24]. Політична економія цих рішень створює внутрішні напруження, які легко недооцінити, сидячи у комфортних офісах міжнародних фінансових інституцій у Вашингтоні чи Брюсселі.

Населення, виснажене роками війни, постійними блекаутами, втратами близьких, важко сприймає додаткове податкове навантаження. Для багатьох українців це виглядає як «затягування мотузки» в той час, коли вони вже затягнули його до межі. Але міжнародні фінансові інституції наполягають на фіскальній консолідації як передумові довгострокової боргової стійкості, і з їхньої технократичної точки зору вони праві: без мобілізації внутрішніх доходів Україна не зможе обслуговувати накопичений борг навіть за найоптимістичнішого сценарію.

МВФ у своєму восьмому огляді програми EFF у травні 2025 року підкреслював це прямо: без «рішучих зусиль з мобілізації внутрішніх доходів» та боротьби з ухиленням від оподаткування фіскальна стійкість залишиться недосяжною попри всю зовнішню підтримку [25].

Але наскільки реалістичні очікування міжнародних фінансових інституцій щодо темпів проведення складних інституційних реформ в умовах, коли країна втратила контроль над 18% своєї території, понад 12 мільйонів громадян потребують гуманітарної допомоги, а енергетична інфраструктура систематично зазнає масованих ракетних ударів? Чи не є це вимогою бігти марафон від людини, яка щойно вийшла з лікарні після важкої операції? Питання залишається відкритим, і воно створює постійне тертя між технократичною логікою

міжнародних фінансових інституцій та суворою реальністю війни.

Тісно пов'язаною з цим є проблема недостатньої гнучкості процедур міжнародних фінансових інституцій для адаптації до екстремальних умов активного збройного конфлікту. Заради справедливості, МФІ зробили певні кроки назустріч: створили швидкі механізми реагування через URTF Світового банку, модифікували політику фінансування МВФ для країн з виключно високою невизначеністю [52]. Але базові процедури підготовки, схвалення та імплементації проєктів залишаються надмірно бюрократизованими. Вони були розроблені для мирного часу, для країн зі стабільними умовами, де можна спокійно витратити дев'ять місяців на підготовку техніко-економічного обґрунтування, провести всі необхідні оцінки впливу, узгодити з усіма стейкхолдерами.

Енергетичний сектор наводить найяскравіший приклад абсурдності цієї ситуації. Весною 2024 року російські удари знищили 9 ГВт генеруючих потужностей (електропостачання для 7 мільйонів домогосподарств просто зникло за кілька тижнів) [41]. Країна опинилася на межі гуманітарної катастрофи, кожен день без електрики означав паралізацію критичної інфраструктури, зупинку економічних процесів, реальну загрозу життю для тих, хто залежить від медичного обладнання. І в цих умовах процес схвалення термінових проєктів з відновлення енергетики через традиційні канали міжнародних фінансових інституцій займав 4-6 місяців. Це неприйнятно довго. За ці місяці об'єкти могли бути знищені повторно, ситуація могла кардинально змінитися.

ЄБРР продемонстрував значно більшу гнучкість, розгорнувши на 639 мільйонів євро фінансування енергетичних проєктів лише у 2024 році [8]. Але навіть ця швидкість виявилася недостатньою для компенсації масштабів руйнувань. Так, гроші надходили швидше, ніж раніше, але все одно повільніше, ніж руйнувала російська армія. Проблема не в тому, що міжнародні фінансові інституції не бажають допомагати. Проблема в тому, що ці процедури не призначені для війни, і їхня адаптація відбувається занадто повільно.

Окремим болячим пунктом є обмежена залученість приватного сектору до процесів відбудови попри численні декларації про його центральну роль. Міжнародна фінансова корпорація констатує, що станом на травень 2025 року майже дві третини українських компаній працювали на повну або близьку до повної потужність. Це вражаюче свідчення стійкості українського бізнесу [21]. Але працювати на повну потужність в умовах війни і бути готовим інвестувати у довгострокові проєкти,- це зовсім різні речі. Бізнес продовжує стикатися з критичними викликами: безпекові ризики, які неможливо точно оцінити і передбачити, дефіцит робочої сили через мобілізацію та еміграцію, зростаючі витрати на ресурси, особливо енергію.

Незважаючи на створення Ukraine Investment Framework з 9,3 мільярдами євро гарантій та грантів, мобілізація приватного капіталу відбувається значно повільніше, ніж планувалося. Ключова перешкода очевидна, – відсутність ефективних механізмів страхування воєнних ризиків за прийнятною ціною.

ЄБРР розробив інноваційні схеми гарантування, і це справді крок вперед, але їхнє покриття залишається обмеженим [28]. Вони не можуть повністю компенсувати екстремальні ризики інвестування в прифронтові регіони, де завтра може початися нова хвиля обстрілів. Парадоксально, але найбільша іноземна інвестиція воєнного періоду (1,5 мільярдів євро французького холдингу NJJ у телекомунікаційний сектор) відбулася радше завдяки стратегічному баченню конкретного інвестора, його готовності взяти на себе ризики заради довгострокової позиції на ринку, ніж завдяки ефективності де-ризикових інструментів МФІ. Підтримка IFC та ЄБРР безумовно відіграла свою роль, але вона була каталізатором, а не основною причиною рішення.

До цього додається зростаюча проблема боргової стійкості та реальний ризик потрапляння України у «борговий оверхенг», коли накопичений борговий тягар паралізує економічне зростання у післявоєнний період. Станом на кінець 2024 року державний борг України перевищив 90% ВВП,- рівень, який економісти вважають критичним для країн з середнім рівнем доходів [26]. Загальні потреби у фінансуванні на період програми МФФ 2023-2027

оцінюються у 148-187 мільярдів доларів залежно від сценарію розвитку війни та економіки. Ці цифри вражають своїм масштабом і створюють очевидне питання: як Україна обслуговуватиме такі зобов'язання після війни?

Більшість фінансування надається на високо концесійних умовах, зокрема довгі терміни погашення, низькі відсоткові ставки, пільгові періоди. Це справді допомагає, але структура боргу все одно створює вразливість: значна частина зобов'язань деномінована в іноземній валюті, графік погашення концентрується у 2027-2030 роках, а здатність України генерувати валютні доходи для обслуговування боргу серйозно обмежена руйнуванням експортної інфраструктури. Чорноморські порти, через які йшла лівова частка експорту, заблоковані або під загрозою. Альтернативні маршрути через сухопутні кордони працюють, але їхня пропускна спроможність обмежена.

Реструктуризація єврооблігацій у серпні 2024 року була важливим кроком і вона забезпечила дихальну паузу, відсунула платежі [37]. Проте вона не вирішила фундаментальної проблеми: без відновлення економічного зростання на рівні 6-7% річно протягом тривалого періоду Україна навряд чи зможе обслуговувати накопичені зобов'язання без продовження міжнародної підтримки. Це створює стратегічну залежність від міжнародних фінансових інституцій, яка може обмежити суверенітет економічної політики у післявоєнний період. Країна ризикує опинитися в ситуації, коли кожне значне економічне рішення потребуватиме схвалення з Вашингтону чи Брюсселю не через якісь змови, а через елементарну необхідність підтримувати довіру кредиторів.

Нарешті, існує проблема, яку рідко обговорюють публічно, але яка має критичне значення. Це недостатня прозорість та підзвітність у використанні коштів міжнародних фінансових інституцій на практичному рівні. Формально все виглядає добре: створена Аудиторська рада Ukraine Facility, функціонують системи моніторингу проектів, залучаються незалежні аудитори. Офіційні звіти демонструють високий рівень комплаєнсу з процедурними вимогами міжнародних фінансових інституцій, тобто всі галочки на місці, всі форми заповнені правильно. Але між формальним дотриманням процедур і реальною

ефективністю використання коштів існує прірва, яку добре знають усі, хто працює на землі.

Реальний контроль за використанням коштів на місцевому рівні залишається слабким. Корупційні ризики особливо високі у сферах закупівель будівельних матеріалів, підрядних робіт на відбудову, розподілу гуманітарної допомоги, саме там, де є готівкові потоки, де складно перевірити реальну вартість робіт, де між контрактною ціною і ринковою може бути значна різниця.

Якісні дослідження та анонімні опитування виконавців проєктів засвідчують численні випадки неефективного використання ресурсів, завищення кошторисів, відхилення від проєктних специфікацій. Це не обов'язково класична корупція з «відкатами», а частіше це просто неефективність, відсутність належного нагляду, використання більш дорогих матеріалів або підрядників через брак конкуренції.

Проблему посилює те, що в умовах воєнного стану діють спрощені процедури закупівель. Вони необхідні для оперативності, оскільки в екстремальних умовах неможливо витратити місяці на повноцінні тендери. Але ці спрощення одночасно створюють лазівки для зловживань. Міжнародні фінансові інституції обмежені у своїх можливостях здійснювати детальний моніторинг, безпекові обмеження не дозволяють проводити польові візити у прифронтові регіони, де концентрується значна частина проєктів відбудови. Вони змушені покладатися на звіти українських виконавців, а система перевірки достовірності цих звітів далека від досконалості.

Тож, підбиваючи підсумок, зазначимо, що ключові виклики функціонування механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України мають не ситуативний, а системний характер, коренячись у фундаментальних інституційних слабкостях української держави, об'єктивних обмеженнях воєнного часу та структурних невідповідностях між операційними процедурами міжнародних фінансових інституцій, розробленими для стабільних умов, і екстремальною реальністю активного збройного конфлікту.

Критичний дефіцит адміністративної спроможності внаслідок втрати людського капіталу, фрагментація координації між множинними органами без чіткої ієрархії, напруження між короткостроковими пріоритетами виживання та довгостроковими реформаторськими вимогами, недостатня гнучкість процедур міжнародних фінансових інституцій, обмежена мобілізація приватного капіталу через недосконалі механізми де-ризикуювання, зростаючі ризики боргової стійкості та проблеми прозорості використання коштів створюють системні бар'єри для ефективної абсорбції міжнародної допомоги. Подолання цих викликів вимагає не косметичних коригувань існуючої системи, а фундаментальної трансформації підходів до координації, радикального спрощення процедур та масштабного інвестування у розвиток інституційної спроможності на всіх рівнях публічної влади.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади в контексті відбудови України

Розуміння проблем є необхідним, але недостатнім кроком. Потрібні конкретні, практичні рішення, які можна імплементувати навіть в умовах обмежених ресурсів і триваючої війни. Стратегічна оптимізація механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України вимагає комплексної програми реформ, яка охоплює як інституційний дизайн координаційних структур, так і операційні процедури реалізації проєктів. Ключовим елементом запропонованої стратегії є створення інтегрованої національної платформи управління міжнародною фінансовою допомогою, але не ще одного бюрократичного органу зверху, а справжньої системи з централізованою координацією на рівні Кабінету Міністрів та децентралізованою імплементациєю на місцевому рівні.

Ця платформа повинна об'єднати існуючі розрізнені координаційні механізми (Multi-Agency Donor Coordination Platform, Ukraine Investment Framework Steering Board, секторальні ради) у єдину систему з чіткою ієрархією прийняття рішень, усуненням дублювання функцій та автоматизованим обміном інформацією між різними стейкхолдерами. Зараз ці механізми існують паралельно, часто не знаючи, що робить сусідня структура, дублюючи роботу, конкуруючи за ресурси. Потрібна єдина система, де кожен знає своє місце і свою роль.

Практичний досвід Руанди після геноциду 1994 року дав переконливий приклад ефективності централізованого підходу. Країна створила Rwanda Development Board як єдине вікно для всіх донорів та інвесторів, і це спрацювало: Руанда досягла стабільних темпів економічного зростання 7-8% щорічно протягом двох десятиліть саме завдяки чіткій координації та ефективному використанню міжнародної допомоги [61]. Цей досвід може бути врахований і для України після війни.

Конкретним механізмом реалізації цієї стратегії має стати створення при Кабінеті Міністрів України Національного офісу координації відбудови (National Reconstruction Coordination Office) з реальними повноваженнями та достатніми ресурсами. Критично важливо, щоб на відміну від існуючої розпорошеної системи, де координаційні функції фактично розділені між Міністерством економіки (Ukraine Facility), Міністерством фінансів (МВФ), Державною агенцією відновлення (інфраструктурні проекти) та численними секторальними міністерствами, новий орган мав мандат на горизонтальну координацію всіх взаємодій з міжнародними фінансовими інституціями незалежно від сектору чи типу фінансування.

Розмірковуючи над функціями які цей офіс має виконувати, вважаємо що насамперед, це централізована оцінка всіх проектних пропозицій на відповідність національним пріоритетам ще до їх подання до міжнародних фінансових інституцій задля того, щоб уникнути ситуації, коли різні міністерства подають конфліктуючі проекти або проекти, які не відповідають загальній

стратегії. Також координація позицій різних міністерств у переговорах з міжнародними фінансовими інституціями для запобігання внутрішнім конфліктам та узгодження секторальних стратегій. МФІ мають бачити єдиний український фронт, а не хаотичний набір різнорідних вимог.

Далі, управління єдиною інформаційною системою, що інтегрує Single Project Pipeline, системи моніторингу проєктів міжнародних фінансових інституцій та національну бюджетну систему задля того, щоб вся інформація була в одному місці, доступна всім, хто її потребує. І нарешті, забезпечення технічної підтримки місцевим органам влади у підготовці проєктної документації через мережу регіональних хабів експертів.

Критично важливо, щоб цей офіс очолювався віце-прем'єр-міністром з прямим доступом до Прем'єр-міністра, оскільки без високого політичного статусу орган просто не зможе координувати міністерства, кожне з яких має свої амбіції та пріоритети. Офіс має бути укомплектований висококваліфікованими експертами з досвідом роботи у міжнародних фінансових інституціях, які знають їх внутрішні особливості, володіють міжнародними стандартами проєктного менеджменту та глибоко розуміють специфіку кожної з інституцій. Це має бути команда А-рівня, і для її залучення потрібні конкурентні зарплати, можливо навіть вищі за стандарти державної служби.

Паралельно з інституційною реформою необхідне радикальне спрощення та прискорення процедур підготовки і схвалення проєктів через створення «швидких треків» для критичної інфраструктури. Наявна практика, коли термінові проєкти з відновлення енергетики або соціальної інфраструктури проходять стандартні 6-9 місячні цикли підготовки та схвалення, просто неприйнятна в умовах війни. Інфраструктура може бути знищена повторно до завершення бюрократичних процедур, і це не теоретична можливість, а реальність, яка вже траплялася кілька разів. Рекомендується запровадити триступеневу систему пріоритизації проєктів з різними термінами розгляду.

Термінові заходи життєзабезпечення, відновлення енергетики після масованих ударів, відновлення водопостачання у великих містах є критичними

проектами, які повинні мати цикл схвалення 30 днів від подання до початку фінансування. Важлива інфраструктура, яка критична для економіки, але не має прямого впливу на виживання вважатимуться високопріоритетними проектами з циклом 60 днів. Всі інші, які можуть чекати,- стандартні проекти з традиційними процедурами без спрощень. Для термінових та важливих проектів необхідно впровадити паралельні процедури, коли технічна підготовка документації відбувається одночасно з узгодженням концепції, а не послідовно. Зараз система працює так: спочатку узгодження, потім підготовка, потім ще одне узгодження, потім схвалення. Кожен етап чекає завершення попереднього. Це логічно для стабільних умов, але абсурдно для війни.

Досвід ініціативи Ukraine FIRST, яка надає грантову підтримку для прискореної підготовки проектів, засвідчує життєздатність такого підходу [9]. Але зараз це винятки, спеціальні механізми. Необхідно зробити швидкі треки стандартною практикою, інституціоналізувати їх як нормальний спосіб роботи, а не виняток. Міжнародні фінансові інституції повинні адаптувати свої внутрішні процедури для забезпечення прискореного розгляду української проектної документації. Це може вимагати делегування повноважень щодо схвалення термінових проектів до певної вартісної межі від центральних органів (Рада директорів Світового банку, Виконавча рада МВФ, Правління ЄБРР) до національних офісів або регіональних представництв. Нехай Київ приймає рішення щодо проектів до, скажімо, 50 мільйонів євро без необхідності чекати засідання Ради директорів у Вашингтоні.

Водночас жодна процедурна реформа не спрацює без масштабного інвестування у розвиток інституційної спроможності на всіх рівнях публічної влади через створення Національної програми розвитку проектного менеджменту з фінансуванням не менше 100 мільйонів доларів США на 2025-2027 роки. Це може здатися великими грошима, але у контексті 70 мільярдів доларів загальної міжнародної підтримки це менше 0,15%. Якщо ці 100 мільйонів дозволять підвищити ефективність використання решти 70 мільярдів хоча б на 10-15%, це є економічно вигідним. Програма повинна охоплювати

систематичне навчання державних службовців міжнародним стандартам управління проєктами і це мають бути не одноразові семінари, а справжні програми сертифікації за стандартами PMI, PRINCE2, які визнаються міжнародною спільнотою.

Навчання специфічним вимогам різних міжнародних фінансових інституцій, а саме: як працює Світовий банк, як працює ЄБРР, які є відмінності, які є подібності, як правильно заповнювати їхню документацію. Розвиток навичок фідучіарного менеджменту, управління фінансовими ризиками, внутрішній контроль, аудит. Необхідні також тренінги з закупівельних процедур відповідно до стандартів Світового банку та ЄС, оскільки це стало окремою наукою, якою мало хто в Україні досконало займається. Особливу увагу необхідно приділити розвитку спроможності на місцевому рівні, саме там, де найбільший дефіцит кваліфікованих кадрів.

Кожна область повинна мати Регіональний центр підтримки проєктів з командою не менше 15-20 кваліфікованих експертів.

Ці люди надають безкоштовні консультаційні послуги громадам у підготовці проєктної документації, проведенні техніко-економічних обґрунтувань, написанні заявок до міжнародних фінансових інституцій. Зараз громади, які хочуть отримати фінансування, змушені або наймати вартісних приватних консультантів (якщо мають гроші), або намагатися розібратися самостійно (якщо не мають, і зазвичай це закінчується невдачею). Регіональні центри мають стати безкоштовною публічною послугою, доступною всім громадам.

Харківська область, яка зазнала найбільших руйнувань серед усіх регіонів України з оціночною вартістю відбудови 9 мільярдів доларів США, може стати пілотною територією для впровадження посиленої моделі регіонального центру з розширеною командою експертів та прямими зв'язками з національними офісами міжнародних фінансових інституцій [36].

Таблиця 3.1 – Пілотна модель оптимізації механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами влади на прикладі Харківської області

<i>Компонент механізму</i>	<i>Існуюча ситуація</i>	<i>Запропоновані зміни</i>	<i>Очікувані результати</i>	<i>Відповідальні структури</i>
Координація на обласному рівні	Фрагментована координація через різні департаменти ОДА без єдиного центру	Створення Регіонального офісу координації відбудови при ОДА з командою 25 експертів	Скорочення часу підготовки проектів на 40%, підвищення якості документації	Харківська ОДА, Національний офіс координації відбудови
Підтримка громад	Лише 12% громад Харківщини мають спроможність готувати проекти самостійно	Створення мобільних команд експертів для виїзних консультацій у 56 громадах області	70% громад отримують технічну підтримку, збільшення поданих проектів втричі	Регіональний офіс, ПРООН, U-LEAD
Моніторинг проектів МФІ	Відсутність єдиної системи відстеження, залежність від звітів МФІ	Впровадження регіональної платформи онлайн-моніторингу з відкритим доступом для громадян	Підвищення прозорості на 60%, раннє виявлення проблем імплементації	Регіональний офіс, IT-підрядники
Взаємодія з приватним сектором	Обмежена координація, бізнес діє незалежно від програм МФІ	Створення Регіональної інвестиційної ради за участі ЄБРР, IFC та великого бізнесу	Синергія між публічними та приватними інвестиціями, залучення €200+ млн приватного капіталу	Харківська міська рада, ЄБРР, бізнес-асоціації

Джерело: розробка автора.

Таблиця 3.1 демонструє практичну операціоналізацію стратегічних рекомендацій на конкретному прикладі. Харківська область з її масштабними потребами у відбудові, а саме понад 6500 пошкоджених житлових будинків, 500 багатоповерхівок, що не підлягають відновленню і мають бути знесені, 80 медичних закладів, критична інфраструктура Харківводоканалу та Харківських теплових мереж [3], потребує інноваційного підходу до координації. Створення Регіонального офісу координації відбудови з командою 25 експертів повинно бути це не абстрактною ідеєю, а конкретною інституцією з чіткими функціями.

Ці фахівці повинні централізувати взаємодію з усіма міжнародними фінансовими інституціями, забезпечити якісну підготовку проєктної документації, супровід громади на всіх етапах. Очікуваний результат,- скорочення часу від ідеї до початку фінансування з поточних 8-12 місяців до 5-6 місяців. Це реалістична мета за умови правильної організації.

Особливо важливою є підтримка малих громад області. Лише 12% з них мають необхідну спроможність готувати проєкти самостійно, а решта потребують систематичної технічної допомоги. Створення мобільних команд експертів, які б виїжджали у громади, проводили на місці консультації, допомагали готувати документацію, стало б практичним рішенням проблеми. Не чекати, поки громада приїде до обласного центру (що для багатьох фізично складно), а самим їхати до них. Мета в тому, щоб 70% громад отримували регулярну технічну підтримку, що має призвести до потрібного збільшення кількості поданих проєктів.

Впровадження регіональної платформи онлайн-моніторингу з відкритими даними про всі проєкти міжнародних фінансових інституцій у регіоні, це не просто технічне рішення, а інструмент прозорості та громадського контролю. Кожен громадянин зможе зайти на сайт і побачити які проєкти реалізуються у його районі, хто їх фінансує, який прогрес, які результати, хто відповідальний. Це підвищило б підзвітність виконавців, дозволило рано виявляти проблеми, залучити громадянське суспільство до контролю. Досвід показує, що публічність сама по собі є потужним стримуючим фактором для зловживань.

Створення Регіональної інвестиційної ради за участі ЄБРР, IFC та великого бізнесу,- це механізм для синергії між публічними та приватними інвестиціями. Зараз бізнес і міжнародні фінансові інституції часто діють паралельно, не координуючи своїх зусиль. Рада створює простір для діалогу, коли держава визначає які інфраструктурні проєкти плануються, бізнес підтверджує які приватні інвестиції він готовий зробити, а міжнародні фінансові інституції пропонують де-ризикові інструменти. В результаті виникають комплексні проєкти, де публічні гроші йдуть на базову інфраструктуру, а приватні,- на

комерційні компоненти. Мета в залученні €200+ мільйонів приватного капіталу додатково до публічного фінансування.

Розмова про залучення приватного капіталу веде до необхідності створення інноваційних фінансових інструментів через механізм «гібридного фінансування», який поєднує гранти міжнародних фінансових інституцій, концесійні кредити та приватні інвестиції у єдиних проєктних структурах. Ключова перешкода для приватних інвесторів зрозуміла. Це надмірний рівень ризику, особливо у прифронтових регіонах, який не може бути повністю забезпечений існуючими інструментами страхування. Рекомендується створення Національного фонду гарантування інвестицій у відбудову з капіталізацією 2 мільярди доларів США, сформованим за рахунок внесків міжнародних фінансових інституцій (Світового банку, ЄБРР, MIGA) та донорських країн.

Цей фонд надаватиме гарантії першого ризику (first-loss guarantees) на рівні 30-50% інвестицій у критичні сектори: енергетику, житлове будівництво, транспорт, переробну промисловість. Логіка проста: якщо інвестор знає, що перші 30-50% можливих втрат покриває фонд, він значно охочіше йде на ризик. Для фонду з капіталом 2 мільярди доларів це означає можливість гарантувати 4-6 мільярдів доларів приватних інвестицій, а значить мультиплікаційний ефект у 2-3 рази. Інноваційність підходу полягає у поєднанні страхування воєнних ризиків з технічною підтримкою інвесторів у навігації складних адміністративних процедур та доступі до земельних ділянок для проєктів. Не просто дати гроші і сказати «вперед», а супроводжувати інвестора на всіх етапах, допомагати долати бюрократичні перешкоди.

Успішний приклад інвестиції NJJ у телекомунікаційний сектор на 1,5 мільярдів євро демонструє, що масштабні приватні інвестиції можливі навіть в умовах війни за умови правильно структурованої де-ризикової підтримки від міжнародних фінансових інституцій [13]. NJJ не пішов би на таку інвестицію без участі IFC та ЄБРР, які надали часткове гарантування та технічну підтримку. Це доводить концепцію про потребу лише масштабувати її на інші сектори.

Окрім фінансових інструментів, критично важливим є впровадження

механізмів результат-орієнтованого фінансування (results-based financing) для підвищення ефективності використання коштів міжнародних фінансових інституцій. Замість традиційної моделі, коли фінансування прив'язане до витрат (скільки закупили, скільки витратили), необхідно перейти до моделі, де платежі здійснюються на основі досягнення конкретних, вимірюваних результатів. У секторі енергетики замість фінансування закупівлі обладнання платити за фактично введені в експлуатацію мегавати генеруючих потужностей. У секторі житла,- за кількість відремонтованих та реально заселених квартир, а не за кількість підписаних контрактів на ремонт. У сфері водопостачання,- за кількість домогосподарств, що отримали доступ до якісної питної води, підтверджений лабораторними аналізами.

Ця модель стимулює виконавців до ефективної роботи, оскільки якщо результату немає, то платежу теж немає. Вона зменшує корупційні ризики, оскільки платиться за результат, а не за процес, і значно складніше фальсифікувати реальний результат, ніж паперову звітність про витрати. Вона підвищує підзвітність перед громадянами, бо люди бачать конкретні результати, а не абстрактні цифри освоєння коштів. Світовий банк вже застосовує елементи цього підходу у програмі SURGE, де платежі прив'язані до виконання конкретних індикаторів покращення фіскального управління [53]. Необхідно масштабувати цю практику на всі сектори відбудови, що вимагатиме розробки чітких, вимірюваних показників результативності та створення надійних систем верифікації їх досягнення. Це складніше, ніж традиційна модель, але набагато ефективніше.

Всі ці механізми потребують технологічної основи,- розвитку цифрової екосистеми управління проектами міжнародних фінансових інституцій через створення Національної цифрової платформи відбудови (National Digital Reconstruction Platform) як єдиної точки входу для всіх стейкхолдерів. Сучасні технології дозволяють радикально спростити координацію, але Україна поки використовує їх недостатньо. Платформа повинна інтегрувати кілька ключових компонентів: електронний реєстр усіх проектів міжнародних фінансових

інституцій з детальною інформацією про джерела фінансування, статус імплементації, досягнуті результати задля того, щоб будь-хто міг зайти і побачити повну картину.

Систему електронного документообігу для подання заявок, узгодження проєктів та звітування задля того, щоб не возити папери між кабінетами, а робити все онлайн. Інструменти онлайн-моніторингу для відстеження фізичного та фінансового прогресу проєктів у реальному часі,- GPS-треки будівельної техніки, фото об'єктів, автоматичні звіти про витрачання коштів. Відкритий дашборд з візуалізацією даних для громадян та інвесторів, тобто карти, графіки, діаграми, які показують, що відбувається у кожному регіоні, скільки залучено, скільки витрачено, які результати. Автоматизовані механізми раннього попередження про затримки або відхилення від планів, коли система сама аналізує дані і сигналізує, коли щось йде не так, не чекаючи, поки хтось помітить проблему вручну.

Загалом, цифровізація дозволить радикально скоротити адміністративні витрати, підвищити прозорість та забезпечити доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін. Досвід Естонії з електронним урядуванням демонструє, що комплексна цифровізація може зменшити бюрократичне навантаження на 30-40% та підвищити швидкість прийняття рішень удвічі [63]. Якщо невелика Естонія зробила це успішно, Україна теж може.

Критично важливо забезпечити інтероперабельність цієї платформи з електронними системами міжнародних фінансових інституцій для безшовного обміну даними без дублювання ручного введення інформації. Зараз українські виконавці змушені вводити одні й ті ж дані у різні системи різних міжнародних фінансових інституцій, що призводить до колосального марнування часу. Інтероперабельність означає, що дані вводяться один раз у національну систему, а потім автоматично передаються у системи міжнародних фінансових інституцій у необхідних форматах. Це технічно можливо, потрібна лише політична воля і фінансування розробки.

Нарешті, всі ці технічні та інституційні механізми потребують політичної

підтримки через створення механізму періодичного стратегічного діалогу на найвищому політичному рівні між керівництвом України та керівниками міжнародних фінансових інституцій для вирішення системних проблем та адаптації стратегій до змінних обставин.

На додаток до існуючих технічних координаційних механізмів, які працюють на рівні експертів і чиновників середньої ланки, необхідні щоквартальні стратегічні сесії за участю Президента або Прем'єр-міністра України, президентів або управляючих директорів міжнародних фінансових інституцій, міністрів економіки та фінансів. Це не церемоніальні зустрічі для фото, а робочі сесії для обговорення прогресу, виявлення бар'єрів та прийняття політичних рішень щодо необхідних коригувань.

Ці діалоги повинні виходити за рамки технічних деталей проєктів (це справа експертів) і фокусуватися на стратегічних питаннях. Чи відповідають поточні пріоритети фінансування еволюції безпекової ситуації? Якщо фронт стабілізувався, можливо, час збільшити фінансування відбудови за рахунок термінової гуманітарної допомоги. Чи достатньо гнучкі механізми для реагування на нові виклики, які виникають щотижня? Які політичні реформи є критичними для розблокування наступних траншів фінансування, і чи реалістично їх провести у поточній ситуації? Як узгодити короткострокові потреби у виживанні з довгостроковими цілями євроінтеграції? Це питання, які не мають технічних відповідей, оскільки вони потребують політичних рішень, балансування між різними цілями, компромісів.

Інституціоналізація такого діалогу на зразок щорічних *Ukraine Recovery Conferences*, але з більш високою періодичністю та менш публічним форматом, дозволить оперативно вирішувати проблеми, які виникають на операційному рівні, але потребують політичних рішень для розв'язання. Публічні конференції мають свій сенс, оскільки вони демонструють солідарність, залучають увагу медіа, мобілізують підтримку, але для вирішення конкретних операційних проблем потрібні закриті робочі зустрічі, де можна відверто обговорити складні питання без огляду на публіку.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що стратегічна оптимізація механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України вимагає комплексної трансформації, що охоплює:

- створення Національного офісу координації відбудови з централізованими повноваженнями та реальним політичним впливом;
- впровадження «швидких треків» для критичних проєктів з циклом схвалення 30-60 днів замість поточних 6-9 місяців;
- масштабне інвестування у розвиток інституційної спроможності через Національну програму розвитку проєктного менеджменту з фінансуванням 100+ мільйонів доларів;
- створення Національного фонду гарантування інвестицій з капіталізацією 2 мільярди доларів для мобілізації приватного капіталу;
- перехід до результат-орієнтованого фінансування, де платежі прив'язані до досягнення вимірюваних результатів;
- цифровізацію управління через Національну цифрову платформу відбудови з інтероперабельністю з системами міжнародних фінансових інституцій;
- інституціоналізацію щоквартального стратегічного діалогу на найвищому політичному рівні.

Пілотна імплементація цих рекомендацій у Харківській області з її 9 мільярдами доларів потреб у відбудові може продемонструвати їх ефективність та створити репліковану модель для національного масштабування на інші регіони України. Ключовою передумовою успіху є не технічна досконалість запропонованих механізмів, а політична воля керівництва країни для проведення справжніх інституційних реформ, достатнє фінансування програм розвитку спроможності та готовність міжнародних фінансових інституцій до гнучкої адаптації своїх процедур, розроблених для стабільних умов, до екстремальної реальності активного збройного конфлікту.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження сформульовано нижченаведені основні висновки та пропозиції:

1. Проведений аналіз теоретико-методологічних засад взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади у процесах післявоєнної відбудови дозволяє сформулювати наступні ключові висновки.

По-перше, сучасна архітектура участі міжнародних фінансових інституцій у фінансуванні відбудови держав характеризується еволюцією від простої фінансової допомоги до комплексних програм інституційної трансформації, що поєднують надання ресурсів з технічною підтримкою та супроводом реформ.

Інституційний вимір діяльності міжнародних фінансових інституцій охоплює організаційні структури, механізми прийняття рішень та системи підзвітності, які безпосередньо впливають на ефективність міжнародної допомоги. Світовий банк, МВФ та ЄБРР демонструють різні, але взаємодоповнюючі підходи до підтримки України, мобілізувавши понад 70 мільярдів доларів через різноманітні фінансові інструменти за три роки повномасштабної війни.

По-друге, міжнародний досвід післявоєнної відбудови засвідчує критичну важливість сильних національних координаційних структур, політичного консенсусу та інституційної спроможності для ефективного використання міжнародної допомоги. Успішні приклади Хорватії та країн Балтії демонструють переваги інтеграції процесів відбудови з довгостроковими стратегічними цілями євроінтеграції.

2. Українська багаторівнева система координації, що охоплює стратегічний, макроекономічний, секторальний, проєктний та регіональний рівні, відповідає кращим міжнародним практикам, проте потребує подальшого посилення через розвиток спроможності державних органів, удосконалення систем моніторингу та забезпечення прозорості використання коштів.

Ключовими викликами залишаються підвищення швидкості абсорбції міжнародної допомоги, узгодження національних пріоритетів з вимогами донорів та створення стійких механізмів координації, здатних функціонувати в умовах триваючого збройного конфлікту.

3. Проведений інституційний аналіз механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України у фінансуванні відбудови свідчить про те, що нормативно-правова та організаційна архітектура залучення фінансування міжнародних фінансових інституцій пройшла шлях радикальної трансформації у 2022-2025 роках, еволюціонувавши від фрагментованої, слабо координованої системи до комплексної багаторівневої структури з чіткими процедурами і механізмами контролю.

Прийняття Регламенту ЄС 2024/792, який заснував Ukraine Facility на безпрецедентні 50 мільярдів євро, схвалення Ukraine Plan з понад 200 конкретними, вимірюваними індикаторами реформ, створення спеціалізованих координаційних органів (Стратегічна інвестиційна рада, Державна агенція відновлення) забезпечили інституційну основу для ефективної координації міжнародної підтримки.

Програма Extended Fund Facility МВФ на 15,6 мільярдів доларів США з семи успішно завершених оглядів підтверджує загалом задовільне виконання Україною макроекономічних критеріїв навіть в екстремальних умовах війни. Проте суттєва різниця у інституційній спроможності між центральними міністерствами, які мають багаторічний досвід роботи з міжнародними фінансовими інституціями, та місцевими органами влади, серед яких лише 15-20% громад володіють достатньою спроможністю для самостійної підготовки проєктів, залишається критичним структурним викликом, який обмежує географію та швидкість освоєння міжнародного фінансування.

4. Практична реалізація понад 500 проєктів міжнародних фінансових інституцій загальною вартістю понад 8 мільярдів євро засвідчила ефективність секторального підходу до пріоритизації інвестицій в умовах обмежених ресурсів і необмежених потреб. Енергетичний сектор закономірно акумулював понад 3,5

мільярдів євро від ЄБРР (2 млрд євро) та ЄІБ (2 млрд євро гарантія) для відновлення після катастрофічної втрати 9 ГВт генеруючих потужностей внаслідок російських ударів (еквівалент електропостачання для 7 мільйонів домогосподарств).

Транспортний сектор отримав 1,2+ мільярдів євро, включаючи рекордний для України кредит 480 мільйонів євро для Укрзалізниці на модернізацію залізничної інфраструктури. Фінансовий сектор та підтримка МСП акумулювали 1,5+ мільярдів євро через механізми ризик-шерінгу, забезпечивши підтримку понад 5000 підприємств.

5. Створення спеціалізованих координаційних платформ таких, як Multi-Agency Donor Platform, яка об'єднала понад 40 донорів, Ukraine Investment Framework Steering Board, який затвердив інвестиційні програми на 5,7 мільярдів євро, Ukraine FIRST з 30 мільйонами євро технічної допомоги,- суттєво покращило узгодженість дій міжнародних фінансових інституцій та національних органів влади, хоча проблеми дублювання функцій та конфлікту компетенцій між різними координаційними органами повністю не зникли.

Успішні приклади реалізації, такі як програма відновлення ЄІБ з 97 завершеними проектами у понад 100 містах та громадах, відновлення понад 2000 житлових будівель та 89 шкіл у прифронтових регіонах, демонструють реальний потенціал ефективної координації для досягнення відчутних, конкретних результатів навіть в умовах триваючої війни і постійної загрози ракетних ударів по відновленій інфраструктурі.

6. Критичний аналіз існуючих механізмів взаємодії міжнародних фінансових інституцій з органами публічної влади України та розробка стратегічних рекомендацій щодо їх оптимізації дозволяють стверджувати, що функціонування механізмів взаємодії обтяжене системними дисфункціями, які мають не ситуативний, а фундаментальний характер і кореняться у глибоких інституційних слабкостях української держави. Критичний дефіцит адміністративної спроможності проявляється у повільному виконанні реформаторських зобов'язань, лише 18,7% заходів Ukraine Plan були

імплементовані станом на вересень 2024 року, що значно відстає від запланованих темпів.

Фрагментація координації між множинними органами без чіткої ієрархії призводить до дублювання зусиль, конфліктів юрисдикцій та недостатньої синхронізації між центральним та місцевим рівнями, де лише 15-20% громад мають спроможність самостійно готувати проекти для міжнародних фінансових інституцій. Структурна напруга між короткостроковими пріоритетами виживання в умовах війни та довгостроковими реформаторськими вимогами міжнародних фінансових інституцій створює політично болісні дилеми, коли уряд змушений одночасно фінансувати критичні військові потреби і виконувати вимоги щодо мобілізації внутрішніх доходів через підвищення податків для виснаженого населення.

Недостатня гнучкість процедур міжнародних фінансових інституцій для екстремальних умов війни проявляється у 6-9 місячних термінах схвалення навіть термінових проектів з відновлення енергетики, коли інфраструктура може бути знищена повторно до завершення бюрократичних процедур. Обмежена мобілізація приватного капіталу попри створення Ukraine Investment Framework з 9,3 мільярдами євро гарантій пояснюється відсутністю ефективних механізмів страхування військових ризиків за прийнятною ціною.

Зростаючі ризики боргової стійкості з державним боргом понад 90% ВВП та загальними потребами у фінансуванні 148-187 мільярдів доларів створюють стратегічну залежність від міжнародних фінансових інституцій і ризик «боргової пастки», а проблеми прозорості використання коштів на місцевому рівні, попри формальне дотримання процедурних вимог, залишаються гострими через обмежені можливості реального моніторингу у прифронтових регіонах.

7. Запропонована в цій роботі комплексна стратегія оптимізації базується на взаємопов'язаних компонентах, які разом формують цілісну систему трансформації. Створення Національного офісу координації відбудови при Кабінеті Міністрів з централізованими повноваженнями на горизонтальну координацію всіх взаємодій з міжнародними фінансовими інституціями,

очолюваного віце-прем'єр-міністром з прямим доступом до Прем'єр-міністра, має усунути фрагментацію між Міністерством економіки, Міністерством фінансів, Державною агенцією відновлення та секторальними міністерствами.

Впровадження триступеневої системи «швидких треків» для критичних (30 днів), високопріоритетних (60 днів) та стандартних проєктів з паралельними процедурами підготовки і узгодження радикально скоротить час від ідентифікації потреби до початку фінансування.

Національна програма розвитку проєктного менеджменту з фінансуванням 100+ мільйонів доларів на 2025-2027 роки, що охоплює систематичне навчання державних службовців міжнародним стандартам та створення регіональних центрів підтримки проєктів з командами 15-20 експертів у кожній області, має подолати критичний дефіцит інституційної спроможності.

Національний фонд гарантування інвестицій з капіталізацією 2 мільярди доларів, що надає гарантії першого ризику на рівні 30-50% інвестицій у критичні сектори, створить мультиплікаційний ефект залучення 4-6 мільярдів доларів приватного капіталу.

Перехід до результат-орієнтованого фінансування, де платежі прив'язані до досягнення конкретних вимірюваних результатів замість витрат, стимулюватиме ефективність, зменшить корупційні ризики та підвищить підзвітність. Національна цифрова платформа відбудови з інтеграцією реєстру проєктів, електронного документообігу, онлайн-моніторингу та відкритих дашбордів для громадян, інтероперабельна з системами міжнародних фінансових інституцій, скоротить адміністративне навантаження на 30-40%.

Інституціоналізація щоквартального стратегічного діалогу на рівні Президента/Прем'єр-міністра з керівниками міжнародних фінансових інституцій дозволить оперативно вирішувати системні проблеми та адаптувати стратегії до змінних обставин.

Пілотна імплементація у Харківській області з її 9 мільярдами доларів потреб у відбудові, включаючи створення Регіонального офісу координації відбудови з командою 25 експертів, мобільних команд для підтримки 56 громад

області, регіональної платформи онлайн-моніторингу та Регіональної інвестиційної ради за участі ЄБРР і IFC, може продемонструвати ефективність запропонованих механізмів та створити репліковану модель для національного масштабування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. Ukraine Investment Framework Steering Board considers the implementation plan for the second phase of the investment component of the Ukraine Facility. September 24, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/kerivna-rada-ukraine-investment-framework-rozgh-lianula-plan-realizatsii-druhoi-fazy-investytsiinoi-skladovoi-ukraine-facility> (last accessed: 29.10.2025).
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. Ukraine Investment Framework Steering Board approves terms of operation of the investment component of the Ukraine Facility. April 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/kerivna-rada-ukraine-investment-framework-pohodyla-umovy-roboty-investytsiinoi-skladovoi-ukraine-facility> (last accessed: 29.10.2025).
3. Center for Innovation. Rebuilding Ukraine Symposium. URL: <https://www.centerforinnovation.org/ukraine-reconstruction-project> (last accessed: 14.10.2025).
4. Council of the European Union. Ukraine Facility: Council and Parliament agree on new support mechanism for Ukraine. February 6, 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/06/ukraine-facility-council-and-parliament-agree-on-new-support-mechanism-for-ukraine/> (last accessed: 14.10.2025).
5. Council of the European Union. Ukraine Facility: Kyiv to receive over €3.2 billion in EU support following Council decision approving fourth payment. August 8, 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/08/08/ukraine-facility-kyiv-to-receive-over-32-billion-in-eu-support-following-council-decision-approving-fourth-payment/> (last accessed: 14.10.2025).
6. EBRD. EBRD commits over €600 million in new support for Ukraine at Berlin Recovery Conference. June 2024. URL: <https://www.ebrd.com/news/2024/ebrd-commits-new-funding-and-support-for-ukrain>

e-at-recovery-conference.html (last accessed: 14.10.2025).

7. EBRD. EBRD deploys record €2.4 billion in Ukraine in 2024. *DevelopmentAid*. January 16, 2025. URL: <https://www.developmentaid.org/news-stream/post/190253/ebrd-e2-4-billion-in-ukraine-in-2024> (last accessed: 29.10.2025).

8. EBRD. EBRD deploys record €2.4 billion in Ukraine in 2024. January 21, 2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/ebrd-deploys-record-e2-4-billion-in-ukraine-in-2024/> (last accessed: 14.10.2025).

9. EBRD. Ukraine to rebuild infrastructure with support from Ukraine FIRST initiative. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukraine-to-rebuild-infrastructure-with-support-from-ukraine-first-initiative.html> (last accessed: 14.10.2025).

10. European Commission. The Ukraine Facility. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (last accessed: 14.10.2025).

11. European Commission. Ukraine Donor Platform confirms continued strong support for Ukraine's recovery and reconstruction. April 2, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-ukraines-recovery-and-reconstruction-2025-04-02_en (last accessed: 29.10.2025).

12. European Commission. Ukraine Facility – Enlargement and Eastern Neighbourhood. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (last accessed: 14.10.2025).

13. European Commission. Ukraine Investment Framework. *Enlargement and Eastern Neighbourhood*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en (last accessed: 29.10.2025).

14. European Commission. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. February 25, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released-2025-02-25_en (last accessed: 14.10.2025).

15. European Investment Bank. EIB-backed Ukraine Recovery Programme kicks off as critical infrastructure projects get underway. March 14, 2024. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-101-eib-backed-ukraine-recovery-programme-kicks-off-as-critical-infrastructure-projects-get-underway> (last accessed: 29.10.2025).

16. European Investment Bank. European Commission and EIB Group sign €2 billion guarantee under Ukraine Facility to support country's reconstruction and resilience. March 10, 2025. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-124-european-commission-and-eib-group-sign-eur2-billion-guarantee-under-ukraine-facility-to-support-country-s-reconstruction-and-resilience> (last accessed: 29.10.2025).

17. European Investment Bank. Ukraine: EIB provides €55 million to reconstruct social infrastructure. January 31, 2025. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-530-ukraine-eib-provides-eur55-million-to-reconstruct-social-infrastructure> (last accessed: 29.10.2025).

18. European Parliament. Multilateral financial assistance to Ukraine – January 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2023/733763/IPOL_IDA\(2023\)733763_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2023/733763/IPOL_IDA(2023)733763_EN.pdf) (last accessed: 14.10.2025).

19. European Parliament. Ukraine Facility: State of play. August 20, 2024. URL: <https://epthinktank.eu/2024/07/17/ukraine-facility-state-of-play/> (last accessed: 14.10.2025).

20. Hale T., Dempsey H. Unpacking Ukraine's New IMF Program. *Carnegie Endowment for International Peace*. May 5, 2023. URL: <https://carnegieendowment.org/2023/05/05/unpacking-ukraine-s-new-imf-program-pub-89691> (last accessed: 14.10.2025).

21. International Finance Corporation. IFC Announces New Initiatives to Accelerate Ukraine's Reconstruction at Ukraine Recovery Conference. July 10, 2025. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2025/ifc-announces-new-initiatives-to-accelerate-ukraine-s-reconstruction-at-ukraine-re> (last accessed: 29.10.2025).

22. International Monetary Fund. IMF and Ukrainian Authorities Reach Staff Level Agreement on the Sixth Review of the Extended Fund Facility (EFF) Arrangement. November 19, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/>

Articles/2024/11/19/pr24425-ukraine-6th-review-sla (last accessed: 29.10.2025).

23. International Monetary Fund. IMF and Ukrainian Authorities Reach Staff Level Agreement on the Fourth Review of the Extended Fund Facility (EFF) Arrangement. May 31, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/05/31/pr-24195-ukraine-authorities-reach-agreement-on-the-4th-review-of-the-eff-arrangement> (last accessed: 14.10.2025).

24. International Monetary Fund. IMF and Ukrainian Authorities Reach Staff Level Agreement on the Fifth Review of the Extended Fund Facility (EFF) Arrangement. September 11, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/09/11/pr24326-IMF-and-Ukrainian-Authorities-Rreach-Staff-Level-Agreement-Fifth-Review-EFF> (last accessed: 14.10.2025).

25. International Monetary Fund. IMF and Ukrainian Authorities Reach Staff Level Agreement on the Eighth Review of the Extended Fund Facility (EFF) Arrangement. May 29, 2025. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/05/29/pr-25165-ukraine-imf-and-ukr-authorities-reach-agreement-on-8th-rev-of-eff-arrang> (last accessed: 14.10.2025).

26. International Monetary Fund. IMF and Ukrainian Authorities Reach Staff Level Agreement on the Sixth Review of the Extended Fund Facility (EFF) Arrangement. November 19, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/11/19/pr24425-ukraine-6th-review-sla> (last accessed: 14.10.2025).

27. International Monetary Fund. IMF Executive Board Completes Sixth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility (EFF) for Ukraine. December 20, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/12/20/pr-24493-ukraine-imf-completes-6th-rev-of-extended-arrangement-under-eff> (last accessed: 14.10.2025).

28. International Monetary Fund. IMF Executive Board Completes the Fifth Review of the Extended Fund Facility Arrangement for Ukraine. October 18, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/10/18/pr24381-ukraine-imf-executive-board-completes-fifth-rev-eff-arrangement> (last accessed: 29.10.2025).

29. International Monetary Fund. IMF Executive Board Completes the Fourth

Review of the Extended Fund Facility Arrangement for Ukraine. June 28, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/06/28/pr24252-ukraine-imf-exec-board-completes-4th-rev-eff-arr> (last accessed: 14.10.2025).

30. International Monetary Fund. IMF Executive Board Completes the Seventh Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility (EFF) for Ukraine. March 28, 2025. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/03/28/pr25081-ukraine-imf-completes-the-7th-rev-of-the-extended-arrangement-under-the-eff> (last accessed: 29.10.2025).

31. International Monetary Fund. IMF Executive Board Completes the Third Review of the Extended Fund Facility Arrangement for Ukraine. March 21, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/03/21/pr2496-ukraine-imf-executive-board-completes-third-review-eff> (last accessed: 14.10.2025).

32. International Monetary Fund. Ukraine FAQs. URL: <https://www.imf.org/en/About/FAQ/ukraine> (last accessed: 29.10.2025).

33. International Monetary Fund. Ukraine: Fifth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility. IMF Staff Country Reports 2024/314. October 2024. DOI: 10.5089/9798400290534.002. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/10/18/Ukraine-Fifth-Review-Under-the-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-556465> (last accessed: 14.10.2025).

34. International Organization for Migration. Ukraine and Neighbouring Countries Crisis Response Plan 2025. *Global Crisis Response Platform*. URL: <https://crisisresponse.iom.int/response/ukraine-and-neighbouring-countries-crisis-response-plan-2025> (last accessed: 14.10.2025).

35. Investment Monitor. EBRD to provide €1bn in support for Ukraine's energy sector in 2025. April 3, 2025. URL: <https://www.investmentmonitor.ai/news/ebrd-support-ukraine-energy-sector-2025/> (last accessed: 14.10.2025).

36. Kharkiv City Territorial Community. *Rebuild Ukraine Platform*. URL: <https://rebuildukraine.in.ua/en/kharkivska-community2> (last accessed: 14.10.2025).

37. Morris S. Making IFI Debt Relief for Ukraine Work. *Center For Global Development*. March 2022. URL: <https://www.cgdev.org/blog/making-ifi-debt-relief->

ukraine-work (last accessed: 14.10.2025).

38. OECD. Mobilising International Investment for Ukraine's Recovery. Paris, 2024. 178 p.

39. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. February 29, 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj> (last accessed: 14.10.2025).

40. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj> (last accessed: 29.10.2025).

41. Shalal A., Dunn D. Reconstructing Ukraine at war: The journey to prosperity starts now. *Atlantic Council*. June 27, 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/reconstructing-ukraine-at-war-the-journey-to-prosperity-starts-now/> (last accessed: 29.10.2025).

42. The New Voice of Ukraine. EBRD to invest €1.5 billion in Ukraine's economy in 2025, focusing on energy and private sector. May 7, 2025. URL: <https://english.nv.ua/business/ebrd-to-invest-1-5-billion-in-ukraine-s-economy-in-2025-focusing-on-energy-and-private-sector-50488061.html> (last accessed: 29.10.2025).

43. U.S. Department of State. 2024 Investment Climate Statements: Ukraine. January 4, 2025. URL: <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/ukraine> (last accessed: 14.10.2025).

44. Ukraine Facility Plan 2024-2027. *Ministry of Economy of Ukraine*. March 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (last accessed: 29.10.2025).

45. Ukraine Facility Plan. Official website. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (last accessed: 14.10.2025).

46. UNDP. Ukraine Recovery Programme. New York, 2024. 203 p.

47. United Nations in Ukraine. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. February 25, 2025.

URL: <https://ukraine.un.org/en/289807-updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (last accessed: 14.10.2025).

48. USAID. Annual Report of the Ukraine Rapid Recovery Program. Washington, 2025. 156 p.

49. Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw). Ukraine's fiscal developments and needs for economic recovery, reconstruction and European integration. Policy Notes and Reports 88. December 2024. 215 p. URL: <https://wiiw.ac.at/ukraine-s-fiscal-developments-and-needs-for-economic-recovery-reconstruction-and-european-integration-dlp-7090.pdf> (last accessed: 14.10.2025).

50. World Bank Group, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. February 25, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (last accessed: 14.10.2025).

51. World Bank Group. Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine> (last accessed: 14.10.2025).

52. World Bank. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF). Last Updated: October 3, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/urtf/overview> (last accessed: 14.10.2025).

53. World Bank. Ukraine's Capacity for Reconstruction to Advance with World Bank Support. November 7, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support> (last accessed: 14.10.2025).

54. World Bank. World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/urtf> (last accessed: 14.10.2025).

55. Віднова: Джерела фінансування відбудови України (аналітичний огляд міжнародного досвіду). *Віднова*. 2024. С. 83–97.

56. Відновлення України: фінансові ресурси та інструменти для громад. *Інститут міжнародних відносин НАН України*. 2025. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2025-01/Дослідження%20для%20Bankwatch_%D1%84%D1%96нальний%20версія.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
57. Гетманенко О. Особливості участі міжнародних фінансових інститутів у післявоєнній відбудові України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 65. С. 42-51.
58. Гетьманенко О.О. Роль міжнародних фінансових інституцій (МВФ, Світовий банк, ЄБРР) у підтримці економічної безпеки держави, що зазнали руйнівних наслідків воєнних дій. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2025. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstreams/6f4a0f42-2088-46bf-b37b-7083cee126db/завантажити> (дата звернення: 14.10.2025).
59. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки: бюджетні аспекти фінансування. Кабінет Міністрів України. 2025. 156 с.
60. Діяльність міжнародних фінансових інституцій у забезпеченні макрофінансової стабільності України. *Економіка і суспільство*. 2024. № 57. С. 134-148.
61. Економічний розвиток України: інвестиційний аспект взаємодії з МФІ. 2023. С. 74-86.
62. Заходи – ІСМ ДАП, офіційні результати публікацій (ТІ Україна, СЕР КСЕ). 2025. С. 89-103.
63. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: аналітична доповідь. *Український центр економічної політики*. 2023. URL: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/zvit_internmarket_2023_ukr.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
64. Колосова В.П. Важливість та перспективи допомоги міжнародних фінансових інституцій у відбудові України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 137-145.
65. Криворучко В. Джерела фінансування військової відбудови міст України. *Економіка і аналіз ефективності*. 2025. № 31. С. 56-63.

66. Міжнародна допомога у відбудові України у 2022-2025 роках: механізми та тенденції. *Recovery.win*. 2024. С. 108-125.
67. Міністерство освіти і науки України. Перелік наукових публікацій, затверджений у 2021-2025 рр. Харків, 2025. С. 165-172.
68. Міністерство фінансів України. Україна залучила понад €4 млрд бюджетної підтримки від ЄС у межах Ukraine Facility. 2025. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 14.10.2025).
69. Панченко В.А. Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (108). С. 139-143.
70. Переддипломна практика: теоретичний огляд сучасних механізмів фінансування. Житомир, 2024. С. 132-140.
71. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові інструменти. *Kyiv School of Economics*. 2022. С. 110-118.
72. Попель С. Міжнародні фінансові організації та Україна: інституційний вимір. *Економічний розвиток*. 2025. № 4. С. 51-67.
73. Теремецький В.І. Роль міжнародних фінансових організацій у підтримці проектів відбудови України. *Право та суспільство*. 2024. № 1. С. 43-52.
74. Фінанси України: розрахункова робота, навчальний посібник. Київ, 2025. 312 с.
75. Фінансова підтримка наукових колективів України міжнародними фондами у 2020-2025 рр. Звіт Національної академії наук України. Київ, 2025. 245 с.
76. Шаров О.М. Створення механізму фінансування військового розвитку України. *Відродження економіки України*: матеріали міжнародного форуму. 2024. С. 78-94.