

Адаптаційні виклики українських управлінських практик у контексті вимог міжнародної фінансової допомоги

Міжнародна фінансова допомога відіграє ключову роль у трансформаціях країн, що розвиваються, зокрема в аспектах модернізації економіки, зміцнення інституцій та реалізації реформ. У випадку України її обсяги змінювалися від підтримки реформ 1990-х років до надзвичайної допомоги в умовах війни.

З 2022 року, внаслідок повномасштабної агресії Росії, така допомога значно активізувалася — насамперед у сферах макрофінансової стабільності, гуманітарних програм і відновлення інфраструктури. Світовий банк оцінює потреби у відновленні на 524 млрд доларів [1], а КШЕ — прямі збитки на 170 млрд доларів [2]. Відповідно, міжнародна спільнота активізувала фінансування через багатосторонні банки, урядові агентства та фонди, з очікуваним подальшим зростанням обсягів допомоги після завершення активної фази війни [3][4].

Водночас залишаються актуальними довгострокові програми реформ, децентралізації та підготовки до членства в ЄС, які також містять проектну й технічну складову та вимагають дотримання процедур і стандартів.

Ключовим викликом є адаптація українських організацій — державних і приватних — до цих вимог. Йдеться про ОМС, органи влади, державні, комунальні та приватні компанії, які можуть бути як бенефіціарами, так і виконавцями проектів.

Очікуване зростання обсягів допомоги створює вікно можливостей, але й вимагає проактивної гармонізації внутрішніх процесів з міжнародними стандартами звітності, прозорості та підзвітності. Організаційна готовність донорам, спроможність працювати за міжнародними підходами та відповідність внутрішніх процесів є критично важливими для ефективної участі у програмах допомоги.

Ці тези присвячено аналізу адаптаційних викликів українських організацій — насамперед господарських суб'єктів — у контексті реалізації програм міжнародної фінансової підтримки.

У процесі адаптації українських організацій до вимог міжнародної фінансової допомоги виокремлюється кілька ключових викликів, які будуть розглянуті далі у тезах:

- Відсутність інституційної пам'яті та накопичення досвіду (lessons learned);
- Феномен «подвійного підпорядкування» у реалізації міжнародних проектів;
- Конфлікт або дублювання процедур донорів із національними нормативами;
- Обмежена включеність українських партнерів на ранніх етапах реалізації проектів;
- Низька управлінська гнучкість і слабка інтеграція міжнародних підходів до проектного менеджменту;
- Структурний кадровий дефіцит фахівців з досвідом міжнародної співпраці;
- Фрагментарна цифровізація процесів.

Серед основних адаптаційних викликів, із якими стикаються українські організації у процесі взаємодії з міжнародними донорами, вирізняються проблеми інституційної спроможності. Часто бракує системного підходу до накопичення знань і повторного використання досвіду (lessons learned), що призводить до типових управлінських помилок і ускладнює участь у складних інфраструктурних проектах [5][6][7].

Проблему посилює феномен «подвійного підпорядкування»: з одного боку, міжнародні підрядники звітують донорам, а з іншого — українські замовники зобов'язані дотримуватися локальних норм. Це призводить до затримок, непорозумінь і невизначеності щодо відповідальності.

Окрему складність створює розрив між процедурами донорів і українським законодавством. У звітах, зокрема USAID OIG, згадується про уникнення підрядниками місцевої підзвітності через прогалини в контрактах, що знижує прозорість та ефективний контроль [8].

Українські компанії часто залучаються на пізніх етапах, що знижує їхню здатність адаптувати виконання до локальних умов [9]. Також бракує інтеграції сучасних методологій управління проектами — таких як PMBOK, ICB 4.0, PRINCE2, або логіко-структурного підходу (LFA), поширеного серед донорів ЄС, GIZ, USAID [10][11].

Водночас, існує гострий дефіцит фахівців, які мають відповідний досвід, володіють англійською та знайомі з процедурами донорів. Це обмежує якість комунікації, відповідність вимогам підзвітності та реалізацію проектного циклу [12].

Нарешті, фрагментарна цифровізація управлінських процесів залишається бар'єром для прозорості та цифрової підзвітності. Впровадження системи DREAM частково вирішує проблему, однак приватні та комунальні виконавці часто залишаються поза нею [13].

Проведений автором аналіз дає підстави стверджувати, що ефективна участь українських компаній у реалізації міжнародних програм фінансової підтримки потребує не лише формального дотримання зовнішніх вимог, але й глибоких трансформацій усередині самих організацій. Йдеться передусім про послідовне формування внутрішньої управлінської культури, здатної функціонувати у контексті багатосторонніх партнерств, високої підзвітності та цифрової прозорості.

Адаптаційні виклики, виявлені в процесі аналізу, засвідчують необхідність переходу від фрагментарної адаптації до системного зміцнення інституційної спроможності. Успішна інтеграція у донорські програми має

базуватися на сталих внутрішніх процесах управління знаннями, наявності проектного офісу, функціональній ІТ-інфраструктурі, а також кадровому забезпеченні з релевантними компетенціями.

Водночас важливо змінити саму логіку взаємодії з донорами: від позиції пасивного виконавця - до статусу рівноправного партнера, здатного аргументовано представляти український контекст, пропонувати ефективні управлінські рішення та брати участь у спільному формуванні підходів до реалізації проектів.

На стратегічному рівні це передбачає розробку та впровадження власних інституційних моделей участі у міжнародній допомозі, які поєднуюватимуть відповідність міжнародним стандартам із гнучкістю щодо місцевих умов. Особливо це актуально для компаній, що працюють у сферах будівництва, енергетики, транспорту й комунального господарства, які дедалі частіше стають безпосередніми виконавцями проектів відновлення.

Таким чином, першочерговим стратегічним завданням для українських підприємств і установ, що прагнуть ефективно інтегруватися в міжнародні програми відбудови, є зміцнення власного управлінського та організаційного потенціалу з урахуванням адаптаційних викликів сучасного проектного середовища. Це передбачає інституціоналізацію управлінських знань, впровадження цифрових платформ проектного менеджменту, розвиток кадрового потенціалу та адаптацію внутрішніх процесів до міжнародних стандартів. Саме рух у напрямку змістовної організаційної зрілості, що виходить за межі формального дотримання донорських вимог, може забезпечити сталу та ефективну участь українських суб'єктів у процесах міжнародної фінансової допомоги.

У межах подальших досліджень перспективним видається вивчення успішних кейсів адаптації українських компаній до вимог міжнародних донорів, що дозволить виявити ефективні практики та моделі поведінки в умовах багаторівневої підзвітності. Особливої уваги потребує порівняльний аналіз систем проектного управління в національному та міжнародному контексті, з метою виявлення бар'єрів і точок дотику між підходами. Важливим напрямом є також оцінка ефективності цифрових інструментів прозорості та підзвітності, що використовуються у міжнародних проєктах. Додатково варто дослідити, яким чином кадрові стратегії та наявність релевантної експертизи впливають на успішність реалізації міжнародних інфраструктурних ініціатив. Нарешті, актуальним залишається аналіз механізмів інституційної пам'яті як чинника адаптаційної спроможності організацій у тривалих програмах міжнародної фінансової підтримки.

Список використаних джерел

1. Світовий банк. Оновлена оцінка потреб України у відновленні та реконструкції (RDNA3). - Вашингтон: Група Світового банку, 2025. — 48 с. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Андрієнко Д. та ін. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ: Київська школа економіки, 2025. 27 с. https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf
3. World Bank. Emergency Financing Package for Ukraine. - Washington: The World Bank Group, 2025. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine>.
4. Європейський парламент. Багатостороння фінансова допомога Україні / Аналітичне управління Європарламенту (EGOV). - Брюссель: Європейський парламент, 2024. - 25 с.
5. U.S. Government Accountability Office (GAO). Ukraine: State and USAID Should Strengthen Past Performance Screening and Monitoring of Partners. GAO-24-106751, April 2024. <https://www.gao.gov/products/gao-24-106751>
6. USAID Office of Inspector General (OIG). Assessment of USAID's Response to Staffing Challenges and Increased Programming Following Russia's Full-Scale Invasion of Ukraine. Report No. E-121-24-003-M, March 2024. <https://oig.usaid.gov/sites/default/files/2024-10/OIG%20FINAL%20REPORT%20-Ukraine%20Staffing%20%28E-121-24-003-M%29.pdf>
7. Walker, S. Ukraine lacks capacity to process huge sums in aid, official admits. The Guardian, 20 June 2023. <https://www.theguardian.com/world/2023/jun/20/ukraine-lacks-capacity-to-process-huge-sums-in-aid-official-admits>
8. USAID Office of Inspector General. Audit of USAID/Ukraine's Energy Sector Activities. July 25, 2023. <https://oig.usaid.gov/reports/ukraine/audit-usaidukraines-energy-sector-activities-0>
9. U.S. Government Accountability Office (GAO). State and USAID Partnered Largely with Organizations Based in the U.S. and in Ukraine to Implement Non-Security Assistance for Ukraine. GAO-24-106751, 2024. U.S. Government Accountability Office
10. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. – 7th Edition. – Newtown Square, PA: PMI, 2021.

11. OECD. Managing Aid for Trade and Development Results: A Practical Guide for Donors and Developing Countries using the Logical Framework Approach (LFA). – Paris: OECD Publishing, 2011. – 68 p. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49029356.pdf>

12. Institute for the Study of Labor / Kyiv School of Economics. Rebuilding Ukraine's Human Capital: Lessons from Global Recovery Contexts. 2024. https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2024/06/ise-ukraine-human-capital.pdf?utm_source=chatgpt.com

Open Government Partnership. Digital Tool for Managing Reconstruction of Infrastructure (DREAM), Ukraine Commitment UA0101. 2024. <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/commitments/ua0101/>