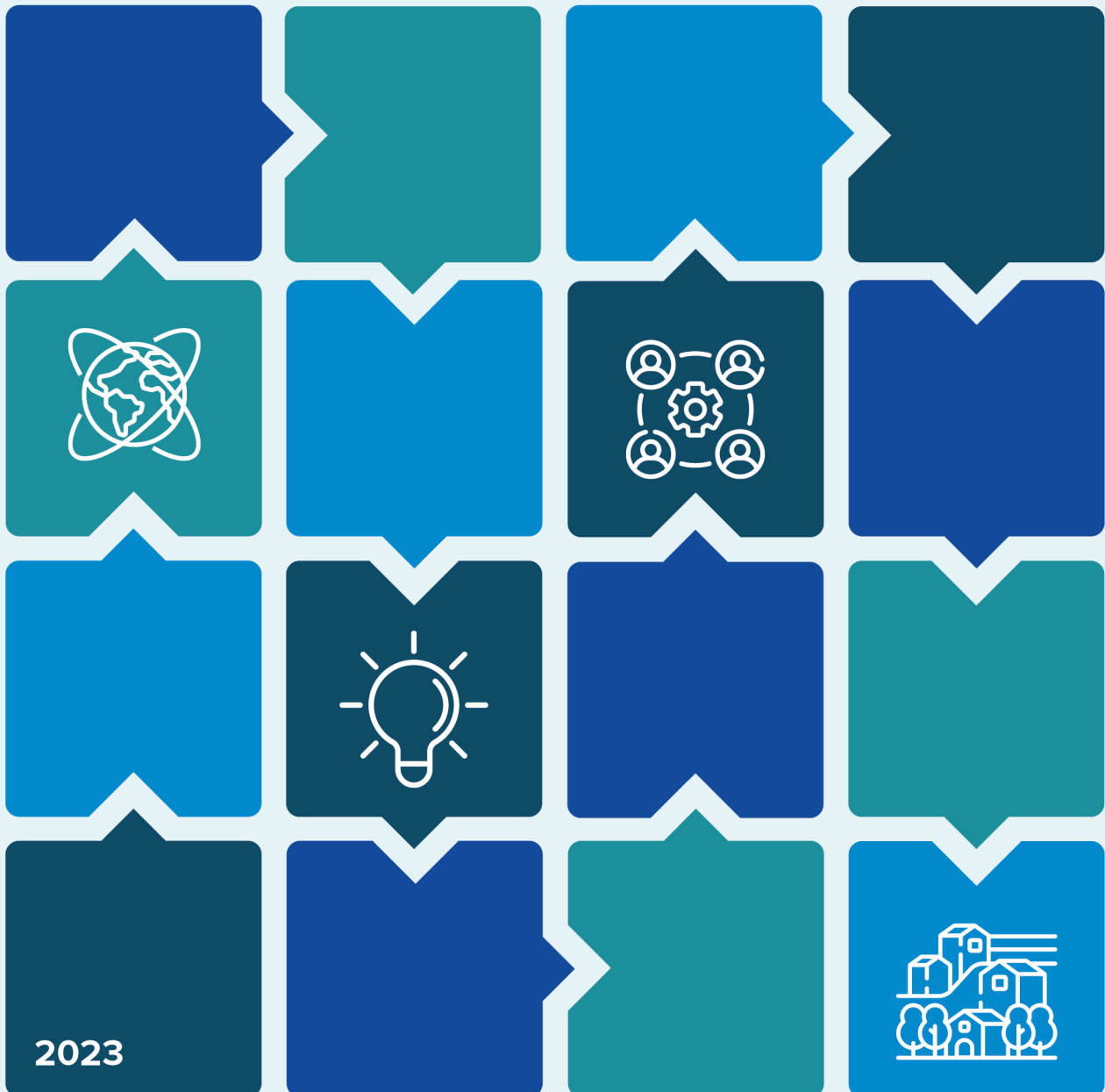


## РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЗІ СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ  
МІЖВІДОМЧОЇ ТА МІЖТЕРИТОРІАЛЬНОЇ КООРДИНАЦІЇ  
ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ  
ГРОМАД І ТЕРИТОРІЙ



Рекомендації зі створення регіонального механізму міжвідомчої та міжтериторіальної координації процесів відновлення та розвитку громад і територій розроблено у партнерстві з Конгресом регіональних та місцевих влад при Президентові України за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні у межах Програми із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу (ЄС), урядів Данії та Швеції.

Програму із відновлення та розбудови миру підтримують одинадцять міжнародних партнерів: ЄС, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.

Думки, зауваження, висновки чи рекомендації, висловлені в цій публікації, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію ООН, ПРООН, ЄС, урядів Данії та Швеції чи інших міжнародних партнерів.

Ці Рекомендації спрямовані на підвищення інституційної спроможності представників і представниць обласних державних адміністрацій (обласних військових адміністрацій) із питань координації діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, територіальних структурних підрозділів центральних органів виконавчої влади, країн-донорів і партнерів із розвитку, громадських організацій та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) щодо відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення та розвитку.

Рекомендації підготовлені з урахуванням міжнародного та практичного досвіду формування механізму міжвідомчої та міжтериторіальної координації процесів відновлення та розвитку громад і територій Донецької, Луганської, Миколаївської та Харківської обласних державних адміністрацій.



# ЗМІСТ



<b>АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ</b>	<b>4</b>
<b>СКОРОЧЕННЯ ТА АБРЕВІАТУРИ</b>	<b>6</b>
<b>РЕЦЕНЗІЯ</b>	<b>7</b>
<b>РЕЗЮМЕ</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</b>	<b>11</b>
1.1. ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ БОСНІЇ І ГЕРЦЕГОВИНИ	12
1.2. ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ХОРВАТІЇ	16
<b>РОЗДІЛ 2. УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ</b>	<b>20</b>
2.1. ОСНОВНІ ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	21
2.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ	24
2.3. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ВІДНОВЛЕННЯ НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	30
<b>РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ</b>	<b>34</b>
3.1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ	35
3.2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ	44
<b>РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД СТВОРЕННЯ НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАРТНЕРІВ ІЗ ВІДНОВЛЕННЯ Й ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>48</b>
4.1. ДОНЕЦЬКА ОБЛАСТЬ	49
4.2. ЛУГАНСЬКА ОБЛАСТЬ	57
4.3. МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ	70
4.4. ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ	75

# АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

## Загальне керівництво

**Наталія Белюкіна**, аналітикиня із розвитку соціальних сервісів ПРООН

## Авторка-упорядниця

**Олена Нижник**, експертка ПРООН із питань стратегічного планування

## Члени міжрегіональної робочої групи

**Олена Беспала**, начальниця відділу надання правової допомоги юридичного управління Донецької обласної державної адміністрації

**Світлана Борис**, начальниця управління бюджетної політики та стратегічного планування Департаменту економічного розвитку та зовнішньоекономічної діяльності Луганської обласної державної адміністрації

**Наталія Великоцька**, заступниця директора Департаменту, начальниця управління розвитку територій Департаменту економіки Донецької обласної державної адміністрації

**Юрій Винокуров**, директор Департаменту капітального будівництва Донецької обласної державної адміністрації

**Оксана Головка**, директорка Департаменту інвестиційно-інноваційного розвитку і зовнішніх відносин Донецької обласної державної адміністрації

**Наталія Гончар**, заступниця начальника управління правового забезпечення юридичного Департаменту містобудування Харківської обласної державної адміністрації, начальниця відділу юридичного супроводу структурних підрозділів обласної державної адміністрації

**Андрій Зінченко**, позаштатний радник голови Миколаївської обласної державної адміністрації, к.е.н.

**Олена Карасьова**, головна спеціалістка відділу інвестиційної та виставкової діяльності управління інвестиційної політики та сприяння розвитку підприємництва Департаменту економічного розвитку та зовнішньоекономічної діяльності Луганської обласної державної адміністрації

**Олег Комісаров**, заступник начальника управління інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації, начальник відділу міжнародної технічної допомоги та залучення інвестицій

**Дмитро Лагно**, головний спеціаліст відділу з питань управління майном державної та комунальної власності області управління зовнішніх відносин, зовнішньоекономічної діяльності та європейської інтеграції Миколаївської обласної державної адміністрації

**Марина Пахомова**, заступниця директора Департаменту містобудування та архітектури Харківської обласної державної адміністрації, начальниця управління містобудування

**Марина Саликіна**, головна спеціалістка відділу капітальних вкладень Харківської обласної державної адміністрації

**Рената Хрущ**, начальниця відділу регіонального розвитку управління з питань регіонального розвитку та інвестицій Департаменту економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації

**Євген Целіщев**, заступник начальника управління, начальник відділу супроводу міжнародної технічної допомоги Департаменту міжнародної технічної допомоги, інноваційного розвитку та зовнішніх відносин Луганської обласної державної адміністрації

**Наталія Чукова**, начальниця управління з забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування Донецької обласної державної адміністрації

**Світлана Шаповалова**, заступниця начальника управління з питань регіонального розвитку та інвестицій Миколаївської обласної державної адміністрації, начальниця відділу з питань територіальної організації влади та місцевого самоврядування

**Світлана Яцишена**, начальниця відділу стратегічного планування управління бюджетної політики та стратегічного планування Департаменту економічного розвитку та зовнішньоекономічної діяльності Луганської обласної державної адміністрації

**Інна Могілат**, незалежна експертка з питань стратегічного планування

Авторський колектив висловлює подяку заступниці директора Департаменту економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації, начальниці управління зовнішньоекономічної діяльності та європейської інтеграції Анастасії Тодоровій та директору Департаменту економічного розвитку та зовнішньоекономічної діяльності Луганської обласної державної адміністрації Максиму Сутковому за надану допомогу щодо підготовки окремих розділів Рекомендацій.

# СКОРОЧЕННЯ ТА АБРЕВІАТУРИ

**АРР** — Агенція регіонального розвитку

**ВВП** — валовий внутрішній продукт

**ВПО** — внутрішньо переміщена особа

**ГО** — громадська організація

**ЄБРР** — Європейський банк реконструкції та розвитку

**ЄК** — Європейська комісія

**ЄС** — Європейський Союз

**МіО** — моніторинг і оцінювання

**МТД** — міжнародна технічна допомога

**МОМ** — Міжнародна організація з міграції

**МСБ** — малий та середній бізнес

**МФО** — міжнародна фінансова організація

**НАТО** — Північноатлантичний альянс

**НУО** — неурядова організація

**ОГС** — організації громадянського суспільства

**ОДА (ОВА)** — обласна державна адміністрація (обласна військова адміністрація)

**ОЕСР** — Організація економічного співробітництва та розвитку

**ОМС** — органи місцевого самоврядування

**ООН** — Організація Об'єднаних Націй

**ПРООН** — Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй

**РДА** — районна державна адміністрація

**РОМС** — регіональний офіс міжнародного співробітництва

**ТОДІ** — території особливого державного інтересу

**ЦНАП** — центр надання адміністративних послуг

**ЦОВВ** — центральний орган виконавчої влади

**ЮНІСЕФ** — Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй

**ЮНЕСКО** — Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

**ASB** — Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland

**ICOMOS** — Міжнародна рада з питань охорони пам'яток і визначних місць

**NEFCO** — Північна екологічна фінансова корпорація

**USAID** — Агентство США з міжнародного розвитку

# РЕЦЕНЗІЯ

Методичний посібник, розроблений за ініціативи Програми розвитку ООН в Україні на основі досвіду чотирьох областей України, є важливим інструментом для підтримки та розвитку обласних органів влади в умовах повоєнного відновлення і розвитку громад та територій. Посібник містить докладну історичну довідку з описом досвіду повоєнного відновлення інших держав, залученості партнерів, вдалих і невдалих підходів, а також практичні рекомендації, спрямовані на поліпшення міжвідомчої і міжтериторіальної координації та підвищення ефективності процесів відновлення та розвитку.

Посібник орієнтований на глобальний поступ, навчання та підтримку координації процесів на регіональному та місцевому рівнях. Він створений у синергії із завданнями державної влади України, що прагне зміцнювати формування державної стратегії регіонального розвитку, спираючись на напрацювання областей і громад, а також розвивати міжнародне співробітництво на регіональному та місцевому рівнях задля збільшення та активізації міжрегіональних і міжмуніципальних зв'язків, зміцнення професійної комунікації, формування широкого вектора міжнародного та транскордонного співробітництва між владами та громадянським суспільством кожної області, відновлення й розбудови інфраструктури, структурної модернізації економіки тощо.

Проєкт ПРООН, як і посібник, кваліфіковано і надактуально підтримують запуск і розвиток загальнодержавної ініціативи Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України — регіональних офісів міжнародного співробітництва (РОМС), докладаючи зусиль і ресурсів для консультаційної та фінансової підтримки.

РОМС — це інформаційно-аналітичний майданчик для систематизації даних, супроводу проєктів і координації міжнародного співробітництва між усіма сторонами, що представлені в регіоні. РОМС і його магістральний акцент на активізації та координації роботи з міжнародними партнерами задля відновлення та розвитку є невід'ємною частиною спільного проєкту, адже здатний забезпечувати взаємодію та співпрацю між органами місцевого самоврядування (ОМС), органами державної влади, підприємствами, установами й організаціями, представниками організацій громадянського суспільства (ОГС), а також міжнародними партнерами (організаціями, підприємствами, фондами, регіонами, муніципалітетами, дипломатичними місіями).

Завдання та конкретні кроки функціонування РОМС у кожному з регіонів України, де проєкт ПРООН надає відповідну підтримку з урахуванням регіональних особливостей та наслідків повномасштабного вторгнення, детально описані в цьому посібнику.

На мій погляд, серед переваг цього методичного посібника:

- **використання релевантного досвіду:** посібник ґрунтується на міжнародному досвіді та досвіді Донецької, Луганської, Харківської та Миколаївської областей, що робить його особливо цінним та актуальним для українських регіональних і місцевих органів виконавчої влади з урахуванням напрацювань та встановлених партнерств;
- **практичність:** посібник містить конкретні практичні рекомендації та інструменти, які допоможуть органам влади впроваджувати кращі практики координації та управління процесами відновлення та розвитку громад;

- **універсальність:** хоча посібник базується на конкретних регіональних прикладах, його рекомендації можна адаптувати та використовувати в інших областях України, що робить його універсальним і корисним інструментом;
- **підтримка розвитку:** розробка такого методичного посібника за сприяння ПРООН, ЄС, урядів Данії та Швеції свідчить про зацікавленість з боку міжнародних організацій та партнерів підтримувати Україну на шляху до покращення процесів управління, спрямованих на розвиток регіонів та громад;
- **фокус на координації:** основна увага в посібнику приділяється питанням міжвідомчої та міжтериторіальної координації, що є ключовим аспектом успішного відновлення та розвитку громад не тільки після завершення бойових дій, а й під час війни на етапі раннього відновлення.

З урахуванням зазначених вище переваг методичний посібник, розроблений міжрегіональною робочою групою за участі експертів ПРООН, є корисним ресурсом для регіональних органів влади в Україні. Впровадження рекомендацій із цього посібника може сприяти ефективному відновленню і розвитку громад та територій, розвитку міжнародного співробітництва на регіональному та місцевому рівнях, забезпечуючи кращу координацію та співпрацю усіх зацікавлених сторін в умовах складних викликів, пов'язаних із війною в Україні.

*Артем Гусак,  
радник Заступника Керівника Офісу  
Президента України*



# РЕЗЮМЕ

Методичні рекомендації (далі — Рекомендації) розроблені задля підвищення інституційної спроможності представників місцевої влади та громадянського суспільства з питань відновлення регіонів і громад в умовах воєнного стану й розвитку в повоєнний період та надання допомоги місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, громадським організаціям (ГО) іншим заінтересованим сторонам, щоб застосовувати інструментарій для ефективної координації всіх стейкхолдерів у процесі відновлення та розвитку територій.

Унаслідок бойових дій, окупації та ракетних обстрілів регіони України потребують залучення значних коштів на відбудову житлового фонду, адміністративних будівель, об'єктів інфраструктури, закладів соціальної сфери, автомобільних і залізничних шляхів тощо.

Щоб відбудувати Україну після закінчення війни, знадобляться глобальні фінансові зусилля. Міжнародна спільнота вже робить значний внесок у посилення поточної стійкості країни, але в середньостроковій та довгостроковій перспективах буде потрібна додаткова підтримка: щоб відновити основи вільної та процвітаючої країни з європейськими цінностями, добре інтегрованої в європейську та глобальну економіку, і підтримувати її на шляху євроінтеграції.

Під час війни практично кожна територіальна громада в Україні тією чи іншою мірою зазнала наслідків повномасштабного вторгнення Російської Федерації та потребує відновлення зруйнованих об'єктів, налагодження системи надання муніципальних послуг населенню в різних сферах або підтримки ефективного функціонування й розвитку в умовах суттєвого збільшення населення шляхом припливу внутрішньо переміщених осіб (ВПО), навантаження на комунальну інфраструктуру, необхідності створення гідних умов для проживання та праці жителів і жительок громад.

За таких умов роль обласних державних (військових) адміністрацій (ОДА/ОВА) в процесі відновлення регіонів та громад в період воєнного стану та повоєнний період значно зростає та полягає в консолідації зусиль місцевих органів влади спільно із державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, громадянами та донорськими організаціями і партнерами з розвитку щодо здійснення заходів громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, розв'язання питань подолання руйнівних наслідків повномасштабного вторгнення в економічній, демографічній, соціальній, гуманітарній, екологічній, транспортній та інших сферах в громадах із урахуванням особливостей стану та наявних проблем кожної із них.

Європейський досвід повоєнного відновлення свідчить, що одним із суттєвих недоліків цього процесу є низька інституційна спроможність влади й відсутність механізмів, які б забезпечували координацію і синхронізацію дій донорів, місцевих органів виконавчої влади й ОМС, активної громадськості й ОГС, регіональних органів влади та уряду.

Враховуючи значну кількість заінтересованих сторін (стейкхолдерів) у процесі відновлення, їхня діяльність має бути стратегічно скоординованою та узгодженою: 1) за регіонами (облас-тями) і територіями (територіальними громадами); 2) за цілями, завданнями й активностями; 3) за часом і ресурсами задля забезпечення бажаного результату й ефективного витрачання обмежених фінансових, людських, матеріально-технічних, природних й інших ресурсів.

Створення зрозумілого й дієвого регіонального механізму координації повоєнного відновлення та розвитку є ключовим елементом для досягнення успішного, стійкого та тривалого розвитку громад і території області загалом після подій, спричинених війною. Це допоможе оптимізувати використання ресурсів, залучити різних стейкхолдерів і забезпечити ефективну реалізацію програм і проєктів із відновлення та розвитку.

Для цього Програма розвитку ООН в Україні в межах Програми із відновлення та розбудови миру запровадила пілотний проєкт із підтримки створення регіональних офісів із координації співробітництва для відновлення та розвитку (далі — офіс відновлення та розвитку) у Донецькій, Луганській, Миколаївській та Харківській областях. Офіс відновлення та розвитку — це інформаційно-комунікативний простір для міжнародних, національних, місцевих партнерів, які прагнуть співпрацювати на рівні областей, громад та територій. Офіс є елементом координаційного механізму відновлення і платформою, на базі якої працюватиме РОМС.

Концепція створення офісу відновлення та розвитку передбачає принаймні два компоненти:

- 1) підвищення інституційної спроможності обласних державних (військових) адміністрацій із питань відновлення та розвитку громад і територій;
- 2) організаційно-технічне забезпечення роботи офісу.

Для забезпечення координуючої ролі облдержадміністрації у процесі відновлення та розвитку областей за своєю організаційною формою регіональний офіс відновлення та розвитку може бути створений як:

- 1) комунікаційна платформа (консультативно-дорадчий орган при ОДА/ОВА);
- 2) окремий структурний підрозділ у складі ОДА/ОВА;
- 3) створена юридична особа або делегування повноважень вже наявній установі (організації), засновником якої є ОДА/ОВА, з питань розвитку регіону (наприклад, Агенція регіонального розвитку, створена відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики»).

Створення офісу відновлення та розвитку передбачає принаймні три етапи:

- 1) ініціювання та ухвалення рішення;
- 2) схвалення установчих документів;
- 3) запуск роботи.

Рекомендації містять опис різних механізмів діяльності офісу відновлення та розвитку, покроковий алгоритм створення такого інструмента координації, а також практичні кейси створення власних моделей механізму координації діяльності партнерів із відновлення й повоєнного розвитку в Донецькій, Луганській, Миколаївській і Херсонській обласних державних (військових) адміністраціях.

Використання механізму координації для розв'язання наявних проблем дасть змогу покращити узгодженість системних програмних заходів із відновлення та розвитку на регіональному рівні в короткостроковій і довгостроковій перспективах та стимулювати процеси залучення ресурсів міжнародної спільноти, вітчизняних й іноземних інвесторів задля якнайшвидшого подолання наслідків повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну та створення умов для сталого розвитку українських громад.

# РОЗДІЛ 1.

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ



# 1.1. ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ БОСНІЇ І ГЕРЦЕГОВИНИ



Війни 1990-х років у Європі завдали значних руйнувань і збитків шістьом країнам Західних Балкан — Боснії і Герцеговині, Косово, Чорногорії, Македонії, Хорватії та Сербії. Експерти зазначають, що рівень руйнувань подекуди був зіставним із тим, що відбувається в Україні після 24 лютого 2022 року.

Найбільше внаслідок трирічного (1992–1995 роки) військового протистояння постраждала Боснія і Герцеговина. Дослідники оцінювали прямі втрати країни у 50–70 млрд дол. США, що у 15–20 разів перевищувало її тодішній ВВП. Загальні збитки від воєнних дій склали приблизно 200 млрд доларів США.

На момент завершення війни в 1995 році, порівняно з 1991 роком, населення Боснії і Герцеговини зменшилося на 23% (майже 2,5% населення втрачено вбитими — 100 тисяч осіб, із них 40 тисяч — цивільне населення). Промислове виробництво впало на 90%. Рівень безробіття також порівнювався до 90%. Понад 2 мільйони людей були вимушено переселені.

Після війни понад 40 тисяч пропали безвісти, а з 1995 року було виявлено понад 3 тисячі братських могил. ВВП на душу населення впав із 1 900 дол. США 1991 року до приблизно 500 дол. США після завершення війни. Унаслідок бойових дій було зруйновано 35% доріг і 40% мостів. Збитки залізничного транспорту оцінювали в 1 млрд дол. США. Міжнародний аеропорт Сараєво був вщент зруйнований. Столиця країни зазнала збитків на 18,5 млрд дол. США<sup>1</sup>.

## Джерела повоєнної відбудови

- **Національний рівень**

Експерти оцінюють внутрішні національні ініціативи повоєнного відновлення Боснії і Герцеговини як нечисленні й непослідовні через політичні проблеми всередині країни. Тоді (з 1995 року) ані парламент Боснії і Герцеговини, ані парламенти окремих територіальних утворень не ухвалили закони, які б регламентували процес повоєнного відновлення. Поведінка національних інституцій була радше реактивною, аніж проактивною. Якщо міжнародні донори вимагали створити певний орган чи ухвалити закон, влада ухвалювала вигідні для неї рішення. Місцеві органи були більш зацікавленими у проєктах відбудови, оскільки це давало їм прямий доступ до джерел фінансування<sup>2</sup>.

---

1 Косаревич С. Післявоєнна відбудова Боснії і Герцеговини. — Центр Дністрянського. — Режим доступу: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-bosnia>.

2 Обух В. Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови. — Укрінформ. — Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoenoj-vidbudovi.html>.

### • Міжнародний рівень

Повоєнне відновлення Боснії і Герцеговини відбувалося за допомогою фінансових інтервенцій США та західноєвропейських держав. Пул міжнародної допомоги наповнювався фінансами від держав-донорів, Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) і низки філантропічних ініціатив. Сумарно з 1996 до 2005 року міжнародна спільнота надала 9 млрд дол. США допомоги для післявоєнної відбудови Боснії і Герцеговини.

Реконструкцію в Боснії і Герцеговині координували зусилля міжнародних агенцій через Цільову групу з повернення та реконструкції (*Reconstruction and Return Task Force*, — англ.), яка функціонує в країні з 1997 року. Специфікою функціонування Групи була умова, що ті муніципалітети, які виконували умови Дейтонської мирної угоди та сприяли поверненню біженців, отримували допомогу на реконструкцію. Там, де місцеві політики чинили опір, така допомога не надавалася.

Міжнародна спільнота спрямувала свої фінансові й інтелектуальні зусилля на відбудову приватних будинків та інфраструктури, відновлення економічного потенціалу держави та створення громадянського суспільства. Донори не чинили помітного тиску на національні інституції з вимогами політичних реформ у країні.

Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейська комісія (ЕК), Програма розвитку ООН, Агентство США з міжнародного розвитку і Міжнародна група управління стали ключовими гравцями в економічній реконструкції Боснії і Герцеговини. Міжнародні актори підготували й запустили «Пріоритетну програму реконструкції та відновлення», яка складалася з 27 секторальних програм і проєктів. Їх перелік і питому вагу в загальних обсягах фінансування Програми відображено в таблиці.

### Проєкти Програми реконструкції Боснії і Герцеговини<sup>3</sup>

№	Назва проєкту	Частка в загальному фінансуванні, %
1.	Екстрене відновлення	8,5
2.	Екстрене відновлення ферм і сільгоспугідь	2,7
3.	Очищення води, термінові роботи й усунення твердих відходів	3,6
4.	Реконструкція транспортних шляхів	8,7
5.	Реабілітація постраждалих від воєнних дій	1,6
6.	Екстрена реконструкція сектору освіти	1,7
7.	Екстрена реконструкція систем опалення	2,2
8.	Розмінування територій	3,6
9.	Ремонт житлового фонду	3,2
10.	Екстрена реконструкція електростанцій	10,5

3 World Bank Group and the EBRD. Bosnia and Herzegovina the Priority Reconstruction Program, Sectoral Projects and Programs. — 1997.

№	Назва проєкту	Частка в загальному фінансуванні, %
11.	Екстрена демобілізація та реінтеграція	1,1
12.	Громадські роботи й зайнятість	2,4
13.	Транзитивна допомога	5,9
14.	Гарантії для рестарту промисловості	2,7
15.	Важливі медичні послуги	1,8
16.	Фонд боснійських підприємств	1,1
17.	Рятівний мікробізнес, місцева ініціатива	1,0
18.	Банк мікрофінансування	0,4
19.	Трастовий фонд MIGA	-
20.	Реконструкція сектору освіти II	3,2
21.	Реконструкція транспортних шляхів II	9,3
22.	Екстрена реконструкція газорозподільчої системи	2,8
23.	Допомога на реконструкцію Республіки Сербської	3,2
24.	Урядові послуги	2,4
25.	Реформа державних фінансів	4,8
26.	Реформа банківського сектору	4,3
27.	Екстрена реабілітація телекомунікацій	5,6

Світовий банк планував досягти цілей відбудови шляхом поєднання економічної і галузевої роботи, політичного діалогу, технічної допомоги та кредитування. Згодом Світовий банк схвалив два кредити на коригування державних фінансів, які стосувалися фінансування державного бюджету, розвитку потенціалу управління боргом, підвищення ефективності та прозорості бюджетних операцій, прив'язки річних бюджетів до економічних показників, а також реформування й гармонізації податкової політики. Були підготовлені проєкти екстреної реконструкції для Міжнародної асоціації розвитку (IDA) і фінансування трастового фонду, який охоплює інфраструктуру, житло, школи, лікарні, демобілізацію і постраждалих від війни; багато з цих проєктів співфінансували інші донори. Банк схвалив винятковий рівень ресурсів MAP / цільового фонду для Боснії і Герцеговини на період 1996–2003 років, виділивши загалом 983 млн дол. США. Були створені секторальні цільові групи для відновлення інфраструктури Боснії і Герцеговини в різних галузях: автомобільному й залізничному сполученні, житлі, освіті та охороні здоров'я, води, електроенергії, газу й телекомунікацій.

Світовий банк увійшов до Боснії і Герцеговини на основі операційної політики після стихійного лиха, яка прямо виключає цілі інституційної побудови. Пізніше у своїх звітах Банк визнав, що пріоритезував відбудову економіки й ігнорував критичну потребу політичних змін, що водночас призвело до нетривких економічних результатів.

Окрім Світового банку, важливий внесок у відбудову інфраструктури зробили:

- ЄБРР — інвестував 101 млн євро у будівництво нових колій, реконструкцію тунелів, встановлення нових систем сигналізації;
- США — Ініціатива «Підтримка східноєвропейської демократії» (*Support for East European Democracy*, — англ.) полягала у 1) фінансовій допомозі та 2) експертному асистуванні проведенню реформ. Упродовж 1996–1999 років інвестиції становили близько 4 млрд дол. США для фінансування відбудови;
- інші міжнародні партнери, зокрема Європейська комісія та ООН.

Значну роль у процесі повоєнної відбудови Боснії і Герцеговини відіграють багаточисельні добровільні й неурядові організації (НУО). Відбудувати Боснію і Герцеговину допомагали приблизно 500 НУО. Їхній фінансовий внесок у різні часові періоди оцінювали в 50–100 млн дол. США. Місцеві й міжнародні НУО здебільшого співпрацювали із владою в адміністративних одиницях у галузях відбудови інфраструктури й розвитку культури, розбудови громадянського суспільства, фінансування реалізації проєктів із етнічного примирення серед населення й повернення біженців<sup>4</sup>.

Повоєнне відновлення об'єктів інфраструктури Боснії і Герцеговини загалом оцінюють як успішне. До 1999 року в межах програми реконструкції відремонтували третину житла, більшість міської інфраструктури відновили до довоєнного рівня. До 2000 року 80% будинків, шкіл, систем водопостачання, доріг, телекомунікацій та електропостачання було відновлено.

Водночас вплив на інституційний розвиток експерти оцінюють як помірний за дуже складних обставин. Також нижче за очікувані були результати економічних реформ і переходу до ринкової економіки порівняно з зусиллями й ресурсами, витраченими міжнародною спільнотою.

#### **Міжнародні експерти дійшли висновку, що ефективній відбудові країни заважали<sup>5</sup>:**

- відсутність повноцінної стратегії розвитку;
- відсутність єдиного центру координації для програм реконструкції, дублювання зусиль і слабка координація між різними донорами;
- корупція у країні;
- низький управлінський потенціал органів влади Боснії і Герцеговини (запровадження політики «точкової» відбудови);
- недооцінка ролі промисловості в економічному відродженні країни, незастосування інструментів відновлення й реструктуризації промислових підприємств;
- поганий бізнес-клімат і слабка динаміка внутрішніх інвестицій (через це у країні довго зберігався високий рівень безробіття, а сектор малого й середнього бізнесу розвивався у край повільно).

4 Косаревиц С. Післявоєнна відбудова Боснії і Герцеговини. — Центр Дністрянського. — Режим доступу: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-bosnia>.

5 Обух В. Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови. — Укрінформ. — Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cim-prisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html>.

## 1.2. ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ХОРВАТІЇ



Хорватія входила до складу Югославії і виборювала свою незалежність воєнним шляхом. 25 червня 1991 року було відновлено незалежність Хорватії, яку довелося відстоювати протягом п'ятирічної війни. 1 квітня 2009 року Хорватія стала членом НАТО. Досвід Хорватії з відновлення та розвитку є позитивним (країна входить до ЄС, ООН і НАТО), а отже, може бути корисним і для українського контексту.

Під час Хорватської війни 1991–1995 років окупували приблизно 20% хорватських територій, людські втрати становили понад 21 тисячу осіб, 13 583 — із хорватського боку (зокрема зниклих безвісти). Югославські війська під час війни скоїли численні воєнні злочини, геноцид хорватського цивільного населення, сотні тисяч людей стали біженцями. Наслідками війни стали приблизно 190 000 зруйнованих і пошкоджених житлових об'єктів, які потребували реконструкції або компенсації<sup>6</sup>.

За оцінками The European Review (2003), через війну приблизно 30% хорватської економіки було зруйновано. Індекс виробництва промислової продукції знизився із 205,2 (1987) до 99,7 (1994). За оцінками Світового банку, загальна площа пам'яток культури, які були пошкоджені або зруйновані, склала 181 485 м<sup>2</sup>, а збиток оцінили в понад 161 млн дол. США. Також були зруйновані приблизно 180 тисяч житлових будинків. Загалом пошкодження інфраструктури, втрату виробництва й витрати, пов'язані з біженцями, оцінили в 37 млрд дол. США. За офіційними даними, через війну біженцями стали понад 500 тисяч людей, тобто 10% населення. Із 1995 до 2005 року 240 тисяч внутрішньо переміщених осіб, переважно хорватської етнічної приналежності, повернулися до місць свого постійного проживання<sup>7</sup>.

### Джерела повоєнної відбудови

- **Національний рівень**

Для відбудови постраждалих територій Хорватія виділила 3,4 млрд дол. США у формі бюджетних асигнувань у період із 1991 до 2004 року. Регіони, які опинилися в тилу й зазнали менших втрат, активно долучилися до економічної діяльності.

6 Забезпечення компенсації та реституції, права на житло та соціальний захист внутрішньо переміщених осіб: порівняльний європейський досвід. — Проект Ради Європи «Внутрішнє переміщення в Україні: розробка тривалих рішень». — Режим доступу: <https://rm.coe.int/comparing-analysis-idps-ukr/1680a08f30>.

7 Косаревич С. Післявоєнна відбудова Хорватії. — Центр Дністрянського. — Режим доступу: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-croatia>.



Влада не представила цілісної економічної стратегії ані у воєнні, ані у повоєнні часи, радше діяла реактивно, залежно від ходу воєнних дій. Найкритичнішими були перші два роки війни.

Хорватія збирала гроші на відбудову у формі податків із населення, яке не постраждало від війни. Оскільки до проголошення незалежності хорватська економіка функціонувала на соціалістичних засадах, після війни уряд почав вводити елементи ринкової економіки. На початку 1998 року запровадили податок на додану вартість всюди, крім територій особливого державного інтересу (ТОДІ). Через надходження від податків того року державний бюджет визнали профіцитним.

Економічне зростання 2000-х років стимулювало кредитний бум, який очолювали нещодавно приватизовані банки, капітальні інвестиції, особливо в будівництво доріг, відновлення туризму, суднобудування та споживчі витрати через кредити. Суднобудівна галузь була важливою статтею хорватського експорту, яка не зазнала масштабних втрат через війну.

2000 року Хорватія отримала 7 млрд дол. США загальних доходів від експорту товарів суднобудування. Перші роки після закінчення війни в державі слабо відновлювалася основна стаття ВВП — туризм, тому Хорватія оперативно перепрофілювала економіку на експорт. Загальний обсяг експорту 2001 року становив 4 млрд дол. США, з яких 54,7% припадали на країни ЄС. 2003 року національна економіка офіційно відновилася до рівня ВВП 1990 року.

З точки зору державного управління влада надмірно зарегульовувала процес відбудови й не забезпечувала засоби реального виконання прописаних норм. Після завершення війни парламент Хорватії ухвалив низку законодавчих актів, які регламентували порядок здійснення відбудови в постраждалих від війни районах. Першим таким документом став Закон про реконструкцію 1996 року, який встановлював перелік міст, що підпадали під державну програму реконструкції. Джерелами фінансування були державний бюджет, кошти Хорватського банку реконструкції та розвитку, гранти економічної допомоги для реконструкції.

Відновлення економіки фінансувалося коштом державного бюджету та кредитних коштів Хорватського банку реконструкції та розвитку, заснованого 1992 року. Під час надання кредитів пріоритетними вважалися сектори виготовлення матеріальної продукції (сировинний, паливно-енергетичний, будівельний комплекси, виробництво товарів народного споживання), у яких мало бути ринкове обґрунтування й вагомість для економічного розвитку конкретного регіону, особливо для збільшення зайнятості населення.

Пізніше того ж року ухвалили закон про території особливого державного інтересу. ТОДІ називалися адміністративні одиниці Хорватії, окуповані під час війни. Згідно з законом фізичним і юридичним особам, які перебували на таких територіях, безстроково надавали податкові пільги, а заробітні плати державних службовців збільшувалися, в середньому, на 40%. На це виділяли статтю держбюджету або гроші з позабюджетних фондів.

- **Міжнародний рівень**

Для післявоєнної відбудови, крім власних ресурсів, Хорватія також отримувала щедрю допомогу від міжнародного товариства — ЄС, Світового Банку, ООН та інших. Такі організації, як ООН, ЮНЕСКО, ICOMOS, ЄС, Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) надали країні необхідну юридичну, фінансову й освітню допомогу для її постконфліктного відновлення. Грант Світового банку для постконфліктного фонду, започаткований наприкінці 2000 року, був однією із перших операцій із пілотування регіонального розвитку й підходів, орієнтованих на громаду, щоб допомогти у відновленні ТОДІ.

У 1992–2003 роках на повернення й догляд за переміщеними особами й біженцями витратили приблизно 4,2 млрд дол. США, що надходили від міжнародних донорів.

У червні 2004 року Європейська комісія визначила Хорватію країною-кандидатом на вступ до ЄС. Будучи географічно розташованою на території Балкан, Хорватія підпадала під Програму допомоги співтовариствам у відбудові, розвитку та стабілізації (*CARDS*, — *англ.*). Серед завдань програми були координація допомоги Європейського Союзу, сприяння участі країн у процесі стабілізації та асоціювання з ЄС, запровадження стратегічного підходу допомоги країнам, сприяння поверненню біженців і ВПО, надання необхідних навичок і ресурсів для розроблення та реалізації економічної і соціальної політик, заснованих на європейських стандартах.

Після двох оцінок гранту Постконфліктного фонду, які продемонстрували позитивні результати, уряд Хорватії за сприяння Світового банку розпочав розробку Проєкту соціального та економічного відновлення Хорватії (*CSERP*, — *англ.*). З 2005 до 2010 року Світовий банк фінансував *CSERP* — багатогалузевий проєкт, який мав на меті підтримати соціально-економічний розвиток постраждалих від війни територій Хорватії. Банк надав фінансування на суму 60 млн євро.

Приблизно 1,5 млн євро розподілили на підтримку малого й середнього бізнесу (МСБ) та створення споживчих кооперативів. Основними секторами підтримки МСБ був агропромисловий комплекс, оскільки до й під час війни саме він мав значні виробничі потужності. Загальна сума грантів МСБ склала 15,1 млн євро, а вартість гранту в середньому становила 100 тис. євро на один підпроєкт.

Помітний внесок у післявоєнну відбудову Хорватії внесла німецька неурядова організація *Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland*. Група реалізувала проєкти в Хорватії, що фінансувалися Європейським Союзом, на суму 68 млн дол. США. У Хорватії були реконструйовані понад 3 тисячі зруйнованих будинків, реалізовані проєкти у сфері громадської, соціальної та економічної інфраструктури. У вересні 1996 року Європейська комісія доручила *ASB* реалізувати в Хорватії Програму Європейського Союзу з реконструкції та повернення (*EUPOP*, — *англ.*). Програма розпочалася у вересні 1996 року в Хорватському Дунайському регіоні й незабаром розширила свою діяльність на Західну Славонію. *ASB* також займалася програмою *CARDS* у чотирьох постраждалих від війни районах, вартість якої 2001 року оцінили в 20 млн дол. США.

З 2009 по 2011 рік у Хорватії діяла програма ООН «Закриття глави: соціальна інтеграція та трансформація конфліктів у постраждалих від війни районах Хорватії». Загальна вартість програми становила 3 млн дол. США. Джерелами фінансування були: Програма розвитку ООН, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, ЮНІСЕФ та Міжнародна організація з міграції. Відбудова не була ціллю програми, однак реконструкція інфраструктури в постраждалих районах стала одним із наслідків впровадження ініціативи ООН. Методологія програми полягала в пошуку й вирішенні основоположних причин соціальної та економічної ерозії районів. Це мало сприяти збільшенню залучення громадян у суспільні й політичні процеси своїх регіонів. Відновлювати життя й економіку на зруйнованих територіях планували через посилення місцевого самоврядування й поживлення економіки. Програма була під суворою координацією національної влади: іноземні донори давали кошти, однак розподілялися на громади вони зі столиці.

Програма мала досягти трьох цілей: координація національної політики у сфері постконфліктного відновлення та реконструкції, поглиблення соціальної когезії та стимулювання економічного зростання.

У межах першого завдання ООН надавала підтримку офісу віцепрем'єр-міністра в організації щоквартальних координаційних зустрічей між урядовими установами, які надають підтримку. Залучені структури орієнтувалися на юридичне асистування як державі, так і постраждалим. Були запропоновані ефективні способи покращення доступу до правосуддя задля судового визнання збитків. Досягненню мети зашкодила зміна віцепрем'єр-міністра 2009 року: новий урядовець не підтримував втручання іноземців у державні справи.

Стосовно другого завдання агенції ООН розробляли плани відбудови й інтеграції зруйнованих громад. Це сприяло поглибленню культури партисипації та збільшило зацікавленість громад у субсидіарності. Ці заходи призвели до покращення запобігання конфліктам і соціальної згуртованості у громадах.

Останньою метою Програми стало залучення агенцій ООН для допомоги постраждалим громадам у формуванні візійних документів відновлення економічної діяльності й надання фінансової допомоги для їх упровадження. Попри обмеження доступних даних і виклики внаслідок глобального економічного спаду, спільна програма й урядові партнери вважають, що цілі були повністю досягнуті.

Після закінчення війни економіка Хорватії помірно відновилася, але корупція як спадок комуністичного минулого, непотизм і загальний брак прозорості заважали ефективному впровадженню економічних і соціальних реформ і загалом повоєнній відбудові.

Окрім зазначеного не сприяли якнайшвидшому відновленню країни:

- наслідки світової фінансової кризи 2008–2009 років;
- невиправданий контроль центру над повоєнним відновленням призвів до значної залежності процесу від конкретних посадових осіб. Розгляд індивідуальних заяв на відбудову житла Міністерством відновлення у Загребі суттєво гальмував ухвалення рішень і роботу самого міністерства. Надмірний взаємозв'язок міжнародних програм відбудови з хорватським урядом призвів до зниження їх ефективності після змін 2009 року правлячого уряду та кадрових перестановок.

## РОЗДІЛ 2. УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ



## 2.1. ОСНОВНІ ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ



Вивчення досвіду, стратегій і політики відновлення західноєвропейських країн, що відновилися після війни, має важливе значення для України й дає надію на уникнення або принаймні мінімізацію помилок у власному плані післявоєнного відновлення.

### На національному рівні

- 1) Відновлення й повоєнний розвиток можуть відбуватися, лише базуючись на міцному фундаменті безпеки.
- 2) Варто раціонально оцінити пріоритети відбудови. Вона має бути стратегічною, а не ситуативною. Стратегічний план відновлення виходить за межі проєктів реконструкції. Стратегія відновлення та розвитку, крім відновлення інфраструктури, передбачає інституційну систему й систему підтримки ухвалення рішень, необхідних для ефективної реконструкції, а також стратегічні амбіції держави, наприклад, набуття членства в ЄС, декарбонізація, цифровізація тощо.
- 3) Потрібна ґрунтовна основа стратегії повоєнного відновлення — низка відповідних законів, що регламентуватимуть як загальні, так і специфічні аспекти повоєнного відновлення. Під час планування повоєнної відбудови варто зосередитися на питаннях управління публічним сектором, а також зменшенні перешкод для розвитку приватного сектору економіки. Потрібно приділити більше уваги встановленню жорстких бюджетних обмежень для державних підприємств й усуненню правових та інституційних бар'єрів для проведення політичних й економічних змін: ухвалити відповідне законодавство, реформувати суди, вирішити економічні питання, а також сприяти посиленню бізнесу.
- 4) Боротьба з корупцією. Уряд, донори та інвестори мають усвідомлювати корупційні ризики, з якими вони можуть зіткнутися в повоєнних умовах.
- 5) Більше національної ініціативи й лідерства. У міжнародній спільноті мають бути обмежені повноваження в політичних, економічних і суспільних процесах країни.
- 6) Зменшення бюрократичних бар'єрів під час відбудови зруйнованого чи пошкодженого майна коштом фізичних і юридичних осіб. Надмірна регламентованість ключових елементів відбудови може спричинити пригнічення певного процесу через складну бюрократію. Розгляд питань, які стосуються адміністративних одиниць, насамперед має розглядати керівництво області чи громади. Очікування, допоки Київ вирішить питання конкретного суб'єкта

однієї з 24-х українських областей, накладає на центральні органи влади невинуватений тягар, який за правильної організації швидко й ефективно вирішували б місцеві органи.

- 7) Публічність і прозорість, комунікація та координація діяльності з питань відновлення всіх заінтересованих осіб у межах реалізації стратегії відновлення й повоєнного розвитку, а також моніторинг і оцінка результатів відновлення.

## На субнаціональному рівні

Ефективного управління катастрофами, зокрема спричиненими війною, найкраще досягати за активної участі всіх рівнів влади, а також організацій громадянського суспільства, приватного сектору, місцевих лідерів й окремих громадян. Особливо варто відзначити роль субнаціональних органів влади. Як інституційний рівень, який є найближчим до громадян, регіональні — і особливо місцеві — органи влади часто першими виявляють надзвичайну ситуацію (або передбачають потенційну надзвичайну ситуацію) і зазвичай знаходяться в авангарді заходів із реагування на катастрофи та відновлення після них. Прикладом цього є дії українських муніципалітетів після 24 лютого 2022 року, багато з яких швидко відреагували на мінливе середовище безпеки й потреби свого населення, наприклад, працюючи з волонтерами для організації допомоги військовим і внутрішньо переміщеним особам.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) сформулювала вісім політичних рекомендацій щодо створення стійких регіонів після війн і катастроф<sup>8</sup>:

- 1. Переконайтеся, що короткострокові рішення не обмежують довгострокові стратегії відновлення.** Зусилля з відновлення мають бути інтегрованими в послідовну стратегію економічного й соціального розвитку, зосереджену на довгостроковому економічному потенціалі та створенні робочих місць у постраждалих районах і громадах.
- 2. Визначте економічну основу й соціально-економічні чинники, характерні для регіону, щоб підвищити його стійкість.** Оскільки відновлення може бути тривалим, важливо визначити дії з найбільшим потенціалом швидкого впливу на економіку й суспільство. Зрештою послідовність пріоритетів допоможе забезпечити реальний графік відновлення й дасть ранні сигнали успіху.
- 3. Розробіть інтегровану стратегію післявоєнної реконструкції шляхом зміцнення діалогу між зацікавленими сторонами для підвищення актуальності необхідних реформ і якості рішень.** Необхідна співпраця між державно-приватними суб'єктами та різними рівнями управління, оскільки фінансування відбудови інфраструктури й соціально-економічного розвитку виходить за межі фінансових та організаційних можливостей постраждалого регіону.
- 4. Стратегічний вибір має здійснюватися на місцевому рівні.** Попри те, що необхідні фінансові, організаційні чи потенційні ресурси не можна повністю передати місцевим інституціям, стратегічний вибір для розвитку регіону й політичні інструменти для його реалізації мають здійснюватися на місцевому рівні територіальних громад.
- 5. Використайте повоєнне відновлення для запровадження реформ чи стандартів для країни.** Оскільки національні ресурси та спроможність відіграють важливу роль у визна-

8 Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. — OECD Library. — Access: <https://bit.ly/3QzOXy8>.

ченні стратегії повоєнного розвитку регіонів, після закінчення війни потрібно розробити стандарти, які будуть корисними для всієї країни у разі майбутніх потрясінь.

- 6. Залучайте громадськість до ухвалення рішень.** Стратегії відновлення мають розуміти й відображати бачення громади.
- 7. Зробіть громадські обговорення регулярним компонентом стратегії регіонального розвитку.** Субнаціональним органам влади рекомендовано визначити фізичні й онлайн-простори для обговорення спільноту, а також організувати інституційні зустрічі для дискусій навколо прогресу й забезпечувати ефективний вплив висловлених думок на ухвалення рішень щодо відновлення.
- 8. Зміцнюйте довіру, підвищуйте підзвітність у розробленні політики й потенціал адміністрацій.** Доступність, якість та оприлюднення інформації про витрати на реконструкцію, критерії і терміни є фундаментальними для формування довіри до відновлення. Це має поєднуватися з інвестиціями в навички й кошти для створення державних систем моніторингу ефективності.

## 2.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ



Унаслідок бойових дій, окупації та ракетних обстрілів області України потребують залучення значних коштів на відбудову житлового фонду, адміністративних будівель, об'єктів інфраструктури, закладів соціальної сфери, автомобільних і залізничних шляхів тощо.

Фінансування відбудови в регіонах традиційно можливе коштом усіх не заборонених законодавством джерел. Значна роль у забезпеченні відбудови й відновлення ляже на бюджети держави та громад. Утім, необхідною залишається допомога міжнародних партнерів: позики, гранти, кредити тощо — не лише для підтримки бюджету, а й задля реалізації конкретних проєктів, адресної відбудови або допомоги.

Щоб відбудувати Україну після закінчення війни, знадобляться серйозні глобальні фінансові зусилля. Міжнародна спільнота вже робить значний внесок у посилення поточної стійкості країни, але в середньостроковій та довгостроковій перспективах буде потрібна додаткова підтримка: щоб відновити основи вільної та процвітаючої країни з європейськими цінностями, добре інтегрованої в європейську та глобальну економіку, та підтримувати її на європейському шляху.

**Європейський досвід повоєнного відновлення країн свідчить, що одним із суттєвих недоліків цього процесу є низька інституційна спроможність влади й відсутність інституцій і механізмів, які б забезпечували координацію та синхронізацію дій донорів у регіоні, місцевих органів виконавчої влади й місцевого самоврядування, активної громадськості та ОГС, регіональних органів влади й уряду.**

У звіті «Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення» Київського міжнародного інституту соціології в межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ICAP «Єднання»<sup>9</sup>, йдеться: *«Станом на червень 2023 року немає єдиного загальнонаціонального плану відновлення України, розробленого владою, який мав би юридичну силу й використовувався іншими акторами відновлення як стратегічний документ... Регіональні плани відновлення нині найчастіше є планами відбудови громад. Опитування керівників громад, проведене під час дослідження, продемонструвало, що тільки третина громад нині мають певний документ-стратегію щодо відновлення».*

9 Дослідницький проєкт, ініційований ICAP «Єднання» та виконаний Київським міжнародним інститутом соціології в межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ICAP «Єднання» у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку. — Режим доступу: [https://ednannia.ua/images/Master\\_version\\_UKR\\_Rebuilding.pdf](https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf).



Основними стейкхолдерами процесу відновлення в Україні є:



Орган	Основні завдання
<b>Верховна Рада України</b>	За час повномасштабної війни, з лютого 2022 року, ухвалила десятки законів, які не лише регулюють питання функціонування різних сфер життєдіяльності країни під час війни, але й закладають підґрунтя для зміни підходів до відбудови й повоєнного розвитку громад і регіонів, а також безпосередньо вплинули на діяльність місцевого самоврядування й місцевих державних адміністрацій.
<b>Президент України</b>	Під час воєнного стану Президент України та створені ним консультативно-дорадчі органи відіграють ключову роль у сфері національної безпеки й оборони, міжнародних відносин, відновлення України.

## Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади

<b>Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України</b>	Постановою від 17 грудня 2022 року № 1400 внесено зміни до Положення про Міністерство інфраструктури України, що визначає Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури (Мінінфраструктури) головним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику з відновлення регіонів, територій та інфраструктури, постраждалих внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну.
<b>Державне агентство відновлення та інфраструктурних проєктів</b>	Створене на початку 2023 року й підпорядковується Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури. Агентство є одним із основних суб'єктів, які займаються питаннями відновлення та з яким взаємодіють місцеві органи виконавчої влади й органи місцевого самоврядування з питань відновлення інфраструктурних об'єктів.

Орган	Основні завдання
<b>Інші центральні органи виконавчої влади</b>	<p><b>Міністерство фінансів</b> — один із ключових гравців у сфері відновлення, оскільки через нього надходить фінансування від донорів. Міністр фінансів є одним із трьох співголів Координаційної платформи донорів.</p> <p><b>Міністерство енергетики</b> залучене до відбудови енергетичної інфраструктури; <b>Міністерство економіки</b> (зокрема Державна служба зайнятості) та <b>Міністерство аграрної політики</b> беруть участь у впровадженні проєктів, спрямованих на підтримку малого й середнього бізнесу, зокрема сільгоспвиробників. Міністерство економіки також працює над проєктами із залучення інвестицій.</p> <p><b>Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій</b> долучається до впровадження проєктів і розробки стратегій, що стосуються до питань ВПО, українських військовополонених і жителів тимчасово окупованих територій, бере участь в оцінці збитків від війни.</p> <p><b>Міністерство цифрової трансформації</b> бере участь у проєктах, пов'язаних зі створенням державних електронних систем і реєстрів, порталів для отримання послуг (наприклад, у проєкті «ЄВідновлення»), переданням комп'ютерної техніки для дистанційної освіти учням і вчителям, наданням грантів для навчання ІТ-спеціальностям тощо.</p> <p>Гуманітарним розмінуванням займаються <b>Збройні сили</b> та <b>Міністерство оборони</b> (зокрема Державна спеціальна служба транспорту), <b>Міністерство внутрішніх справ</b> (Державна служба з надзвичайних ситуацій, Національна гвардія та Національна поліція).</p> <p>Окрім того, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 13 червня 2023 року № 593 в окремих міністерствах (Мінінфраструктури, Міноборони, МОЗ, МОН, Міненерго, Мінцифри, МКІП, Мінсоцполітики) введено посади заступника міністра, до компетенції якого належать питання відновлення регіонів, територій та інфраструктури. Ці повноваження також можуть покладатися на чинного заступника. Заступники з відновлення мають здійснювати взаємодію з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури.</p>

## Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування

<b>Органи місцевої влади</b> (обласні, Київська міська державна адміністрація тощо)	Відповідають за відновлення регіонів, територій та інфраструктури в областях. Задля забезпечення координації та ефективності цієї роботи згадані вище постановою Кабінету Міністрів України від 13 червня 2023 року № 593 у Донецькій, Дніпропетровській, Житомирській, Запорізькій, Київській, Луганській, Миколаївській, Одеській, Сумській, Харківській, Херсонській, Чернігівській обласних державних адміністраціях запроваджені посади заступників голови ОДА з питань відновлення.
<b>Органи місцевого самоврядування</b> (основні та безпосередні виконавці відновлення)	Як ідеться у звіті «Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення» <sup>10</sup> , саме на них покладено створення комплексних планів відновлення для своїх територій; їхні виконавчі органи створюють комісії, які ухвалюють рішення про компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна; проєкти відновлення, які вже реалізуються значною мірою із бюджетів територіальних громад.

10 Дослідницький проєкт, ініційований ICAP «Єднання» та виконаний Київським міжнародним інститутом соціології в межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ICAP «Єднання» у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку. — Режим доступу: [https://ednannia.ua/images/Master\\_version\\_UKR\\_Rebuilding.pdf](https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf).

## Орган

## Основні завдання

## Асоціації органів місцевого самоврядування

### Всеукраїнські асоціації органів місцевого самоврядування

(Асоціація міст України, Асоціація ОТГ, Українська асоціація районних та обласних рад та інші)

- посилення потенціалу своїх членів до відновлення шляхом розповсюдження інформації (зокрема роз'яснень відповідного законодавства), консультативні послуги, розробка методик та інструментів, діяльність із розбудови інституційного потенціалу
- представлення й захист інтересів своїх членів перед органами державної влади шляхом структурованих і неформальних консультацій, петицій, участі в робочих групах, що розробляють відповідне законодавство
- забезпечення платформи для своїх членів задля обміну досвідом і передовими практиками, що дає їм змогу узгоджувати спільні позиції з питань, які є на порядку денному держави, тобто говорити в «один голос»
- надання підтримки своїм членам щодо встановлення партнерських відносин й отримання допомоги від іноземних організацій та муніципалітетів

## Донори й партнери з розвитку

Від початку повномасштабної війни міжнародні партнери виділили для України майже 170 млрд євро. Ця сума охоплює військову, фінансову й гуманітарну допомогу від урядів іноземних держав, а також міжнародних фінансових організацій<sup>11</sup>.

Згідно з даними системи Ukraine Support Tracker, донорами України стали 40 країн, а також європейські інституції, Міжнародний валютний фонд і Світовий банк.

Європейський Союз виділив майже 62 млрд євро, допомога від США сягнула 71 млрд євро. До списку країн-донорів також увійшли Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Китай, Японія, Норвегія, Південна Корея, Швейцарія, Тайвань, Туреччина й Індія. Від них Україна додатково отримала 23 млрд євро міжнародної допомоги. Ще майже 13 млрд євро надали міжнародні фінансові організації.

Половину з виділених коштів складає фінансова допомога; ще приблизно 40% — військова допомога; решта — гуманітарна підтримка.

26 січня 2023 року запрацювала Міжвідомча донорська координаційна платформа для підтримки процесу ремонту, відновлення й реконструкції в Україні. Платформа дає змогу тісно координувати міжнародних донорів і фінансові організації та забезпечує узгоджену, прозору й підзвітну підтримку<sup>12</sup>.

Активними партнерами уряду та місцевих органів влади і самоврядування у процесі відновлення є Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, USAID, агентства (підрозділи) ООН, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Міжнародна фінансова корпорація.

### США

Надали найбільшу військову підтримку Україні. Сума військової допомоги від американських партнерів вже перевищила 43 млрд євро.

**Приклад.** Залучене фінансування від США в розмірі 3,87 млрд дол. США розподіляється за пріоритетними галузями, а саме: енергетична підтримка — 837 млн дол. США, гуманітарне розмінування — 169 млн дол. США, відновлення пошкодженого житла — 25 млн дол. США, допомога приватному сектору — 206 млн дол. США, відновлення критичної інфраструктури — 2,6 млрд дол. США.

<sup>11</sup> Про це йдеться в оновленому дослідженні Кільського інституту світової економіки.

<sup>12</sup> Міжнародна допомога для України сягнула 170 млрд євро. — Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України [офіційний вебсайт]. — Режим доступу: <https://minre.gov.ua/2023/06/29/mizhnarodna-dopomoga-dlya-ukrayiny-syagnula-170-mlrd-yevro/>.

Орган	Основні завдання
<b>Європейський Союз</b>	Став лідером у напрямі фінансової допомоги. Країни-члени ЄС та європейські інституції зобов'язалися надати на потреби бюджету Україні майже 36 млрд євро.
<b>Європейська комісія</b>	20 червня 2023 року ініціювала створення нового фонду для підтримки відновлення, реконструкції та модернізації України. Ukraine Facility буде спеціальним фінансовим інструментом, який забезпечить узгоджену й передбачувану підтримку Україні на 2024–2027 роки. Для імплементації механізму Ukraine Facility Уряд України має розробити План із відновлення, реконструкції та модернізації. Він буде орієнтиром і для інших програм допомоги донорів України.

## Організації громадянського суспільства

<b>Професійні спілки й асоціації</b>	Найвпливовішими та найактивнішими у процесі відновлення країни спільнотами, об'єднаними за професійною ознакою, є Торгово-промислова палата України, Спілка підприємців України, інші бізнес-асоціації та спільноти екологічного й гуманітарного спрямування, а також спілки ветеранів та учасників бойових дій.
<b>Громадські організації тощо</b>	Громадські організації відіграють важливу роль у відновленні. Формами участі громадянського суспільства є представництво в робочих групах, комісіях, наглядових радах й інших консультативно-дорадчих органах із планування й розвитку громад, регіонів і країни загалом. Неурядові організації також беруть участь у реалізації проєктів, що фінансуються міжнародними партнерами. Найактивнішою та результативною є діяльність громадських організацій у таких галузях, як експертиза нормативно-правових актів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування; антикорупційна діяльність; екологія та довкілля; енергозбереження; соціальна сфера; стратегування та планування розвитку; протидія гендерно зумовленому насильству; психосоціальна підтримка населення; реабілітація військових.

## Консультативно-дорадчі органи

Орган	Статус/головування	Основні завдання
<b>Національна рада з відновлення України від наслідків війни (далі — Національна рада)</b> <i>створена 21 квітня 2022 року Указом Президента України № 266/2022</i>	Консультативно-дорадчий орган при Президентові України	<ul style="list-style-type: none"> <li>розроблення плану заходів із повоєнного відновлення та розвитку України</li> <li>визначення й напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, ухвалення й реалізація яких є необхідними у воєнний і повоєнний періоди</li> <li>підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, ухвалення й реалізація яких є необхідними для ефективної роботи й відновлення України у воєнний і повоєнний періоди</li> </ul>

Орган	Статус/головування	Основні завдання
<p><b>Урядовий комітет з питань відновлення країни, розвитку громад, територій та інфраструктури</b> створений 23 грудня 2022 року Кабінетом Міністрів України</p>	<p>Очолює віцепрем'єр-міністр із відновлення, міністр розвитку громад, територій та інфраструктури. Члени: міністр Кабінету Міністрів, міністр охорони навколишнього середовища та природних ресурсів, заступники міністрів аграрної політики, економіки, енергетики, фінансів, юстиції, цифрової трансформації, а також заступник міністра з питань реінтеграції та міністра з питань стратегічних галузей промисловості</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування й реалізація державної політики у відповідній сфері, зокрема відновлення та розвитку громад, територій та інфраструктури згідно зі стратегією, визначеною Кабінетом Міністрів України</li> </ul>
<p><b>Координаційна платформа донорів</b> запрацювала 26 січня 2023 року<sup>13</sup></p>	<p>Платформу очолили:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• від США — заступник радника Білого дому з національної безпеки з міжнародної економіки Майкл Пайл</li> <li>• від ЄС — генеральний директор бюджетного департаменту Єврокомісії Герт-Ян Купман</li> <li>• від України — міністр фінансів Сергій Марченко у групі з міністром інфраструктури Олександром Кубраковим та міністром економіки Юлією Свириденко</li> </ul>	<p>Має забезпечити тісну координацію та об'єднання всіх зусиль донорів, а отже, прозору й підзвітну відбудову. Чотири пріоритетні напрями фінансування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відновлення енергетики й компенсація втрачених потужностей генерації</li> <li>• гуманітарне розмінування — нині заміновано площу, більшу за територію Великобританії</li> <li>• відновлення пошкодженого житла</li> <li>• відновлення критичної та соціальної інфраструктури</li> </ul>
<p><b>Міжвідомча робоча група з розгляду узагальнених пропозицій заявників і підготовки пропозицій Кабінету Міністрів України щодо виділення коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії</b> створена Урядом постановою від 25 квітня 2023 року № 412<sup>14</sup></p>	<p>Консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України. Очолює віцепрем'єр-міністр з відновлення України, міністр розвитку громад, територій та інфраструктури</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розгляд поданих узагальнених пропозицій заявників щодо виділення коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії за відповідними напрямами, зокрема за проектами (об'єктами, заходами) у розрізі регіонів</li> <li>• підготовка пропозицій щодо виділення коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії за напрямами, проектами (об'єктами, заходами) у розрізі регіонів у межах наявних залишків коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії</li> </ul>

13 Запрацювала Міжвідомча донорська координаційна платформа. — Інститут законодавчих ідей. — Режим доступу: <https://izi.institute/zapraczuvala-mizhvidomcha-donorska-koordinacijna-platforma/>.

14 Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 412 «Про утворення Міжвідомчої робочої групи з розгляду узагальнених пропозицій заявників та підготовки пропозицій Кабінету Міністрів України щодо виділення коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії». — Кабінет Міністрів України [офіційний вебсайт]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennia-mizhvidomchoi-robochoi-grupy-z-rozqliadu-uzahalnenykh-propozytisii-s412-250423>.

## 2.3. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ВІДНОВЛЕННЯ НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ



Територіальна громада є базовою одиницею адміністративно-територіального устрою України. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» **територіальна громада** — це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр.

Саме в територіальних громадах, містах, селищах і селах, що входять до їхнього складу, відбувається життя людей, функціонують органи місцевого самоврядування, розвиваються різні сфери економіки, екології, соціальний і гуманітарний розвиток. Відповідно відбудова й відновлення України відбуватиметься насамперед на місцевому рівні. Масштаби проблеми відновлення (швидкого під час війни та/або повоєнного) національна стратегія/план/програма не можуть охопити повністю: вони суттєво виходять за ці межі. Саме територіальні громади, люди на місцевому рівні бачать і якнайкраще розуміють первинні проблеми та пріоритети відновлення й подальшого розвитку.

**Територіальні громади та їхні представницькі органи (ОМС) у процесі відновлення набувають статусу водночас об'єкта й суб'єкта цього процесу.**

Як суб'єкт органи місцевого самоврядування виражають інтереси й потреби жителів відповідних територіальних громад у воєнний і повоєнний період відбудови. Саме на рівні територіальних громад відбувається фіксація та оцінка руйнувань і пошкоджень, формуються різноманітні реєстри, зокрема й ВПО, готуються пропозиції та проекти з будівництва, модернізації або ремонту об'єктів інфраструктури, розробляються стратегії/плани/програми відновлення та розвитку.

Органи місцевого самоврядування базового рівня, їхні виконавчі органи й асоціації разом із комунальними підприємствами, представниками громадянського суспільства, бізнесу, освіти й науки, місцевими професійними спілками й організаціями також є основними стейкхолдерами процесу відновлення територіальних громад.

Водночас територіальні громади є об'єктом відновлення для численних стейкхолдерів центрального й регіонального рівнів, а також міжнародних донорів і партнерів із розвитку, зазначених у попередньому параграфі, і відчувають прямий або опосередкований вплив своєї діяльності (втручання).

## СХЕМА ВПЛИВУ ОСНОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАДИ



На регіональному рівні особливості процесу відновлення полягають у необхідності забезпечити на всій території певної області виконання статті 13 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» у межах повноважень обласних державних (військових) адміністрацій та в межах і формах, визначених Конституцією і законами України, щодо реалізації таких завдань:

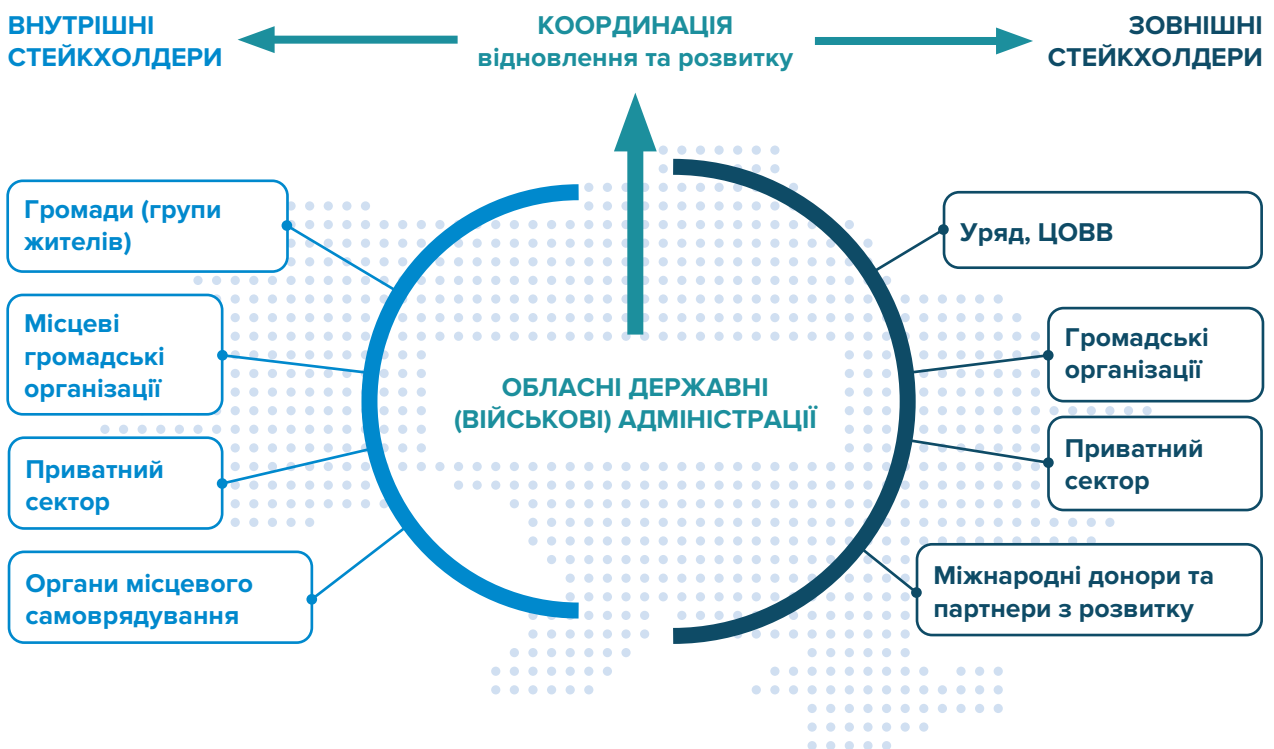
- ✓ забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;
- ✓ соціально-економічного розвитку відповідних територій;
- ✓ бюджету, фінансів та обліку;
- ✓ управління майном, приватизації, сприяння розвитку підприємництва та здійснення державної регуляторної політики;
- ✓ промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту та зв'язку;
- ✓ науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури та спорту, сім'ї, жінок, молоді й неповнолітніх;
- ✓ використання землі, природних ресурсів, охорони довкілля;
- ✓ зовнішньоекономічної діяльності;
- ✓ оборонної роботи й мобілізаційної підготовки;
- ✓ соціального захисту, зайнятості населення, праці й заробітної плати;
- ✓ інших питань, які за законом належать до їхніх повноважень.



Верховна Рада України в липні 2020 року у складі областей із усієї України утворила всього 1 469 територіальних громад<sup>15</sup>. Їхня кількість за областями варіюється від 37 територіальних громад у Луганській області до 91 в Одеській області.

Під час повномасштабного вторгнення практично кожна територіальна громада в Україні тією чи іншою мірою зазнала наслідків бойових дій і потребує відновлення зруйнованих об'єктів, налагодження системи надання муніципальних послуг населенню в різних сферах або підтримки ефективного функціонування та розвитку в умовах суттєвого збільшення населення шляхом припливу ВПО, навантаження на комунальну інфраструктуру, необхідності створення гідних умов для проживання та праці жителів громад.

За таких умов роль обласних державних (військових) адміністрацій у процесі відновлення регіонів і громад у період воєнного стану й повоєнний період значно зростає і полягає в консолідації зусиль місцевих органів влади спільно з державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами й організаціями, громадянами та донорськими організаціями й партнерами з розвитку щодо здійснення заходів громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, розв'язання питань подолання руйнівних наслідків повномасштабного вторгнення в економічній, демографічній, соціальній, гуманітарній, екологічній, транспортній та інших сферах у громадах на всій території областей із урахуванням особливостей стану й наявних проблем кожної громади<sup>16</sup>.



15 Постанова Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів». — Верховна Рада України [офіційний вебсайт]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>.

16 Конституція України, Закони України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», «Про правовий режим воєнного стану», «Про оборону України», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», «Про місцеве самоврядування в Україні».



Враховуючи значну кількість заінтересованих сторін (стейкхолдерів) у цьому процесі, їхня діяльність має бути добре стратегічно скоординованою та узгодженою на національному й регіональному рівнях:

- 1) за регіонами (областями) і територіями (територіальними громадами);
- 2) за цілями, завданнями й активностями;
- 3) за часом і ресурсами задля забезпечення бажаного результату й ефективного витрачання обмежених фінансових, людських, матеріально-технічних, природних та інших ресурсів.

# РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

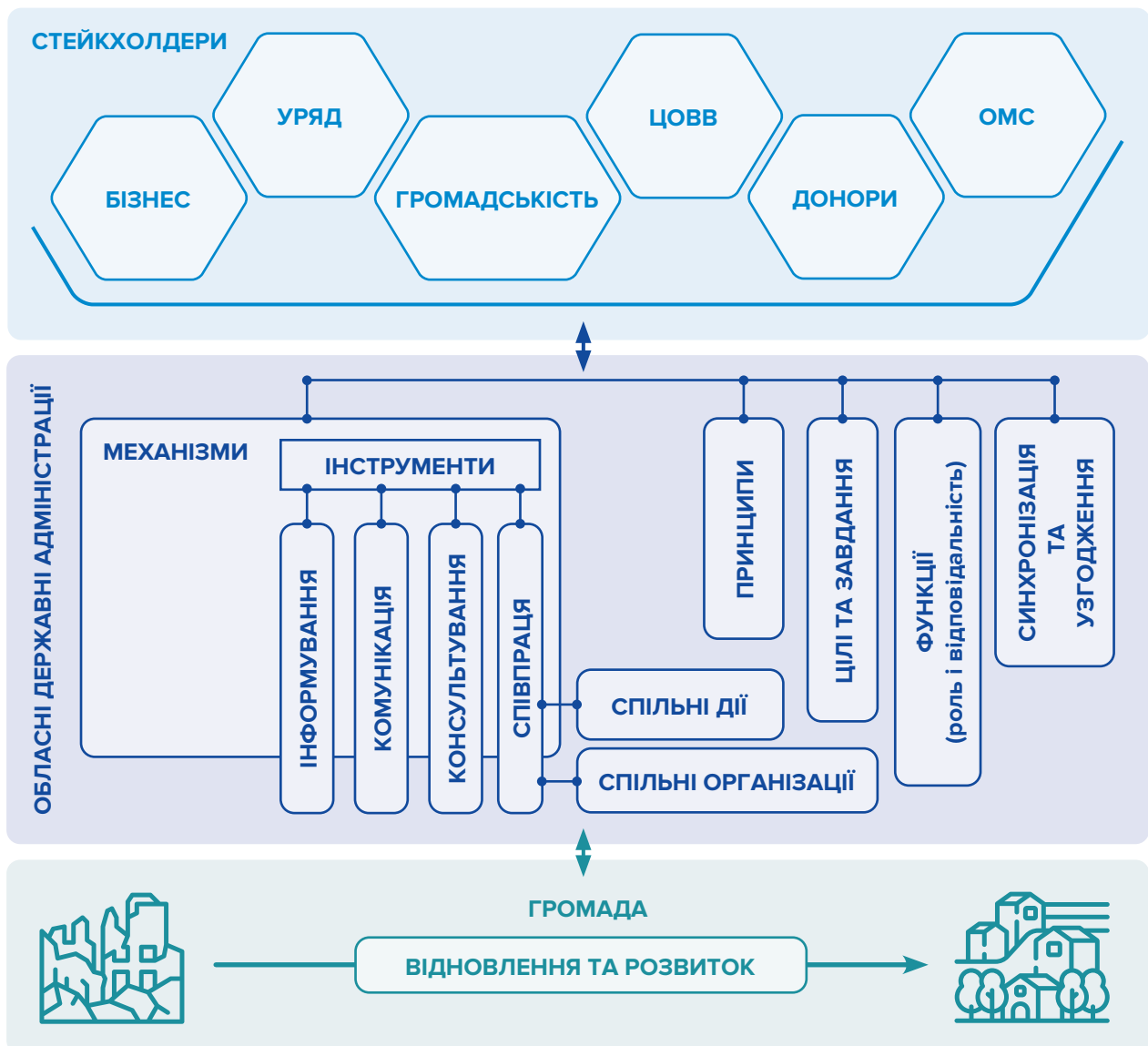




## 3.1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Для цілей відновлення та розвитку регіонів і громад механізм координації діяльності — це підхід або система для організації та спрямування дій різних заінтересованих сторін або учасників задля досягнення спільних цілей чи розв’язання конкретних завдань.

**Схема механізму координації стейкхолдерів у процесі відновлення та розвитку регіонів і громад**



Механізм взаємодії стейкхолдерів може бути простим або складним залежно від масштабів і складності завдань. Він допомагає забезпечити спільну діяльність без хаосу й конфліктів, сприяє взаємодії та співпраці між учасниками процесу, допомагає досягати кращих результатів і зазвичай охоплює такі складові:

<b>ПРИНЦИПИ</b>	Взаємодія стейкхолдерів має відбуватися із дотриманням принципів: <ul style="list-style-type: none"> <li>• надання зрозумілої інформації у форматі та мовою, які відповідають потребам стейкхолдерів;</li> <li>• попереднє інформування стейкхолдерів про плани й заходи;</li> <li>• надання інформації доступними способами й каналами, а також у місцях, зручних для стейкхолдерів;</li> <li>• прозорий механізм відповіді на запитання, пропозиції або скарги з боку стейкхолдерів.</li> </ul>
<b>ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ</b>	Визначення спільних цілей і конкретних завдань, яких потрібно досягнути чи виконати. Цілі мають бути чіткими та зрозумілими для всіх учасників, залучених до процесу повоєнного відновлення та розвитку громад і територій.
<b>РОЛЬ І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ</b>	Встановлення ролей та обов'язків для кожного учасника з урахуванням їхніх функцій, можливостей, унікальних здібностей і навичок. Це допомагає забезпечити ефективний розподіл ресурсів і виконання необхідних завдань.
<b>КОМУНІКАЦІЯ</b>	Встановлення ефективних засобів спілкування між учасниками, щоб уникнути непорозумінь та підтримати необхідний потік інформації.
<b>СИНХРОНІЗАЦІЯ ТА УЗГОДЖЕННЯ</b>	Забезпечення того, щоб дії різних учасників процесу планування й реалізації планів були злагодженими та спрямованими на досягнення спільної мети.
<b>МОНІТОРИНГ, ОЦІНКА ТА КОРЕГУВАННЯ</b>	Постійне відстеження й аналіз результатів і прогресу, щоб забезпечити виконання завдань відповідно до встановлених цілей і вимог, а також вчасне коригування дій у разі необхідності.
<b>ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ</b>	Визначення лідерів чи керівників, які забезпечують спрямування й мотивацію усіх зацікавлених сторін, а також ухвалення стратегічних рішень.

Необхідність створення обласними державними (військовими) адміністраціями на субнаціональному рівні дієвого механізму координації діяльності з повоєнного відновлення та розвитку визначається важливістю завдань і результатами, яких можна досягнути за умов дотримання основних принципів його функціонування.

№	ЗАВДАННЯ	РЕЗУЛЬТАТ
1	<b>Забезпечення ефективності відновлення</b>	Після воєнних конфліктів чи катастроф відновлення та розвиток громад є невід'ємною частиною процесу покращення ситуації на території громад і регіону загалом. Якщо регіональні органи влади забезпечують зрозумілий і дієвий механізм координації, це сприяє ефективному використанню ресурсів, зусиль і допомоги для відновлення після збройних конфліктів, природних катастроф або інших негативних подій.
2	<b>Сприяння співпраці й залученню різних стейкхолдерів</b>	Регіональні органи влади можуть і мають зіграти роль посередника між різними зацікавленими сторонами, як-от громади, урядові агенції, громадські організації, міжнародні донори, приватний сектор і місцеві жителі. Це сприяє об'єднанню зусиль за напрямом стійкого та збалансованого відновлення і розвитку територій.
3	<b>Прозорість і відповідальність</b>	Зрозумілий механізм координації дає змогу забезпечити прозорість витрачання ресурсів і розподілу допомоги. Коли процес координації прозорий, зменшується ризик корупції та зловживання. Це також допомагає забезпечити відповідальність перед громадянами й донорськими організаціями за використання ресурсів.
4	<b>Забезпечення гармонізації ініціатив</b>	Механізм координації дає змогу уникнути дублювання проєктів і зусиль, а також забезпечує гармонізацію різних ініціатив і програм. Це допомагає використовувати ресурси ефективно й досягати більшого впливу на розвиток громад і територій регіону загалом.
5	<b>Забезпечення сталості та тривалості розвитку</b>	Воєнні конфлікти й катастрофи можуть мати довготривалі наслідки, які вимагають тривалої і системної дії для відновлення територій. Зрозумілий механізм координації допомагає забезпечити умови, за яких розвиток є сталим і узгодженим із потребами й можливостями громад регіону.
6	<b>Залучення інвестицій</b>	Зрозумілий і дієвий механізм координації створює довіру в інвесторів, які можуть бути зацікавленими в підтримці розвитку регіону після воєнного конфлікту чи катастрофи. Інвестори надають перевагу стабільним і передбачуваним умовам для вкладання грошей у розвиток територій.

Створення зрозумілого та дієвого регіонального механізму координації повоєнного відновлення та розвитку є ключовим елементом для досягнення успішного, стійкого і тривалого розвитку громад і території області загалом внаслідок подій, спричинених війною. Це допоможе оптимізувати використання ресурсів, залучити різних стейкхолдерів і забезпечити ефективну реалізацію програм і проєктів з відновлення та розвитку громад і регіонів задля забезпечення швидкої повоєнної відбудови.

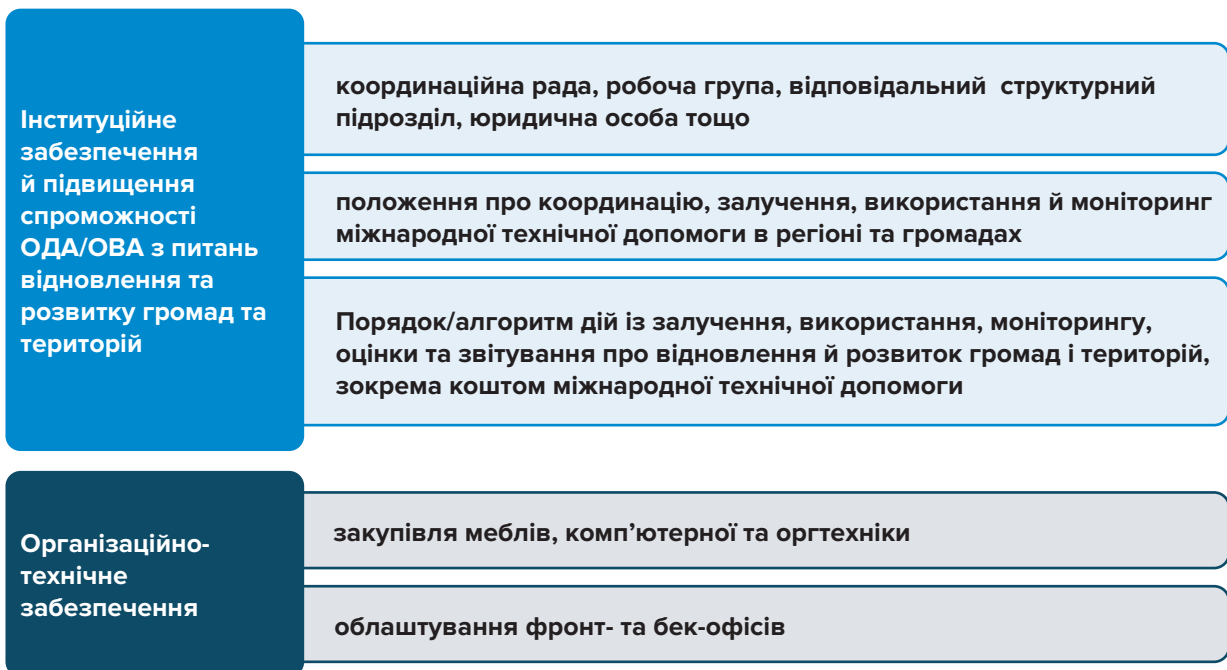
Нині спостерігаємо ситуацію, коли виконання поточних завдань і заходів із відновлення та розбудови миру не має системного характеру. Фрагментарний характер відновлення об'єктів ускладнює процес забезпечення сталих результатів, відсутня координація зусиль, спрямованих на відновлення, посилюються ризики дублювання заходів і зниження ефективності управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів. Тому доцільно посилити роботу задля створення системи інтегрованого управління заходами й координації їх виконання, удосконалення правового, організаційного, операційного, технічного, інформаційного забезпечення реалізації програм і проєктів з відновлення.

Для цього Програма розвитку ООН в Україні в межах Програми із відновлення та розбудови миру запровадила пілотний проект із підтримки створення в Донецькій, Луганській, Миколаївській і Харківській областях регіональних офісів відновлення та розвитку. Офіс відновлення та розвитку — це інформаційно-комунікативний простір для міжнародних, національних, місцевих партнерів, які прагнуть співпрацювати на рівні областей, громад та територій. Офіс є елементом координаційного механізму відновлення і платформою, на базі якої працюватиме РОМС.

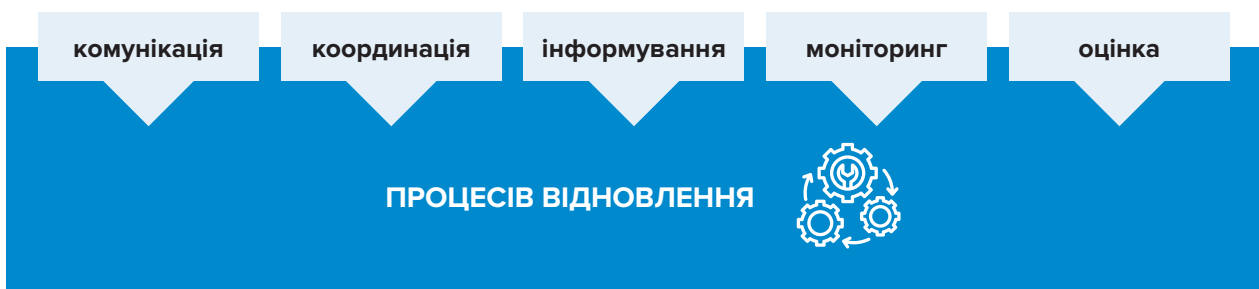
**Концепція створення регіонального офісу відновлення та розвитку передбачає декілька компонентів:**

- 1) підвищення інституційної спроможності ОДА/ОВА з питань відновлення та розвитку громад і територій;
- 2) організаційно-технічне забезпечення роботи офісу відновлення та розвитку.

### КОНЦЕПЦІЯ СТВОРЕННЯ ОФІСУ ВІДНОВЛЕННЯ ПЕРЕДБАЧАЄ



### ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ОФІСУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ



## ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ ОФІСУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ



**ЗАВДАННЯ ОФІСУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ**

ЗАБЕЗПЕЧИТИ ВИЗНАЧЕННЯ Й  
АНАЛІЗ ПОТРЕБ/ПРОБЛЕМ ЖИТЕЛІВ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ЗОКРЕМА  
ВПО Й ІНШИХ ВРАЗЛИВИХ ГРУП  
НАСЕЛЕННЯ, ПРІОРИТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ

РОЗРОБИТИ СТРАТЕГІЇ ТА ПРОГРАМИ  
ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ  
ГРОМАД І РЕГІОНУ ВІДПОВІДНО  
ДО ВСТАНОВЛЕНИХ ПРІОРИТЕТІВ

РОЗВ'ЯЗУВАТИ ПРОБЛЕМИ  
ОПЕРАТИВНОГО РОЗПОДІЛУ  
ФІНАНСУВАННЯ МІЖ НЕВІДКЛАДНИМИ  
ЦІЛЯМИ Й ЦІЛЯМИ ДОВГОСТРОКОВОЇ  
СТІЙКОСТІ

ШВИДКО ЗНАХОДИТИ В РЕГІОНІ  
ПОТЕНЦІЙНИХ БЕНЕФІЦІАРІВ/  
ВИКОНАВЦІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ,  
СПРЯМОВАНИХ НА ВІДНОВЛЕННЯ ТА  
РОЗВИТОК, ЗДАТНИХ САМОСТІЙНО Й  
ЕФЕКТИВНО КЕРУВАТИ МІЖНАРОДНОЮ  
ДОПОМОГОЮ

ЗАБЕЗПЕЧИТИ МОНІТОРИНГ, ОЦІНКУ,  
СТРАТЕГІЧНІ Й ТАКТИЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

ЗДІЙСНЮВАТИ ОЦІНКУ ПРОГРЕСУ  
Й РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЛАНУ  
ВІДНОВЛЕННЯ. ВИСВІТЛЕННЯ  
РЕЗУЛЬТАТІВ

**ВЗАЄМОДІЯ/КООРДИНАЦІЯ  
ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН****ІНФОРМУВАННЯ**

пресрелізи, звіти, вебсайт, соціальні  
мережі, роздаткові матеріали

**КОМУНІКАЦІЯ**

пряма комунікація через особисте  
спілкування, переговори

**КОНСУЛЬТАЦІЇ**

громадські слухання, круглі столи,  
конференції, семінари

**ВИЯВЛЕННЯ ДУМОК ТА ІНТЕРЕСІВ**

опитування, анкетування, інтерв'ю

**УЧАСТЬ У ЗАХОДАХ,  
ЯКІ ПРОВОДЯТЬ ЗАЦІКАВЛЕНІ  
СТОРОНИ**

наради, тематичні форуми,  
конференції, просвітницькі заходи

**СПІЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

спільні/партнерські проєкти, заходи,  
акції, конкурси



Для забезпечення координаційної ролі облдержадміністрації у процесі відновлення та розвитку областей за своєю організаційною формою регіональний офіс відновлення та розвитку може бути створений як:

- 1) комунікаційна платформа (консультативно-дорадчий орган при ОДА/ОБА);
- 2) окремий структурний підрозділ у складі ОДА/ОБА;
- 3) новостворена юридична особа або делегування повноважень вже наявній установі (організації), засновником якої є ОДА/ОБА, з питань розвитку регіону (наприклад, Агенція регіонального розвитку, створена відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики»).

**Отже, і механізм функціонування такого офісу відновлення та розвитку буде відрізнятися залежно від обраної організаційної форми.**

### Механізм 1. КОМУНІКАЦІЙНА ПЛАТФОРМА

#### ОСОБЛИВОСТІ:

- потребує сильної лідерської позиції ОДА і системної роботи

#### ПЕРЕВАГИ:

- не потребує додаткового набору кадрів
- не потребує додаткового фінансування для утримання
- оперативність реагування на проблеми

#### НЕДОЛІКИ:

- відсутність достатніх повноважень для ухвалення рішень
- необхідність зміни функціональних обов'язків без збільшення оплати працівників
- не обов'язковість виконання рекомендацій консультативно-дорадчого органу
- можливість дублювання функцій, оскільки до складу входять представники профільних структурних підрозділів
- ризик слабкої виконавчої дисципліни через невмотивованість фахівців

### Механізм 2. ОКРЕМИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ ОДА/ОБА

#### ОСОБЛИВОСТІ:

- статусність (представництво місцевого органу виконавчої влади)

#### ПЕРЕВАГИ:

- концентрування зусиль і робочого часу на виконанні функцій із координації відновлення та розвитку
- можливість добрати кваліфіковані кадри під нові завдання
- контрольованість і підзвітність процесу на рівні ОДА
- оперативне ухвалення рішень на рівні ОДА
- легітимність рішень через затвердження головою ОДА

#### НЕДОЛІКИ:

- потребує зміни структури ОДА
- потребує додаткового фінансування на виконання повноважень
- ризик дублювання функцій різних структурних підрозділів

### Механізм 3. ЮРИДИЧНА ОСОБА (НАПРИКЛАД, АРР)

#### ОСОБЛИВОСТІ:

- фаховий підхід

#### ПЕРЕВАГИ:

- наявність фахівців із досвідом роботи у сфері стратегічного планування, проєктного, інвестиційного та грантового менеджменту тощо
- досвід посередництва й партнерство з різними заінтересованими сторонами й реалізації проєктів у різних сферах
- наявна установа, заснована ОДА й ОМС за участі інших співзасновників, які є представниками окремих стейкхолдерів
- не потребує додаткових витрат на створення організаційної структури

#### НЕДОЛІКИ:

- політична залежність Агенції регіонального розвитку (АРР) від засновників
- згортання або неможливість функціонування (Донецька, Луганська області) під час війни

Створення офісу відновлення та розвитку передбачає щонайменше три етапи:

- 1) ініціювання й ухвалення рішення;
- 2) схвалення установчих документів;
- 3) запуск роботи.

## ЗАГАЛЬНИЙ АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ ОФІСУ



Донецька, Луганська, Миколаївська та Харківська обласні державні адміністрації на виконання протокольного рішення селекторної наради в Офісі Президента України від 21 квітня 2023 року звернулися до ПРООН щодо надання допомоги у створенні регіональних офісів міжнародного співробітництва, що матимуть на меті розвиток взаємодії місцевих і регіональних влад із міжнародними партнерами, які прагнуть співпрацювати на рівні області й територіальних громад, та функціонуватимуть як **консультативно-дорадчі органи ОДА/ОВА й комунікаційні простори/платформи**.

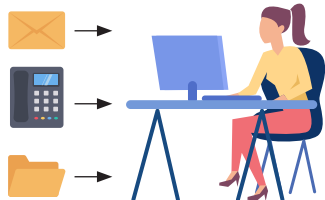
Архітектура офісу відновлення та розвитку:

- фронт-офіс;
- бек-офіс.

Поділ офісу відновлення та розвитку на такі зони умовний, але працівники/-ці кожного зі структурних елементів у визначеному порядку виконують свої завдання щодо забезпечення роботи інших відділів / структурних підрозділів і виконання завдань офісу.

## ОФІС ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ — ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ ВІДНОВЛЕННЯ

Бек-офіс



### ФУНКЦІЇ:

- комунікація
- координація
- інформування
- моніторинг
- оцінка

Фронт-офіс



### КОРИСТУВАЧІ

- балансоутримувач (структурний підрозділ)
- відповідальні за зміст функціонування
- технічна підтримка
- робочі місця



може бути один  
структурний підрозділ

### УЧАСНИКИ

- структурні підрозділи ОДА/ОВА (секторальні)
- територіальні громади (ОМС)
- міжнародні організації-партнери з розвитку
- ОГС
- медіа
- територіальні підрозділи ЦОВВ
- приватний сектор
- інші

**Фронт-офіс** відповідає за пряму взаємодію з різними стейкхолдерами з відновлення та розвитку області та громад. Загалом до цієї категорії належать ті співробітники ОДА/ОВА, які безпосередньо відповідають за питання міжнародної діяльності, стратегічного планування, інвестицій і будівництва тощо. Фронт-офіс — доступний для різних стейкхолдерів простір для спілкування, проведення зустрічей, спільних нарад, круглих столів, брифінгів й інших інформаційних заходів, обговорення нагальних питань і проблем із відновлення й розвитку з органами місцевого самоврядування, організаціями громадянського суспільства, представниками донорської і міжнародної спільноти тощо.

**Бек-офіс** охоплює планування спільної діяльності стейкхолдерів, збору інформації, звітності, моніторингу, аналізу та оцінки результатів відновлення та розвитку. Він також забезпечує технічну підтримку функціонування офісу через ІТ і технічний персонал.

Офіс відновлення та розвитку — це сучасний простір для активної комунікації, спілкування й вільного висловлення позиції всіх учасників/-ць процесу відновлення та розвитку.

## 3.2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ



### КРОК 1. Визначте, який механізм відповідає місцевим потребам і контексту

- **Визначте на основі консультацій із ключовими зацікавленими сторонами та громадськістю актуальні потреби/проблеми, які необхідно вирішити для забезпечення відновлення громад і регіону в період воєнного стану та сталого розвитку й покращення якості життя жителів/-шок у повоєнний період.**
  - Здійснить аналіз ситуації та встановить, яку проблему чи потребу потрібно розв'язати/забезпечити? Якої сфери життєдіяльності громад і яких груп бенефіціарів стосується потреба/проблема?
  - Чи можна розв'язати цю проблему у громаді шляхом формування й координації взаємодії та партнерства «ОДА — ОМС — донори — громадськість — бізнес»? Які конкретні аспекти потреби/проблеми має враховувати механізм координації співробітництва?
- **Пристосуйте підхід формування механізму до ваших конкретних потреб/проблем і контексту.**
  - Який механізм є найрелевантнішим для розв'язання проблеми/потреби та в якій сфері?
  - Чи є потреба в адаптації механізму співробітництва до місцевих умов?
  - Як потрібно модифікувати механізм для розв'язання конкретних проблем і вашого місцевого контексту?
- **Проаналізуйте ключові компоненти механізму та які завдання вони мають розв'язувати.**
  - Які найважливіші елементи входять до механізму?
  - Які компоненти є важливими, а які можна вважати необов'язковими або можна адаптувати?
- **Визначте потенційних учасників механізму партнерства** (перед започаткуванням механізму координації відновлення та розвитку доцільно здійснити ретельний аналіз зацікавлених сторін, щоб виявити відповідних стейкхолдерів і бенефіціарів, проаналізувати їхні інтереси й розробки стратегій їх залучення (комунікаційних стратегій відновлення та розвитку області).
  - Хто потенційно може очолити процес запровадження механізму?
  - Чи мають потенційні лідери процесу (організація чи особи) багатосекторного співробітництва необхідну кваліфікацію (наприклад, освіту, знання іноземних мов, досвід роботи у відповідній сфері)?

- Які офіційні/неофіційні домовленості або партнерські угоди потрібні для реалізації? Чи вони вже встановлені?
- Чи можна залучити до партнерства або консультативного супроводу організацію, яка вже має підтверджений успішний досвід впровадження механізму координації партнерства з питань відновлення з іншого регіону та/або міжнародних експертів/-ок?
- Які організаційні умови потрібні для впровадження механізму? Чи наявні в ОДА/ОВА такі організаційні умови?

**КРОК 2. Визначте, хто має брати участь у реалізації або підтримці результатів механізму партнерства** (*передусім ідеться про людей — вузькопрофільних фахівців, управлінців, волонтерів, — які братимуть участь у процесах відновлення й розвитку громад, а також про залучення нематеріальних активів*)

- Прямі користувачі — ті, хто безпосередньо впроваджуватимуть механізм і з ким мають бути оформлені партнерські стосунки (представники/-ці органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, бізнесу, громадського сектору, донорської та експертної спільноти, наукових кіл та освіти) залежно від проблеми й формату партнерського механізму.
- Інші особи, яких варто залучити до процесу впровадження механізму.
- Роль ОГС є дуже важливою у процесі відбудові. У воєнний період повага й довіра до них зростає як з боку населення у громадах, так і з боку міжнародної та донорської спільноти. ОГС у процесі відновлення й повоєнного розвитку можуть бути найефективнішими в таких видах діяльності:
  - налагодження комунікації між органами місцевого самоврядування й населенням;
  - проведення тренінгів і навчань;
  - участь у грантових програмах, залучення фінансування;
  - аналітична робота, генерація ідей;
  - контроль, зокрема й фінансовий;
  - підтримка в реалізації проєктів;
  - пошук діалогу, роз'яснення;
  - подання ініціатив.

**КРОК 3. Визначте, якого професійного розвитку потребують зацікавлені сторони для успішного відтворення механізму офісу відновлення та розвитку**

- Інформаційні та стратегічні сесії
- Тренінги
- Навчальні поїздки

**КРОК 4. Які ресурси (наприклад, персонал, кошти, приміщення) є? І яких ресурсів бракує?**

- Фінанси (йдеться про різні джерела фінансування, не заборонені законодавством України)
- Інфраструктура (приміщення, обладнання)
- Люди (вузькопрофільні фахівці, управлінці)
- Системні ресурси (для підтримки партнерства й комунікації)

Заходи з мобілізації ресурсів здійснюються на будь-якому етапі співробітництва й реалізації стратегій/програм/проектів із відновлення та розвитку.

**КРОК 5. Сплануйте й погодьте діяльність у межах майбутнього партнерства, розподіліть ролі партнерів й укладіть партнерську угоду**

- Плани та програми відновлення мають бути гнучкими, щоб розвиватися в довготермінові стратегії розвитку настільки швидко, наскільки це можливо.
- Майбутні плани (забезпечення сталості) розвитку мають бути достатньо гнучкими, щоб враховувати й реагувати на зовнішній вплив, уможливити адаптацію і повернення до нормального функціонування громад і регіонів якомога швидше.

**КРОК 6. Погодьте й установіть організаційно-управлінський механізм партнерства. Визначте порядок інформування, планування діяльності, комунікації, спільної реалізації проєктів і моніторингу та звітування в межах партнерства з відновлення та розвитку та як ви будете оцінювати прогрес**

- Моніторинг і оцінювання (МіО) необхідні для того, щоб оцінити, чи є достатнім прогрес у досягненні стратегічних і проміжних цілей; забезпечити доказову базу для заходів подальшого реагування; підтримати мобілізацію ресурсів. Це безперервний процес, у межах якого фіксують результати заходів, яких вдалося досягнути з огляду на заплановані цілі, а також здійснюється перевірка фактичних результатів і виділених ресурсів.
- Важливо, щоб партнери розуміли необхідність вимірювання і спиралися на достовірні дані. Доцільно запровадити два види оцінки:
  - оцінка у процесі впровадження проєктів/програм;
  - оцінка отриманих результатів.
- Доцільно забезпечити залучення відповідного технічного й моніторингового персоналу з залученням представників органів місцевого самоврядування до діяльності з МіО на постійній основі.
- Забезпечити обмін даними МіО з відповідними органами місцевого самоврядування й іншими стейкхолдерами для обміну передовою практикою, розбудови місцевого потенціалу, забезпечення стійкості розвитку.
- Забезпечити активне поширення передової практики й отриманих висновків за результатами моніторингу і оцінки в різноманітних форматах, зокрема за допомогою онлайн-засобів, друкованих матеріалів, перекладів іноземними мовами й інформації, належним чином адаптованої для різних груп користувачів.

**КРОК 7. Встановіть, як будуть використані дані оцінки та зворотний зв'язок для покращення механізму координації діяльності й посилення результатів партнерства задля швидкого відновлення та розвитку громад і регіону**

- Моніторинг і оцінювання створюють інформаційно-аналітичну основу для ухвалення рішень щодо процесу відновлення й можливого перегляду та коригування механізмів партнерства з огляду на здобутий досвід.

**ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ УЧАСНИКАМ ПАРТНЕРСТВА З ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАД І РЕГІОНІВ ДЛЯ КРАЩОЇ КООРДИНАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІШОЇ РОБОТИ**

Під час опитування в межах проекту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ІСАР «Єднання», респонденти, які представляють керівництво громад, сформулювали такі поради донорам, ОГС та іншим стейкхолдерам, які опікуються питаннями повоєнного відновлення<sup>17</sup>:

- ✓ визначити шляхи та пріоритетні напрями відбудови;
- ✓ створити єдиний, зручний і доступний центр (реєстр) громадських організацій чи міжнародних донорів;
- ✓ залучати всі громади до відновлення, навіть менш активні;
- ✓ зменшувати бюрократію і формалізм;
- ✓ враховувати позитивні приклади відновлення інших країн і впроваджувати або адаптувати їх до наших умов;
- ✓ звертати увагу не тільки на великі міста, а й на маленькі містечка й селища/села;
- ✓ відвідувати населені пункти, бачити проблеми на власні очі;
- ✓ починати відновлення саме із прикордонних громад;
- ✓ першочергово впроваджувати зміни з підвищення безпеки (фізичної, енергетичної, продовольчої, екологічної);
- ✓ підтримувати місцеві ОГС;
- ✓ давати змогу більше практикувати, не тільки навчатися;
- ✓ залучати спеціалістів із інших муніципалітетів і країн;
- ✓ спрямовувати й контролювати фінансові потоки у найбільш постраждалих регіонах, де йдуть бойові дії.

<sup>17</sup> Дослідницький проект, ініційований ІСАР «Єднання» та виконаний Київським міжнародним інститутом соціології в межах проекту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ІСАР «Єднання» у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку. — Режим доступу: [https://ednannia.ua/images/Master\\_version\\_UKR\\_Rebuilding.pdf](https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf).

**РОЗДІЛ 4.  
ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД СТВОРЕННЯ  
НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ  
МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПАРТНЕРІВ  
ІЗ ВІДНОВЛЕННЯ Й ПОВОЄННОГО  
РОЗВИТКУ**





## 4.1. ДОНЕЦЬКА ОБЛАСТЬ



### Досвід відновлення територій Донецької області до 2022 року

Враховуючи збройний конфлікт, який розпочався в 2014 році, область має тривалий досвід із відновлення територій. Окупація значної частини області, руйнація об'єктів інфраструктури, виклики, пов'язані із внутрішньо переміщеними особами, перешкоди для економічної діяльності, інвестиційна ізоляція прийшли на територію області дев'ять років тому. У цих умовах Донецька обласна державна адміністрація, отримавши статус військово-цивільної адміністрації, визначила основним пріоритетом своєї роботи відновлення інфраструктури коштом усіх можливих джерел фінансування, не заборонених законодавством.

Після звершення активної фази бойових дій для формування інтегрованого підходу до відновлення територій на початку 2016 року сільські, селищні, міські голови, голови райдержадміністрацій, керівники військово-цивільних адміністрацій надали облдержадміністрації пропозиції щодо комплексної відбудови об'єктів соціальної і транспортної інфраструктури, житлового фонду й систем забезпечення життєдіяльності.

Для формування бази інфраструктурних проєктів та їх пріоритизації розпорядженням голови облдержадміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 19 лютого 2016 року № 113 «Про робочі групи з окремих питань щодо розвитку територій регіону» створили робочу групу й визначили основні проблемні напрями для області, які потребують першочергового врегулювання, а саме:

- водопостачання й водовідведення;
- теплопостачання;
- заклади освіти й охорони здоров'я;
- інженерно-транспортна інфраструктура;
- енергоефективність;
- житловий фонд.

Спільне обговорення переліку проєктів та їх ранжування за пріоритетністю реалізації для кожної території відбувалося у три етапи. Під час складання переліку враховували такі критерії: 1) забезпечення реалізації адміністративно-територіальної реформи; 2) реформ у галузях освіти й охорони здоров'я; 3) комплексний підхід. Головним критерієм була кількість і потреби населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, які проживали на постраждалих територіях і потребували покращення умов проживання.

За результатами проведеної роботи, розпорядженням голови облдержадміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 18 березня 2016 року № 213 затвердили перелік інфраструктурних проєктів, до якого увійшли ті, які планували реалізувати коштами з різних джерел:

- державного фонду регіонального розвитку;
- субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку територій;
- обласного бюджету;
- місцевих бюджетів;
- інших бюджетних коштів;
- коштів міжнародних фінансових організацій (Європейський інвестиційний банк, Кредитна Установа для Відбудови (KFW));
- коштів міжнародних організацій (Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO), ПРООН тощо).

Активна відбудова територіальних громад та інфраструктури з орієнтацією на майбутній розвиток розпочалася з 2017 року. Значну роль у процесах відбудови об'єктів критичної інфраструктури й надання соціальних послуг в основних сферах життєдіяльності, відновлення економічної діяльності й підприємництва, формування соціальної стійкості та розбудови миру відіграло партнерство з міжнародними фінансовими організаціями та впровадження проєктів міжнародної технічної допомоги.

Першими міжнародними проєктами на території Донецької області були проєкти різних агенцій ООН, зокрема ПРООН.

За сприяння **Програми розвитку ООН в Україні** на Донеччині відновлено важливі об'єкти економічної інфраструктури, зокрема елементи інфраструктури водопостачання:

- насосна станція 2-го підйому м. Краматорськ, яка подавала воду до семи промислових підприємств і 13 тис. жителів Краматорська та прилеглих населених пунктів;
- повністю відновлена потужність насосної станції 1-го підйому каналу Сіверський Донець-Донбас у с. Семенівка Слов'янського району, яка перебувала у критичному стані й частково не працювала, оскільки в результаті обстрілу були пошкоджені трансформатори;
- фільтрувальна станція м. Слов'янськ;
- автомобільний міст на вул. Алмазна у м. Добропілля;
- напірний водогін від свердловини «Золотий Колодязь» до точки підключення у м. Білозерське;
- нежитлове приміщення під виробництво паливних пелетів у с. Андріївка Слов'янського району;
- поштове відділення у м. Миколаївка.

Крім цього, у м. Слов'янськ створено Центр соціально-психологічної допомоги особам, які зазнали насильства або жорстокого поводження.

Також за фінансування Програми розвитку ООН побудовано та облаштовано два сучасні ЦНАПи в містах Слов'янськ та Миколаївка. Дев'ять громад отримали сучасне обладнання, меблі та техніку для покращення якості надання адміністративних та соціальних послуг. Передані громадам спеціально обладнані автомобілі дали змогу створити мобільні адміністративні та соціальні сервіси, що наблизило їх до людей у віддалених населених пунктах області.

Для Дружківської та Званівської громад розроблено комплексну програму просторового розвитку із застосуванням геоінформаційних технологій. Приділяючи значну увагу зміцненню інституційної спроможності місцевих органів влади виконувати свої повноваження у сфері публічних послуг та розвитку місцевої демократії, ПРООН потужно підтримувала процеси стратегування регіонального розвитку. Зокрема, за підтримки експертів ПРООН розроблено стратегію розвитку Донецької області до 2027 року, інвестиційний паспорт області, маркетингову стратегію та бренди для області та 10 територіальних громад.

Завдяки **ЮНІСЕФ** виконано ремонтні роботи у 10 дитячих садках для відкриття нових дитячих груп, відремонтовано опалювальні системи у чотирьох навчальних закладах м. Торезьк, створено дев'ять громадських молодіжних центрів, здійснено монтаж спортивних, ігрових майданчиків у 10 загальноосвітніх школах міст і в сільських громадах області. Також придбано матеріали й техніку для ремонту систем водопостачання й водовідведення міст Маріуполь, Волноваха, Мар'їнка, Красногорівка, Селидове.

Завдяки фінансовій підтримці **Європейського Союзу** завершена реконструкція гуртожитків для ВПО, які проживають у м. Краматорськ, за адресами:

- вул. Ш. Назаренко, 3. Облаштовані 32 квартири для 95 ВПО;
- вул. Уральська, 5. Облаштовані 15 квартир для 40 ВПО;
- вул. Рибінська, 160. Облаштовані 37 квартир для 86 ВПО.

Також відбулася модернізація тягової підстанції електротранспорту м. Краматорськ, а саме: встановлено нове обладнання, забезпечено підвищення ефективності використання електроенергії, економію енергоресурсів і змогу використання додаткового електротранспорту.

Організація **«Люксембурзький Червоний Хрест»** здійснила:

- капітальний ремонт Вузлової лікарні м. Слов'янськ;
- капітальний ремонт жіночої консультації Пологового будинку м. Слов'янськ;
- будівництво й облаштування чотирьох фельдшерських пунктів (с. Андріївка, с. Малинівка, с. Успенівка, с. Лиман);
- ремонтні роботи й облаштування двох фельдшерських пунктів і двох амбулаторій у с. Красногорівка, с. Клинове, с. Віролюбівка та с. Галицінівка.

В Обласній клінічній психіатричній лікарні м. Слов'янськ виконано:

- термомодернізацію будівлі психотуберкульозного відділення;
- реконструкцію будівлі лікарняного корпусу з обладнанням змішаного дитячого стаціонару на 30 ліжок звичайного і п'ять ліжок примусового утримання;
- відновлення грального майданчика для дитячого відділення з цілодобовим наглядом;
- реконструкцію і технологічне облаштування харчоблоку.

У співпраці з **NEFCO** в області успішно реалізовані проєкти з підвищення енергоефективності й енергозбереження. Вдалося здійснити капітальний ремонт і термомодернізацію закладів освіти, охорони здоров'я, вуличного освітлення (міста Бахмут, Вугледар, Добропілля, Дружківка, Маріуполь, Мирноград, Селидове, Слов'янськ).

**Благодійний фонд ADRA** виконав роботи з поліпшення нецентралізованого водопостачання в понад 200 селах області, буріння або ремонт свердловин, придбання допоміжного обладнання для систем водопостачання тощо.

Донецька облдержадміністрація отримала значний досвід і в роботі з міжнародними фінансовими організаціями.

Протягом останніх п'яти років **Європейський інвестиційний банк** на території України реалізовував Надзвичайну кредитну програму для відновлення України, спрямовану на подолання наслідків геополітичних подій на сході України — відновлення інфраструктури, зокрема вирішення потреб внутрішньо переміщених осіб.

Понад половина проєктів програми були реалізовані на території Донецької області — це 117 проєктів із запланованим обсягом фінансування 3,5 млрд грн у 34 населених пунктах:

- 39 — ремонт і реконструкція загальноосвітніх шкіл;
- 25 — дошкільних навчальних закладів;
- 22 — заклади охорони здоров'я;
- 13 — гуртожитків, зокрема для розміщення ВПО;
- 9 — закладів культури;
- 3 — об'єкти соціального захисту;
- 3 — адміністративні будівлі;
- 1 — об'єкт спортивної інфраструктури;
- 1 — удосконалення транспортної інфраструктури;
- 1 — об'єкт водопостачання.

За 31 проєктом будівельні роботи завершилися повністю. До кінця 2022 року було заплановане завершення реконструкції всіх об'єктів.

## Міжнародне співробітництво з відновлення та розвитку під час повномасштабної війни

На жаль, більшість планів зруйнувало повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну. У зв'язку з активними бойовими діями на території Донецької області й тимчасовою окупацією територій будівельні роботи нині призупинені практично за всіма проєктами.

2022 року Донеччина зберегла міжнародних партнерів, які працювали в області до 24 лютого 2022 року, й додала ще стільки ж партнерів-міжнародних організацій за час повномасштабної війни.

Водночас більшість міжнародних організацій змінили вектор роботи в Донецькій області з розвиткового на гуманітарний: Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, ЮНІСЕФ, Міжнародна організація з міграції (МОМ), Всесвітня продовольча програма та інші. Значний обсяг допомоги надають Міжнародний комітет Червоного Хреста, Чеська організація «Людина в біді», АСТЕД, Норвезька рада з питань біженців, ADRA, Medicos del Mundo, Люксембурзький Червоний Хрест, проєкти USAID в Україні, зокрема «Економічна підтримка східної України», «Демократичне врядування у східній Україні», «Зміцнення громадської довіри» й багато інших.

Після деокупації Лиманської та Святогірської міських громад Краматорського району зазначені організації оперативно розгорнули свою діяльність на цій території для надання гуманітарної, фінансової, медичної і соціальної допомоги.

Крім того, значну увагу приділяють діяльності комунальних установ, які забезпечують роботу об'єктів критичної інфраструктури.

2022 року Міжнародний комітет Червоного Хреста надав найбільший обсяг гуманітарної допомоги Комунальному підприємству «Компанія «Вода Донбасу» на суму майже 49 млн грн. До складу зазначеної допомоги увійшли хімічні реагенти, обладнання (мотопомпи, насоси, дрелі, ємності тощо), генератори, а також шість одиниць спеціальної автомобільної техніки.

Також налагоджена плідна співпраця з ЮНІСЕФ і МОМ щодо підтримки діяльності об'єктів критичної інфраструктури області. Зокрема представники МОМ передали 31 потужний генератор для потреб Комунального підприємства «Донецьктеплокомуненерго» й дев'ять — для Комунального підприємства «Компанія «Вода Донбасу».

Проєкти USAID також змінили напрями співпраці й надають допомогу для забезпечення першочергових потреб цивільного населення.

Наприклад, проєкт USAID «Економічна підтримка східної України» надав обладнання для проведення робіт у сфері забезпечення населення житлово-комунальними послугами (бензопили й бензорізи) загальною кількістю 84 одиниці, 2 тис. вогнегасників, ємності для води різного об'єму загальною кількістю понад 3,5 тис. одиниць, мотопомпи — 30 одиниць, потужні ліхтарі на акумуляторних батареях — 122 одиниці, рації — 104 одиниці, мегафони — 51 одиниця, зарядні станції — 71 одиниця. Проєкт задля організації функціонування органів влади різних рівнів (облдержадміністрація, райдержадміністрації, військові адміністрації, органи місцевого самоврядування) і забезпечення безперебійної роботи комунальних служб надав бронезилети й шоломи — 69 комплектів, намети — 46 одиниць, супутникові телефони — 129 одиниць, портативні радіостанції — 58 одиниць, радіостанції з аксесуарами (чохол, батарея, антена) — 111 одиниць, зарядні пристрої для шести рацій — 10 одиниць, ліжка розкладні з матрацом — 100 одиниць, оргтехніка — 18 одиниць, шафи — 10 одиниць, стелажі — 51 одиниця, теплові пушки — 42 одиниці, генератори — 50 одиниць.

Спільно з Покровською міською адміністрацією облаштовує місце компактного проживання ВПО у м. Фастів Київської області на базі колишньої залізничної лікарні шляхом закупівлі побутового обладнання. Для відновлення діяльності у Святогірській міській громаді Краматорського району проєкт USAID «Демократичне врядування у східній Україні» (DG East) надав п'ять дизельних пушок, п'ять наметів, п'ять термоподів, 10 електричних плит, п'ять електрочайників, п'ять генераторів по 6кВт. Лиманська міська громада Краматорського району отримала від проєкту 60 розкладних ліжок, 60 ковдр, 60 подушок, 60 наборів постільної білизни, 21 мікрохвильову піч, 20 термосів, 20 електрочайників, чотири намети, 20 генераторів по 6кВт. Для облаштування роботи ЦНАП у м. Лиман передали оргобладнання.

## **Створення механізму координації процесів відновлення та розвитку територій і громад області**

Уже нині Донецька ОДА/ОВА закладає основи для розробки стратегічних програмних документів щодо розбудови Донецької області після завершення війни й деокупації території.

Активна діяльність Донецької ОДА/ОВА в партнерстві з центральними й місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, міжнародними партнерами, громадськими та благодійними організаціями з питань відбудови регіону потребує формування ефективного механізму координації та узгодження спільних дій всіх стейкхолдерів задля повоєнного відновлення та розвитку.

Для координації роботи, пов'язаної із залученням, стратегічним плануванням пріоритетів використання допомоги іноземних донорів і міжнародних організацій для розбудови Донеччини, підготовки та планування дій зі стабілізації та реінтеграції деокупованих територій області розпорядженнями голови облдержадміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 6 травня 2023 року № 167/5-23 і від 2 червня 2023 року № 214/5-23 створений регіональний офіс міжнародної співпраці та Координаційна рада з питань стабілізації ситуації на деокупованих територіях області відповідно.

РОМС — ключове вікно для міжнародних партнерів, які прагнуть співпрацювати на рівні області й територіальних громад. Перевагами цього є отримання актуальної інформації; координація надання міжнародної допомоги; моніторинг, аналітика та звітність; зворотний зв'язок; децентралізований підхід.

Три функції, які виконуватиме регіональний офіс міжнародного співробітництва, — систематизація, супровід, координація.

Координаційну раду з питань стабілізації ситуації на деокупованих територіях Донецької області та їх реінтеграції створили для аналізу стану справ, планування й підготовки звітності, координації, контролю за діяльністю координаційних груп, утворених за відповідними напрямками, визначеними постановою Кабінету Міністрів України від 12 травня 2023 року № 486 «Про підготовку до дій із стабілізації ситуації на деокупованих територіях Донецької і Луганської областей та їх реінтеграції», сприяння координації діяльності територіальних органів міністерств й інших центральних органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, військових формувань, утворених відповідно до законів України, правоохоронних органів і громадських об'єднань із питань підготовки та планування дій зі стабілізації та реінтеграції деокупованих територій області.

#### **Основними завданнями цих органів є:**

- забезпечення взаємодії та співпраці між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями населених пунктів, органами державної влади, Офісом Президента України, підприємствами, установами й організаціями, представниками організацій громадянського суспільства для розвитку міжнародного співробітництва, встановлення й розширення взаємозв'язків із міжнародними організаціями та іноземними донорами щодо стабілізації ситуації, а також відновлення й розбудови всієї території Донецької області, що охоплює соціально-економічну, культурну, гуманітарну, житлово-комунальну, екологічну сфери життєдіяльності, а також адаптацію, структурну модернізацію і перезавантаження економіки області;
- аналіз, напрацювання й визначення пропозицій, можливих для реалізації коштом міжнародних організацій та іноземних донорів, щодо пріоритетних напрямів відновлення та розбудови території Донецької області, що охоплює соціально-економічну, культурну, гуманітарну, житлово-комунальну, екологічну сфери життєдіяльності, а також адаптація, структурна модернізація і перезавантаження економіки області.

### Потенційні результати роботи цих органів:

- систематизовані дані, супроводжені проєкти й забезпечена координація міжнародного співробітництва між усіма сторонами, представленими в області;
- підготовлений проєкт плану першочергових дій зі стабілізації ситуації на деокупованих територіях області та їх реінтеграції;
- комунікаційним інструментом забезпечення роботи цих двох дорадчих органів буде офіс відновлення та розвитку, створений за методичної, організаційної і технічної підтримки ПРООН в Україні.



Окремим дорученням голови облдержадміністрації, начальника обласної військової адміністрації буде визначено механізм і покроковий алгоритм його використання.

Офіс відновлення та розвитку стане коворкінговою зоною, що об'єднає обласну владу, районні адміністрації та адміністрації населених пунктів області, міжнародні та громадські організації для пошуку ефективних рішень щодо відновлення та розвитку Донецької області.



## Відкриття Офісу відновлення та розвитку Донецької області 2 листопада 2023 року



Посол Швеції в Україні  
Мартін Оберг *(зліва)*  
та в. о. начальника  
Донецької ОВА  
Ігор Мороз

Радник Заступника  
Керівника Офісу  
Президента Артем  
Гусак *(на першому  
плані)*, Ігор Мороз та  
учасники заходу



Делегація ПРООН  
в Україні на чолі  
з Постійним  
представником Яко  
Сільє *(третій справа)*,  
Артем Гусак *(четвертий  
справа)*, Ігор Мороз  
*(четвертий зліва)* та інші  
учасники заходу



Фото:  
Іван Лавренко / ПРООН в Україні



## 4.2. ЛУГАНСЬКА ОБЛАСТЬ



### Досвід відновлення територій Луганської області до 2022 року

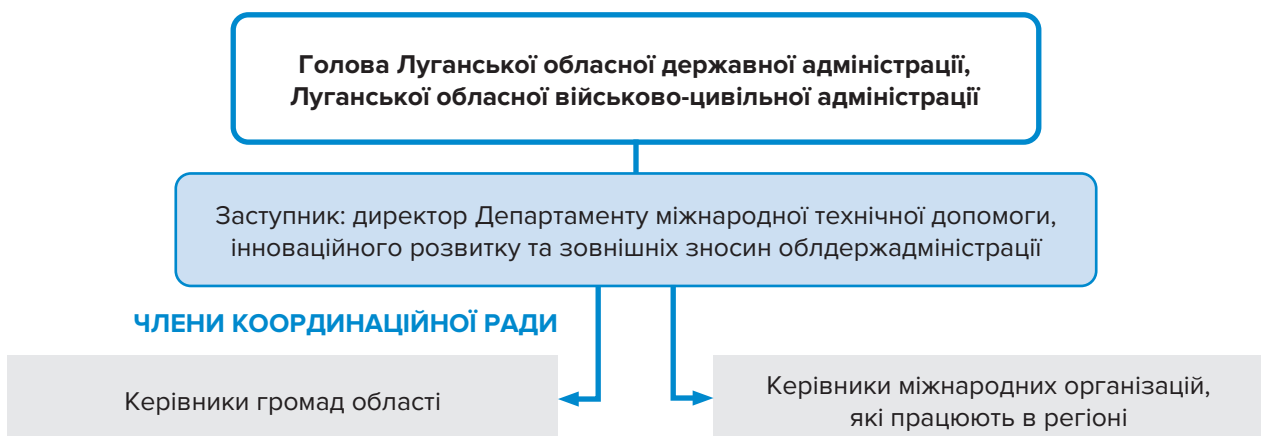
До початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну Луганська область упродовж кількох років перебувала під тягарем низки проблем, які спричинили тривалі бойові дії і тимчасова окупація приблизно третини території після 2014 року.

Серед основних проблем: втрата традиційних ринків; виведення з використання землі так званої «сірої» 30-кілометрової зони вздовж лінії розмежування; наявність значних площ замінованих територій; напівзруйнована інфраструктура й логістика; екстремальні умови життя місцевих жителів, значна кількість вимушено переміщених осіб.

За таких умов діяльність органів влади на підконтрольній Уряду України частині території області була зосереджена на забезпеченні контрольованості й ефективності процесів відновлення та розвитку всіх сфер соціально-економічного й суспільного життя регіону.

У цей період міжнародна технічна допомога була одним із інструментів розвитку Луганської області. Для сталого розвитку й ефективної співпраці з міжнародними партнерами розпорядженням голови обласної державної адміністрації, керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 25 травня 2016 року № 298 створили обласну координаційну раду з питань реалізації в Луганській області проектів, програм та ініціатив Європейського Союзу, Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй, інших міжнародних організацій (далі — Координаційна рада).

### СТРУКТУРА КООРДИНАЦІЙНОЇ РАДИ ВІДПОВІДНО ДО ЗАТВЕРДЖЕНОГО ПОЛОЖЕННЯ



Відповідно до Положення організаційною формою роботи Координаційної ради є засідання, які проводяться за потреби, але не рідше одного разу на рік.

Завдяки скоординованій роботі з міжнародними партнерами Луганська ОДА лише протягом 2019–2021 років взяла участь (як бенефіціар та/або реципієнт) у реалізації 69 проєктів міжнародної технічної допомоги кошторисною вартістю 626,22 млн дол. США (з урахуванням усіх бенефіціарів проєктів).

Основними результатами впливу МТД у громадах області були:

- модернізація інфраструктури;
- підвищення якості надання адміністративних і соціальних послуг;
- покращення економічного потенціалу;
- упровадження заходів з енергоефективності;
- гуманітарне розмінування;
- підтримка системи охорони здоров'я, навчальних закладів, місцевих центрів безпеки й охорони, місцевої поліції, зокрема переміщених;
- посилення громадської безпеки й соціальної згуртованості;
- створення брендів громад тощо.

**На 2022 рік була запланована реалізація 28 проєктів міжнародної технічної допомоги загальною кошторисною вартістю 392,99 млн дол. США (з урахуванням усіх бенефіціарів проєктів).**

## Діяльність під час повномасштабної війни

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну звело нанівець зусилля органів державної влади з відновлення та розвитку Луганської області. Нині понад 95% території області знаходяться під окупацією, а деокуповані населені пункти зазнають постійного впливу бойових дій. Однак облдержадміністрація не припинила своєї роботи — змінила місце дислокації, форму роботи та пріоритети.

Зокрема тимчасовим місцезнаходженням Луганської облдержадміністрації стало м. Дніпро. Для частини державних службовців і працівників облдержадміністрації, які були вимушені переїхати до безпечніших областей України, запроваджена дистанційна форма роботи. Основними напрямками роботи облдержадміністрації є:

- гуманітарна допомога жителям Луганської області, які перемістилися до інших регіонів України;
- забезпечення доступу для внутрішньо переміщених жителів Луганщини до освітніх, медичних й інших послуг;
- сприяння релокації бізнесу й підтримка його діяльності;
- планування дій органів влади обласного та місцевого рівнів, направлених на якомога швидше створення умов для комфортної та безпечної життєдіяльності в населених пунктах області після їх деокупації;
- залучення МТД на визначені пріоритетні напрями роботи облдержадміністрації.

## Гуманітарна допомога

Нині до інших регіонів перемістилися й зареєструвалися за новим фактичним місцем проживання понад 188 тис. ВПО, або 152 тис. сімей ВПО з Луганської області.

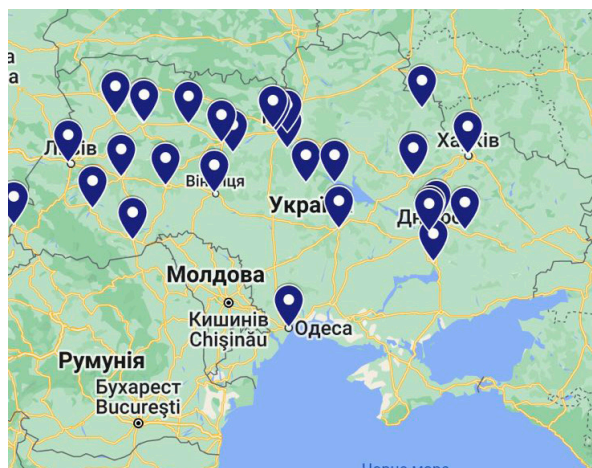
Регіонами України з найбільшою кількістю ВПО, які перемістилися з Луганщини, є Дніпропетровська область (44,2 тис. осіб), м. Київ (26 тис. осіб), Київська (16 тис. осіб), Полтавська (11,6 тис. осіб) та Львівська (10,9 тис. осіб) області.

Тому одним із першочергових завдань для Луганської облдержадміністрації та адміністрацій громад області стало надання гуманітарної підтримки переселенцям. Для забезпечення координації цього процесу створили обласний гуманітарний штаб.

З липня 2022 року стартував проєкт «Моя Луганщина», у межах якого створили мережу з 34 гуманітарних хабів по всій території України. Завдяки налагодженій роботі хаби ВПО з Луганщини не тільки забезпечують продуктами харчування, засобами гігієни, медичною, гуманітарною та іншими видами допомоги (предмети побуту, ковдри, білизна тощо), тут також надають юридичні, медичні, психологічні й інші послуги, проводять консультації фахівців Державної служби зайнятості та Пенсійного фонду.

### Гуманітарні хаби для жителів Луганської області

На 1 липня 2023 року на базі гуманітарних хабів адміністрацій громад у містах Дніпро, Вінниця, Житомир, Київ, Полтава, Рівне, Ужгород, Харків, Черкаси, Корсунь-Шевченківський Черкаської області й с. Богданівка Дніпропетровської області частково відновили діяльність поза межами своїх територіальних громад 11 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) області (Лисичанський, Северодонецький, Рубіжанський, Гірський, Кременський, Попаснянський, Старобільський, Щастинський, Білокуракинський, Марківський та Новопсковський).



У другій половині 2023 року планують відновити діяльність Білолуцький та Міловський ЦНАПи.

Люди старшого віку й особи з інвалідністю Лисичанської територіальної громади можуть отримувати послуги, не виходячи з дому, за їхнім місцем перебування у Дніпрі та Дніпропетровській області завдяки портативному апаратному комплексу «Мобільний офіс», який надав Проєкт USAID «Демократичне врядування у східній Україні» (DG East).

Такі «мобільні офіси» також передали Северодонецькому ЦНАПу в межах реалізації Програми USAID «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) та Гірському ЦНАПу — у межах Проєкту USAID DG East.

Окрім того, адміністратори Северодонецького центру навчають ВПО Луганщини навичкам цифрової грамотності та вмінню самостійно отримувати адміністративні послуги в цифровому хабі, розміщеному в гуманітарному штабі Северодонецької адміністрації, який створено в межах міжнародної співпраці Луганської облдержадміністрації, Северодонецької міської адміністрації із Програмою USAID «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі

громади» (EGAP), що фінансується Швейцарією і реалізується Фондом Східна Європа у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України.

### **Охорона здоров'я**

Унаслідок повномасштабного вторгнення всі заклади охорони здоров'я втратили місця своєї постійної дислокації та матеріально-технічну базу.

Починаючи з 1 квітня 2022 року, на територіях областей, підконтрольних Уряду України, відновили роботу 52 заклади, зокрема 19 закладів первинної ланки, 15 вторинної ланки та 18 закладів обласного підпорядкування.

Медична допомога у закладах охорони здоров'я обласного підпорядкування здебільшого відновлена як поліклінічний прийом. Комунальне некомерційне підприємство Луганської обласної ради «Луганський обласний клінічний онкологічний диспансер» відновив надання амбулаторної і стаціонарної медичної допомоги у м. Сарни Рівненської області. Комунальне некомерційне підприємство Луганської обласної ради «Луганський регіональний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» задіяний у наданні екстреної медичної допомоги в хабах і за завданням Державного закладу «Український науково-практичний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф МОЗ України» — у транспортуванні поранених із військових шпиталів м. Дніпро до інших профільних закладів.

На території Дніпра на базі Луганського регіонального центру екстреної медичної допомоги та медицини катастроф організовано регіональний склад медичних, гуманітарних вантажів, які згодом розподіляють між усіма релокованими закладами охорони здоров'я області.

Зклади первинної та вторинної ланки, підпорядковані відповідним громадам, здебільшого відновили медичну допомогу як поліклінічний прийом, зокрема в дистанційному режимі, для внутрішньо переміщених осіб і місцевих жителів. Лікарі й медичні сестри закладів задіяні для надання консультативних послуг медичного профілю для внутрішньо переміщених осіб у хабах й видачі медичних препаратів.

### **Освіта**

Особливу увагу приділяють забезпеченню безперервного освітнього процесу. Нині три заклади дошкільної освіти здійснюють освітній процес за дистанційною формою, у них 47 вихованців і сім педагогічних працівників.

У 2022–2023 навчальному році освітній процес у 82 закладах загальної середньої освіти області здійснювався за дистанційною формою навчання, один заклад працював у змішаному режимі. Освіту в них здобував 25 771 учень, із яких за кордоном перебувають 7 359 осіб, у безпечних регіонах України — 9 205, на тимчасово окупованих територіях — 8 667 учнів.

Для педагогічних працівників закладів освіти Луганської області з числа ВПО надали 1 827 ноутбуків, для учнів — 360 планшетів і 196 хромбуків від ЮНІСЕФ, ЮНЕСКО, Ukraine House DC Foundation, Inc, Посольства Республіки Корея в Україні (Корейське агентство міжнародного співробітництва).

На підконтрольну Уряду України територію також тимчасово переміщені та здійснюють освітню діяльність у дистанційному форматі 10 закладів професійної (професійно-технічної) освіти області. Контингент переміщених закладів — 2 034 особи, які перебували на території України за адресами тимчасового переміщення, за кордоном і на окупованих територіях.

Розпорядженням голови обласної державної адміністрації — начальника обласної військової адміністрації від 2 травня 2023 року № 88 затверджені Стратегія та План відновлення та розвитку освіти Луганської області на 2023–2027 роки. З боку Швейцарсько-українського проєкту DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» наданий супровід у процесі затвердження документу. Крім цього, проєкт організував Форум «Освіта Луганської області: відновлення та реінтеграція», на якому представили сучасну ситуацію у сфері освіти Луганської області та презентували Стратегію відновлення та розвитку сфери освіти Луганської області на 2023–2027 роки. Під час форуму обговорювали тему першочергових кроків відновлення регіону, зокрема сфери освіти та реінтеграції територій, окупованих із 2014 року.

### **Підтримка бізнесу**

Унаслідок бойових дій, спричинених повномасштабним вторгненням, 79 суб'єктів підприємницької діяльності Луганщини подали заявки на участь у державній програмі релокації підприємств. Цією програмою скористалися 43 суб'єкти. З них 23 підприємства перемістилися до центральної частини України, на захід країни релокувалися 18 суб'єктів, по одному підприємству — на північ і південь. Релоковані підприємницькі структури відновлюють свій бізнес або переформатовують його на інший вид діяльності.

Для підтримки релокованих підприємств Луганщини ПРООН в Україні в межах Програми із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу, Посольства США в Україні та Уряду Хорватії організувала виставку «Схід-Експо 2023» (м. Київ), під час якої відбулася низка ділових зустрічей для власників бізнесу, представників бізнес-інфраструктури, міжнародних організацій, місцевих і загальнонаціональних органів влади, спрямованих на розвиток підприємницької діяльності.

Також сформований каталог державних і міжнародних програм підтримки підприємництва, зокрема грантової (фінансової) допомоги, та інших ініціатив, спрямованих на розвиток бізнесу. Інформацію актуалізують щомісяця, розміщують онлайн і надсилають релокованому бізнесу.

Облдержадміністрація співпрацює з державною установою «Офіс з розвитку підприємництва та експорту», Проєктом USAID «Економічна Підтримка України», Програмою «Мріємо та діємо», яка реалізується за фінансової підтримки USAID, Програмою розвитку ООН, Фондом «Партнерство за сильну Україну», Фондом Східна Європа, Проєктом PROSTO та іншими структурами, що впроваджують проєкти, направлені на розвиток і підтримку бізнесу й надання адміністративних послуг.

Триває співпраця із громадськими організаціями області. Підтримано проєкт, розроблений громадською організацією «Кремінська бізнес-асоціація», під назвою «Створення сприятливих умов для місцевого бізнесу на деокупованих територіях сходу України та відновлення співпраці влада — громада — бізнес», який передбачає відновлення роботи Мережі НУО — центрів підтримки бізнесу, що сприятиме відродженню підприємництва, зокрема соціального, на деокупованих територіях сходу України й дасть змогу створити не тільки віртуальну, але й реальну мережу хабів (центрів, світлиць тощо) підтримки бізнесу, що сприятиме відновленню економіки.

### **Підготовка до деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій**

Нині планування дій органів влади Луганщини як обласного, так і місцевого рівнів направлені на якомога швидше створення умов для комфортної та безпечної життєдіяльності в населених пунктах області після деокупації. Робота відбувається на двох рівнях:



- **державному** — відповідно до Плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України 30 грудня 2022 року № 1219-р;
- **обласному** — відповідно до Плану першочергових дій зі стабілізації ситуації на деокупованих територіях Луганської області та їх реінтеграції, схваленого 6 липня 2023 року рішенням Координаційної ради з питань стабілізації ситуації на деокупованих територіях Луганської області та їх реінтеграції. Зазначений план передбачає першочергові дії структурних підрозділів облдержадміністрації, районних адміністрацій, адміністрацій населених пунктів, територіальних підрозділів ЦОБВ, підприємств критичної інфраструктури. Аналогічні плани мають також військові адміністрації громад області.

Чинне законодавство передбачає необхідність підготовки низки документів із планування відновлення регіонів, які постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення.

Зокрема Закон України «Про державну регіональну політику» передбачає, що для відновлення та розвитку регіонів і територій, що постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення, розробляють плани відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. Порядок їх розроблення, реалізації та моніторингу затверджує Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731.

Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» також передбачає розроблення програм комплексного відновлення області й відповідних програм громад. Порядок їх розроблення, проведення громадського обговорення й погодження затверджує Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 року № 1159.

Аналогічні планувальні документи можуть розроблятися для окремих сфер соціально-економічного розвитку області. Розроблення цих документів вимагає чіткої координації дій органів влади всіх рівнів насамперед щодо збору повного та якісного набору даних стосовно стану соціально-економічної інфраструктури регіону, проведення їх експертного аналізу й підготовки обґрунтованих висновків і рекомендацій щодо пріоритетних кроків для відбудови.

Окупація території області нині не дає змоги сповна оцінити обсяг завданої шкоди. Водночас облдержадміністрація та адміністрації громад здійснюють збір інформації про руйнування з усіх можливих джерел. **За наявною оперативною інформацією різного ступеню пошкодження та руйнування мають понад 13 тис. об'єктів, деякі населені пункти області зруйновані вщент.**

Тому вже зараз зрозуміло, що на відбудову Луганської області насамперед будуть залучені кошти міжнародних партнерів. Отже, дії органів влади всіх рівнів щодо підготовки планів чи програм відновлення мають бути скоординованими й відповідати світовим практикам і стандартам.

Для залучення міжнародної допомоги до відновлення території області Департамент економічного розвитку та зовнішньоекономічної діяльності Луганської облдержадміністрації розробив платформу «ReBuild Luhansk Region», яка містить інформаційні матеріали щодо зруйнованої інфраструктури й завданих збитків унаслідок воєнних дій у розрізі кожної громади області. На майбутнє запланована робота зі створення інвестиційно-інформаційного порталу «ReBuild Luhansk Region», який слугуватиме електронним майданчиком комунікації між органами влади й потенційним інвестором для залучення додаткових ресурсів до соціально-економічного розвитку та відбудови Луганської області.

Постійно відбувається моніторинг заходів, направлених на відбудову області, шляхом налагодження ділових зв'язків із міжнародними партнерами.

Наприклад, у лютому 2023 року представники/-ці Северодонецької та Рубіжанської міських адміністрацій взяли участь у Міжнародній офлайн-платформі «ReBuild Ukraine», щоб залучити зовнішнє фінансування для відбудови громад. За результатами заходу уклали три меморандуми про співпрацю з міжнародними провідними компаніями, згідно з якими буде отримана допомога з відновлення території Северодонецької міської територіальної громади після деокупації.

26 червня 2023 року підписаний меморандум про взаємодію між дочірнім підприємством «Прем'єр Експо» та Луганською обласною державною адміністрацією. Сторони домовилися про взаємодію щодо підготовки до участі у форумі «ReBuild Ukraine» у листопаді поточного року та представляти інтереси шести громад Луганщини, які зазнали найбільших руйнувань і пошкоджень внаслідок повномасштабного вторгнення, що дасть змогу розширити інвестиційні відносини з міжнародними донорами.

### Міжнародна технічна допомога

Із повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну роль МТД у всіх пріоритетних для облдержадміністрації напрямах діяльності значно посилилася. 2022 року найбільшою за обсягами фінансування країною-донором проектів МТД області були США, частка якої становила 38%, а також Європейський Союз, Швейцарія, Канада з частками у 14%. Іншими країнами-донорами області виступали Швеція, Нідерланди, Японія.



Найбільшими проектами (з урахуванням усіх бенефіціарів) є:

- проєкт USAID «Економічна підтримка Східної України», виконавець — Компанія DAI Global LLC, ТОВ «СДМ Інжиніринг Україна», FHI 360, Представництво Данської ради у справах біженців в Україні, кошторисна вартість — 71,8 млн дол. США;
- проєкт USAID «Демократичне врядування у східній Україні», виконавець — Кімонікс Інтернешнл Інк., кошторисна вартість — 57 млн дол. США;
- проєкт «Підтримка ЄС для Сходу України — відновлення, розбудова миру та урядування», виконавець — ПРООН у партнерстві з Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA), Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), Структурою ООН із питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки) за фінансової підтримки Європейського Союзу, кошторисна вартість — 56,5 млн євро;
- проєкт «Фонд «Партнерство за сильну Україну», виконавець — Кімонікс Інтернешнл Інк., кошторисна вартість — 35 млн фунтів стерлінгів;

- проєкт «Забезпечення доброго врядування завдяки участі громадськості та підвищенню якості надання послуг і захисту довкілля на сході України», виконавець — ПРООН за фінансової підтримки Уряду Швеції, кошторисна вартість — 35,068 млн шведських крон;
- проєкт «Мобільні центри надання адміністративних послуг для постраждалого від конфлікту населення сходу України», виконавець — ПРООН за фінансової підтримки Уряду Канади, кошторисна вартість — 7,5 млн канадських доларів;
- проєкт «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), виконавець — Міжнародна благодійна організація «Фонд Східна Європа», кошторисна вартість — 5,08 млн швейцарських франків.

Серед важливих чинників, які позитивно позначилися на активізації залучення міжнародної допомоги в область, стало підписання планів спільної діяльності Луганської адміністрації з ПРООН щодо реалізації проєктів МТД «Забезпечення доброго врядування завдяки участі громадськості та підвищенню якості надання послуг і захисту довкілля на сході України» за фінансової підтримки Уряду Швеції та «EU4Recovery — Розширення можливостей громад в Україні» за фінансової підтримки Європейського Союзу протягом 2022–2024 років.

Облдержадміністрація підписала меморандум про взаєморозуміння із Фондом «Партнерство за сильну Україну» щодо зміцнення потенціалу інформаційних і комунікаційних технологій державних організацій, із проєктом USAID «Зміцнення громадської довіри» (UCBI III) щодо забезпечення облдержадміністрації обладнанням, необхідним під час екстрених ситуацій.

У межах Проєкту USAID «Економічна підтримка східної України» облдержадміністрація отримала обладнання першої необхідності для громад області для ефективної координації діяльності, здійснення заходів із забезпечення захисту жителів Луганщини та відновлення надання критичних послуг населенню.

**2023 року діяльність проєктів МТД очікується у таких сферах:**





Серед найбільших проєктів МТД, реалізація яких продовжилася/розпочалася 2023 року, є проєкти USAID і ПРООН:

- **«Економічна підтримка східної України»**, виконавець — Компанія DAI Global LLC, ТОВ «СДМ Інжиніринг Україна», FHI 360, Представництво Данської ради у справах біженців в Україні, партнер із розвитку — USAID, кошторисна вартість — **130 млн дол. США**;
- **«Демократичне врядування у східній Україні»**, виконавець — Кімонікс Інтернешнл Інк., партнер із розвитку — USAID, кошторисна вартість — **57,05 млн дол. США**;
- **Фонд «Партнерство за сильну Україну»**, виконавець — Кімонікс Інтернешнл Інк., кошторисна вартість — **35 млн фунтів стерлінгів**;
- **«EU4Recovery — Розширення можливостей громад в Україні»**, виконавець — ПРООН, партнер із розвитку — Європейський Союз, кошторисна вартість — **35 млн євро**;
- **«Забезпечення доброго врядування завдяки участі громадськості та підвищенню якості надання послуг і захисту довкілля на сході України»**, виконавець — ПРООН, партнер із розвитку — Уряд Швеції, кошторисна вартість — **35,068 млн шведських крон**.

## ПРОБЛЕМИ Й ВИКЛИКИ

Зазначений вище комплекс заходів, який здійснюється облдержадміністрацією для розв'язання гуманітарних проблем, підготовки першочергових кроків із деокупації, планування відновлення та розвитку області, має низку викликів, які негативно впливають на їх скоординованість та ефективність, зокрема:



## **Створення механізму координації процесів відновлення та розвитку територій і громад області**

На виконання доручень Офісу Президента України для розвитку міжнародного співробітництва задля встановлення й підтримки відносин із міжнародними партнерами, відновлення й розбудови інфраструктури, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини, надання гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб, а також структурної модернізації та перезапуску економіки області Луганська облдержадміністрація створила Регіональний офіс міжнародного співробітництва при обласній державній адміністрації (розпорядження голови облдержадміністрації — начальника обласної військової адміністрації, голови РОМС від 12 травня 2023 року № 96).

Головними завданнями РОМС є координація з партнерами й залучення міжнародної допомоги для розв'язання проблемних питань області.

До складу РОМС входять керівники структурних підрозділів облдержадміністрації, керівники військових адміністрацій громад області.

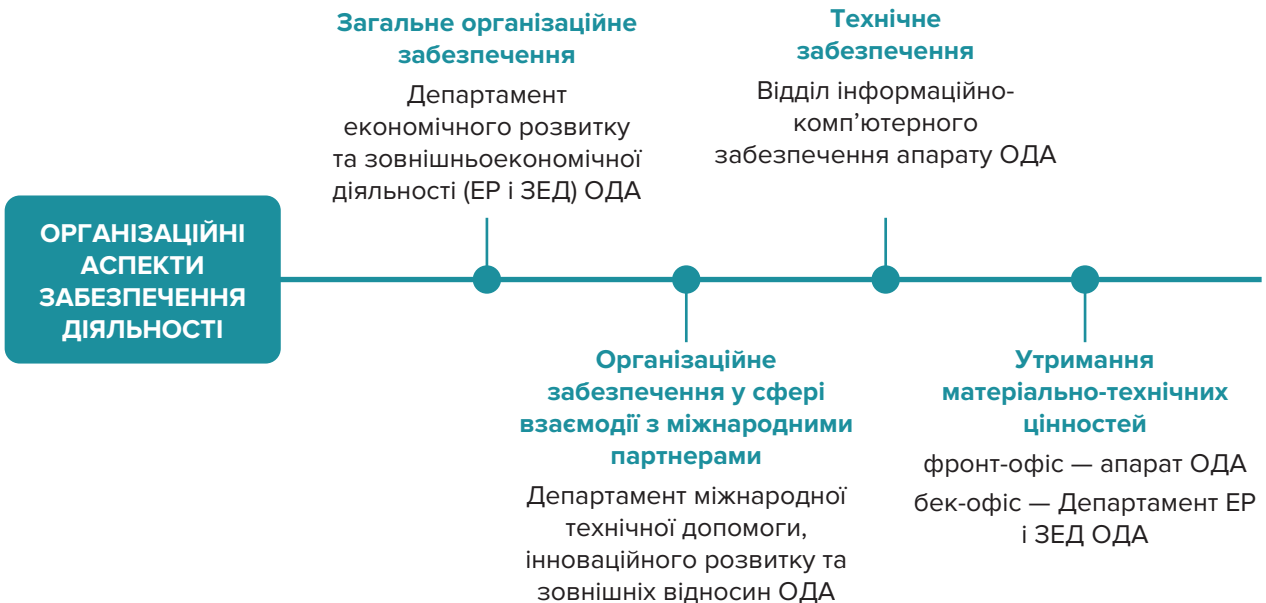
Одним зі шляхів розв'язання цих проблем може бути створення Офісу відновлення та розвитку Луганської області, який сприятиме покращенню міжвідомчої та міжтериторіальної координації процесів відновлення, підвищенню інституційної спроможності як облдержадміністрації, так і адміністрацій громад, ефективності планування заходів із відновлення й реалізації цих планів.

Офіс відновлення та розвитку працюватиме в тісній взаємодії з РОМС, який координує співробітництво з міжнародними партнерами й надання міжнародної допомоги і стане важливим інструментом реалізації досягнутих домовленостей у частині підготовки стратегій і планів відновлення, проектних заявок, програм із відновлення й контролю за їх виконанням.

## МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ І ГРОМАД ОБЛАСТІ



## АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ Й РОБОТИ ОФІСУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ



## ОФІС ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### КЕРІВНИЙ ОРГАН (фронт-офіс)

**Склад:** голова офісу, його заступник, члени офісу (керівники структурних підрозділів ОДА)

**Завдання** у сфері відновлення та розвитку Луганської області:

- координація діяльності стейкхолдерів;
- розробка рекомендацій і пропозицій щодо пріоритетних напрямів і заходів;
- сприяння залученню ресурсів

**Місце активностей:** конференцзала ОДА (Офіс відновлення та розвитку), м. Дніпро

### ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН (бек-офіс)

**Склад:** фахівці ЕР і ЗЕД (за потреби також фахівці інших структурних підрозділів ОДА)

*керівник виконавчого органу є секретарем Офісу відновлення та розвитку*

**Завдання:** організаційне, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності офісу, комунікації

**Місце активностей:** конференцзала ОДА (Офіс відновлення та розвитку), кабінет ЕР і ЗЕД, м. Дніпро

### СТЕЙКХОЛДЕРИ

- структурні підрозділи ОДА (у сферах економіки, інвестицій, МТД, житлово-комунального господарства, агропромислового розвитку, промисловості, інфраструктури, будівництва та архітектури, освіти, соцзахисту, охорони здоров'я, культури, молоді та спорту, комунікації та зв'язку)
- інші органи державної влади
- Агенція регіонального розвитку
- міжнародні партнери
- територіальні громади області
- громадські організації тощо

## Відкриття Офісу відновлення та розвитку Луганської області 2 листопада 2023 року



Представники  
Луганської ОВА на чолі  
з начальником Артемом  
Лисогором (третій  
справа)

Відкриття офісу  
за участі делегацій  
Посольства Швеції  
в Україні, ПРООН  
в Україні та  
Луганської ОВА

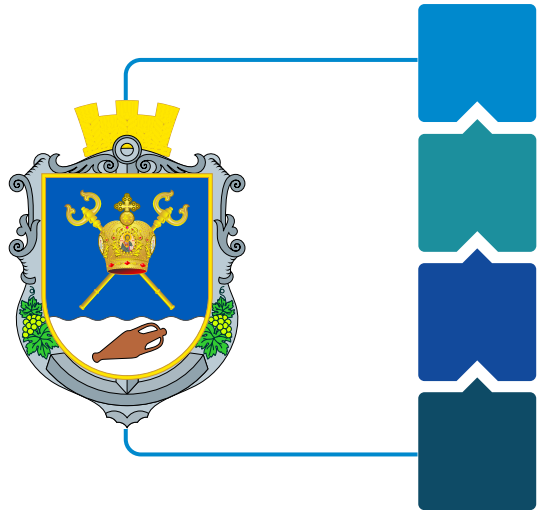


Радник Заступника  
Керівника Офісу  
Президента України  
Артем Гусак (на  
передньому плані),  
Постійний представник  
ПРООН в Україні Яко  
Сільє (посередині) та  
Посол Швеції в Україні  
Мартін Оберг



Фото:  
Іван Лавренко / ПРООН в Україні

## 4.3. МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ



Відповідно до статті 13 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» питання зовнішньоекономічної діяльності належить до сфери повноважень місцевих державних адміністрацій.

Зокрема до повноважень у галузі міжнародних і зовнішньоекономічних відносин належать:

- забезпечення виконання зобов'язань за міжнародними договорами України на відповідній території;
- сприяння розвитку міжнародного співробітництва в галузі економіки, захисту прав людини, боротьби з тероризмом, екологічної безпеки, охорони здоров'я, науки, освіти, культури, туризму, фізкультури і спорту;
- укладання договорів з іноземними партнерами про співробітництво в межах компетенції, визначеної законодавством;
- сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам підприємств, установ та організацій, розташованих на її території, незалежно від форм власності;
- внесення у встановленому порядку до відповідних органів пропозиції щодо залучення іноземних інвестицій для розвитку економічного потенціалу відповідної території тощо.

Забезпечення реалізації на території Миколаївської області державної політики у сфері зовнішніх відносин, зовнішньоекономічної діяльності та залучення іноземних інвестицій у структурі Миколаївської обласної державної адміністрації виконує Департамент економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації.

Серед функцій департаменту, спрямованих на забезпечення реалізації на території Миколаївської області державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності, одними з ключових є здійснення заходів щодо сприяння реалізації в області проектів міжнародної технічної допомоги, проведення моніторингу, визначення координатора проектів МТД, бенефіціаром яких є обласна державна адміністрація, тощо.

Для виконання зазначених вище функцій у департаменті створене управління зовнішньоекономічної діяльності та європейської інтеграції.

З початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, враховуючи, що на території Миколаївської області ведуться бойові дії або є така безпосередня загроза (території деяких територіальних громад перебували (перебувають) під тимчасовою окупацією), більшість допомоги, яка надавалася 2022 року партнерами в межах проектів міжнародної технічної допомоги, була переорієнтована на актуальні потреби регіону, насамперед пов'язані



із забезпеченням заходів правового режиму воєнного стану, зокрема надання гуманітарної допомоги та швидкого відновлення в умовах воєнного стану.

Основні партнери, які надають допомогу, — це Програма розвитку ООН в Україні, Данська рада у справах біженців, Управління Організації Об'єднаних Націй з обслуговування проєктів, Міжнародна організація з міграції, Данський Червоний Хрест.

Крім того, Миколаївська обласна військова адміністрація тісно співпрацює з іншими агенціями ООН, як-от Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), ЮНІСЕФ та Всесвітня продовольча програма. Надана допомога охоплює будівельні матеріали, генератори, медичне обладнання, продукти харчування, засоби гігієни, одяг, грошову допомогу (cash програма). Загалом зазначені агенції надали підтримку понад 580 тис. населення області, 2023 року допомога надаватиметься понад 730 тис. особам.

Організації Freunde helfen! Konvoi, Round Table Germany and Moldova спільними зусиллями та за сприяння Посольства України в Молдові надали області 50 фур із продовольчими наборами на загальну суму приблизно 1 млн євро. Нині триває робота щодо розширення співпраці у сфері будівництва житла для населення, яке втратило домівки внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну.

Завдяки проєкту «Залізничний міст» від німецького оператора залізниці Deutsche Bahn (DB) у співробітництві з відділенням DB Cargo в Польщі та «Укрзалізницею» в область надійшли 50 вагонів гуманітарної допомоги (спеціальне обладнання, продукти харчування, медикаменти, одяг).

Значні обсяги допомоги надходять завдяки міжнародним організаціям World Central Kitchen (продуктові набори), International Medical Corps (продукти харчування, медичне обладнання), ALIMA (медичне обладнання та медичні засоби), БФ «Лікарі без кордонів» (пункти надання медичної та психологічної допомоги, ремонтні роботи в медичних закладах, фільтри зворотного осмосу), USAID (техніка та меблі для пунктів незламності, генератори) і дипломатичним представництвом України за кордоном, зокрема посольствам України у Великобританії, Молдові, Латвії, Японії, Італії.

2023 року підписаний Меморандум про взаєморозуміння між Миколаївською обласною військовою адміністрацією та Представництвом Данської Ради у справах біженців і Меморандум про взаєморозуміння щодо партнерства між Миколаївщиною і Королівством Данія.

Завдяки співпраці з Королівством Данія 2022 року в область надійшла допомога на понад 3 млн євро. Основними напрямками співпраці стали ремонт будівель та аварійний ремонт систем водопостачання й централізованого тепlopостачання. Зокрема надійшло обладнання для КП «Миколаївоблтеплоенерго», понад 300 генераторів різної потужності, побутова техніка для пунктів компактного проживання внутрішньо переміщених осіб, дев'ять одиниць спеціальної техніки, насоси, водоочисне обладнання. Упродовж 2023 року Данія вже надала допомоги на понад 4 млн євро, очікувана сума допомоги на 2023 рік становить понад 10 млн євро.

Варто зазначити, що також до основних завдань Департаменту економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації належить забезпечення реалізації на території Миколаївської області:

- державної політики економічного і соціального розвитку;
- регіональної політики;

- державної політики у сфері інвестиційної діяльності;
- державної політики у сфері реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування.

В умовах воєнного стану та планування розбудови регіону в післявоєнний період як ніколи важливим є поєднання усіх зазначених вище напрямів діяльності облдержадміністрації, особливо для створення механізму координації діяльності ОДА/ОВА з відновлення та розвитку територій і громад, зокрема за кошти міжнародних донорів та країн-партнерів із розвитку.

Для цього при Миколаївській обласній адміністрації створено Регіональний офіс міжнародного співробітництва. Він є консультативно-дорадчим органом, що утворений розпорядженням начальника адміністрації від 3 травня 2023 року № 174-р і забезпечує виконання покладених на нього завдань на території Миколаївської області.

Офіс очолює начальник адміністрації. Керівний склад офісу — заступник начальника адміністрації і директор департаменту економічного розвитку та регіональної політики адміністрації. Виконавчий орган офісу — 21 проєктний менеджер, члени офісу — керівники структурних підрозділів адміністрації, голови територіальних громад і начальники районних адміністрацій.

**Основними завданнями офісу є:**

- 1) забезпечення взаємодії та співпраці між органами місцевого самоврядування, органами державної влади й Офісом Президента України, підприємствами, установами й організаціями, представниками інститутів громадянського суспільства, а також міжнародними партнерами (організаціями, підприємствами, фондами) для розвитку міжнародного співробітництва, встановлення та підтримки взаємозв'язків із закордонними партнерами, відновлення й розбудови транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури й житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини, надання гуманітарної допомоги, підтримки вразливих категорій населення й осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, внутрішньо переміщених осіб, а також структурної модернізації та перезапуску економіки Миколаївської області;
- 2) визначення й напрацювання пропозицій щодо пріоритетних напрямів і заходів у сфері відновлення інфраструктури, соціальної, гуманітарній сферах й у сфері відбудови та розвитку економіки, спрямованих на ліквідацію наслідків повномасштабного вторгнення на території Миколаївської області;
- 3) здійснення фандрейзингу для залучення ресурсів для відбудови та розвитку Миколаївської області.

З огляду на зазначене повноваження створеного Офісу відновлення та розвитку виконує Департамент економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації з урахуванням його функцій, закріплених у відповідному Положенні (без змін Положення та посадових обов'язків працівників департаменту) та Регіональний офіс міжнародного співробітництва.





Офіс знаходиться в орендованому приміщенні Департаменту економічного розвитку та регіональної політики обласної адміністрації (далі — департамент). Майно департаменту було знищене в результаті ракетного влучання армією Російської Федерації в будівлю Миколаївської обласної адміністрації, тому була суттєва нестача офісних меблів та обладнання для працівників департаменту й офісу зокрема.

У результаті реалізації проєкту Програма розвитку ООН передала департаменту меблі й обладнання — ноутбуки, комп'ютери, столи, стільці, шафи, дивани тощо. Отримане обладнання посилить спроможність департаменту й офісу виконувати покладені на них завдання та створить зручний майданчик для засідань членів офісу, зустрічей із міжнародними організаціями та представниками/-цями громадянського суспільства.

Також це відкриє нові можливості у сфері комунікації, пошуку сучасних форм і способів ефективної взаємодії між органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування, особливо з таких важливих й актуальних нині питань відновлення та розвитку територій і громад, дасть змогу збільшити кількість інформаційних й інших заходів, спрямованих на досягнення спільних цілей і розвиток соціально-економічних процесів у кожній територіальній громаді та в регіоні загалом.

## Відкриття Офісу відновлення та розвитку Миколаївської області 6 листопада 2023 року



Зліва направо: начальник Миколаївської ОВА Віталій Кім, Посол Данії в Україні Оле Егберг Міккельсен, Постійний представник ПРООН в Україні Яко Сільє, керівник проекту EU4Recovery та Програми із відновлення та розбудови миру Нільс Крістенсен

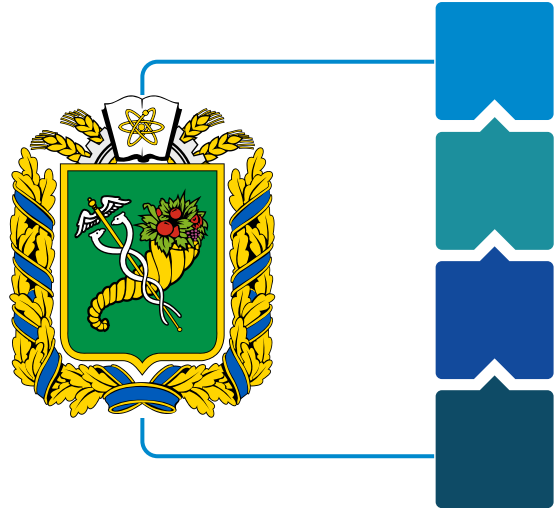
До заходу також долучилися учасники онлайн



Представники/-ці Посольства Данії в Україні, ПРООН в Україні, Миколаївської ОВА та інші учасники заходу

Фото:  
Дмитро Сазонов / ПРООН в Україні

## 4.4. ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ



У зв'язку зі вторгненням Росії Україна опинилася в ситуації гострої потреби в терміновій міжнародній допомозі. Масштабні запити на допомогу, велика кількість міжнародних організацій різного спрямування зумовлює необхідність створення координаційних центрів (штабів) для упорядкування її надання на рівні областей та України загалом.

Харківська область нині має суттєву специфіку в умовах життєдіяльності громад і територій, і це потрібно враховувати під час створення інституцій співпраці з міжнародними організаціями.

Унаслідок ракетного удару 2 березня 2022 року було пошкоджено адміністративну будівлю Харківської обласної адміністрації та знищено приміщення й обладнання, що знаходилися на її території. Виникла необхідність у просторі для ухвалення управлінських рішень, платформі для переговорів, місцях для групової та аналітичної роботи, а також обладнанні, комп'ютерах й оргтехніці, меблях для проведення нарад, презентацій і конференцій.

Харківська обласна адміністрація у травні 2023 року стала партнером Програми розвитку ООН в межах проекту за фінансової підтримки Уряду Швеції для організації роботи створеного спільно офісу відновлення та розвитку.

За результатами офлайн-зустрічі міжрегіональної робочої групи з питань розроблення механізмів роботи регіональних офісів відновлення та розвитку, яка відбулася 3 травня 2023 року, задля зміцнення технічного потенціалу обговорили й вирішили втілити механізм роботи офісу через Регіональний офіс міжнародного співробітництва Харківської області при Харківській обласній адміністрації. Нині РОМС робить перші кроки, напрацьовує принципові засади, визначає ефективні алгоритми й інструменти своєї діяльності.

РОМС — це інформаційно-аналітичний майданчик для систематизації даних, супроводження проєктів і координації міжнародного співробітництва між усіма сторонами, що представлені в регіоні. Діяльність РОМС регламентується Положенням про Регіональний офіс міжнародного співробітництва Харківської області, затвердженим Розпорядженням начальника Харківської обласної військової адміністрації від 18 травня 2023 року № 210. Також затверджено Посадовий склад Регіонального офісу міжнародного співробітництва Харківської області, визначено голову Офісу, керівний склад і членів.

## КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ РОБОТИ РОМС



У межах роботи офісу планується посилення таких аспектів відновлення та розвитку:



## Основні завдання РОМС

1. Опрацювання інформаційних матеріалів від органів державної влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій населених пунктів (у разі їх створення), організацій громадянського суспільства, підприємств, установ та організацій, зокрема міжнародних, щодо відновлення та розвитку Харківської області.
2. Створення й адміністрування відповідно до основних завдань інформаційної бази даних для власного використання.
3. Розгляд пропозицій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій населених пунктів (у разі їх створення), організацій громадянського суспільства, підприємств, установ та організацій, зокрема міжнародних, щодо відновлення та розвитку Харківської області.
4. Здійснення координації між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями населених пунктів (у разі їх створення), органами державної влади, організаціями громадянського суспільства, підприємствами, установами та організаціями, зокрема міжнародними, з питань відновлення та розвитку Харківської області.
5. Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи з питань, пов'язаних із діяльністю офісу.
6. Подання до Харківської обласної адміністрації розроблених за результатами роботи рекомендацій і пропозицій, планів заходів із відновлення та розвитку Харківської області.
7. Інформування Харківської обласної адміністрації та Офісу Президента України про результати роботи офісу.

Враховуючи очікування, що обсяги міжнародної допомоги можуть суттєво зростати, зокрема у період повоєнного відновлення та розвитку України, робота РОМС у галузі координації міжнародної допомоги здійснюватиметься на принципах прозорості, справедливості, ефективності її надання, розподілу й використання територіальними громадами.

## Принципи роботи РОМС

1. **Принцип прозорості** має втілюватися насамперед для того, щоб усі учасники процесу відновлення та розвитку мали змогу в режимі реального часу оприлюднювати й коригувати свої актуальні проєкти, поточні потреби, анонсувати заходи тощо. Це можна реалізувати шляхом створення єдиного інформаційного електронного ресурсу (вебсайту, дашборду, інтерактивної карти тощо). Такий підхід має стати вирішальним фактором для попередження корупції.
2. **Принцип справедливості** має полягати в рівномірному розподілі міжнародної допомоги серед територій і громад, які найбільше її потребують. У Харківському РОМС це втілюється, зокрема, колегіальністю ухвалення дорадчих рішень його членами-представниками громад, що сприятиме узгодженому та пріоритетному розподілу допомоги.
3. **Принцип ефективності** має бути забезпечений:
  - особливим статусом (координування з Офісом Президента) і спеціалізацією офісу як ключової точки входу міжнародної допомоги за напрямом відновлення та розвитку;
  - відмежуванням міжнародної допомоги, направленої на відновлення та розвиток, від гуманітарної допомоги, зокрема їжі, одягу, побутових речей тощо;



- співпрацею з міжнародними організаціями на платформі офісу ще на етапі розробки програм (проектів) міжнародної допомоги, а також відповідно до очікувань міжнародних організацій до роботи офісу;
- функціональною спеціалізацією виконавчого органу офісу із залученням не окремих проєктних менеджерів, а профільних структурних підрозділів Харківської обласної адміністрації за компетенцією загалом.

Отже, **основними функціями** офісу мають стати:



## Перші кроки функціонування РОМС

- до співробітництва запрошено до 10 організацій із надання міжнародної технічної допомоги;
- розробляються інвестиційні паспорти та відбувається збір даних у громадах області для презентації їх міжнародним партнерам задля залучення інвестицій та отримання міжнародної технічної допомоги;
- здійснюється популяризація РОМС на конференціях, семінарах, зустрічах;
- готуються презентаційні матеріали для поширення інформації щодо роботи офісу.

## НАЙБЛИЖЧІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОФІСУ



У результаті реалізації проєкту зі створення офісу через механізм роботи РОМС, який займатиметься повоєнним відновленням і розвитком, Харківська область отримає змогу пришвидшити та скоординувати дії всіх стейкхолдерів зазначених процесів.

## Відкриття Офісу відновлення та розвитку Харківської області 1 листопада 2023 року



Заступник голови Харківської ОДА Михайло Харнам (зліва) та керівник проекту EU4Recovery та Програми із відновлення та розбудови миру Нільс Крістенсен

Директор Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської ОДА Іван Дудка (зліва) та Михайло Харнам



Делегація ПРООН в Україні та Михайло Харнам (зліва)



Фото:  
Андрій Рум'янцев / ПРООН в Україні



