

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ТА РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ ПРО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ



Реформа управління публічними інвестиціями та роль громадянського суспільства

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ
ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Авторський колектив:

Ю. Путря, провідний експерт-аналітик,
Ю. Рагуліна, аналітик соціологічного дослідження,
В. Тимошенко, польовий координатор соціологічного дослідження,
А. Прилуцька, комунікаційна менеджерка (заг. ред.).

Реформа управління публічними інвестиціями та роль громадянського суспільства/ Ю. Путря, Ю. Рагуліна, В. Тимошенко, за заг. ред. А. Прилуцької.

У виданні представлений аналітичний звіт за результатами дослідження впровадження реформи управління публічними інвестиціями (УПІ) та ролі громадянського суспільства, проведеного у 2025 році ГО «Проти Корупції» у межах проєкту «Громадянський контроль і реформа публічних інвестицій: готовність ОГС до участі в оновленій системі УПІ», який реалізується ГО «Проти Корупції» за підтримки Фонду «Аскольд і Дір», що адмініструється ICAP Єднання в межах проєкту «Сильне громадянське суспільство України — рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції. Зміст публікації є відповідальністю ГО «Проти Корупції» та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ICAP Єднання.

ЗМІСТ

Список скорочень	4
Вступ	5
Методологія дослідження	6
1. Соціально-демографічний профіль вибірки	8
2. Обізнаність щодо процесів відновлення та інвестиційних проєктів	11
3. Обізнаність про реформу УПІ	14
4. Інституційна спроможність громад.	17
5. Довіра до реалізації публічних інвестицій	22
6. Готовність до участі громадян у реалізації публічних інвестицій	25
7. Висновки та рекомендації: аналіз результатів та орієнтири для подальших дій.	28

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ОГС	організації громадянського суспільства
ГО	громадська організація
ТГ	територіальні громади
ВАОТГ	всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад
УПІ	управління публічними інвестиціями
СППІ	середньострокові плани пріоритетних інвестицій
ОВА	обласна військова адміністрація
ОМС	органи місцевого самоврядування
ПКД	проектно-кошторисна документація
ТЕО	техніко-економічне обґрунтування
PROZORRO	електронна система публічних закупівель
DREAM	система управління публічними інвестиціями
BRP	Великий Портал Відновлення
ЄС	Європейський Союз
ЦНАП	центр надання адміністративних послуг
ЗМІ	засоби масової інформації
ІТ	інформаційні технології

ВСТУП

Соціальний контекст управління публічними інвестиціями (УПІ).

У сучасних умовах, коли суспільство переживає значні соціально-економічні трансформації, **управління публічними інвестиціями (УПІ)** виходить на передній план як один із ключових інструментів формування ефективної, прозорої та справедливої державної політики. Його роль не обмежується лише фінансуванням інфраструктурних проєктів чи розподілом бюджетних коштів — набагато важливішим є його значення в ширшому соціальному контексті.

Зокрема, УПІ відіграє **критично важливу роль** у забезпеченні справедливого розподілу національних ресурсів між різними соціальними групами та регіонами. Це дозволяє зменшити нерівність, підвищити рівень життя громадян і створити передумови для соціальної згуртованості. Ефективне управління публічними інвестиціями сприяє тому, що ресурси не лише витрачаються раціонально, а й відповідають реальним потребам громад.

Крім того, процес УПІ є важливим механізмом підвищення інституційної підзвітності органів влади. Застосування принципів відкритості, участі громадськості та системного моніторингу дозволяє громадянам бути активними учасниками управлінських процесів, контролювати використання коштів та впливати на прийняття рішень. Це, своєю чергою, зміцнює демократичні інститути та підвищує легітимність влади.

Водночас, в умовах посткризового відновлення — зокрема після збройних конфліктів, економічних потрясінь або соціальних катаклізмів — значення УПІ зростає ще більше. Саме через ефективне управління інвестиціями держава може продемонструвати свою здатність діяти в інтересах громадян, оперативно реагувати на виклики та відновлювати довіру суспільства. У цьому контексті прозорість, відповідальність та орієнтація на результат стають ключовими елементами стратегії побудови нової суспільної угоди.

Таким чином, управління публічними інвестиціями — це не лише технічний або фінансовий процес, а **глибоко соціальне явище**, яке визначає рівень справедливості, відкритості й довіри між громадянами та державою. Його належне впровадження здатне трансформувати систему державного управління, зробити її більш чутливою до потреб населення та стійкою до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Цілі дослідження

У контексті мети грантового конкурсу, спрямованого на посилення міжнародної адвокації українських організацій громадянського суспільства, це дослідження має на меті емпірично оцінити рівень обізнаності, залученості та інституційної спроможності громад щодо реформи УПІ. Дослідження покликане сформулювати базу доказів, що може бути використана для створення якісних адвокаційних продуктів, посилення адвокаційних кампаній та аргументованої участі українських ОГС у міжнародному політичному дискурсі.

Зокрема, дослідження фокусується на трьох основних цілях:

1	вимірювання рівня поінформованості як громадськості, так і представників/-ць органів влади щодо суті та важливості реформи УПІ, включаючи розуміння її потенційного впливу на місцевий розвиток, прозорість та справедливість розподілу ресурсів.
2	аналіз існуючих практик участі громадян у процесах планування, ухвалення рішень і реалізації публічних інвестицій. Це дозволяє виявити наявні бар'єри, мотиваційні чинники та стимули для активної участі громад у таких процесах.
3	оцінка інституційної спроможності громад як локальних суб'єктів впровадження реформи УПІ, зокрема — спроможності генерувати, представляти та відстоювати власні інтереси на місцевому, національному та міжнародному рівнях.

Методологічна рамка

Дослідження ґрунтується на **змішаному підході** (mixed methods), що поєднує кількісні та якісні інструменти збору та аналізу даних. Така стратегія дозволила отримати як широкую репрезентативну картину, так і глибоке розуміння контексту:

1	Кількісні методи: онлайн-опитування, телефонні інтерв'ю та анкетування, які надали можливість оцінити рівень поінформованості та участі у різних регіонах.
2	Якісні методи: фокус-групові обговорення, що дали змогу виявити соціокультурні чинники, мотивації, бар'єри й потенціал для залучення громад до реформ.

Цей методологічний підхід дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки, які можуть лягти в основу **ефективної міжнародної адвокації**, зокрема через підготовку доказової аналітики, позиційних документів, презентацій та іншого адвокаційного контенту, орієнтованого на міжнародну аудиторію.

Соціальна база дослідження

505

респондентів взяли участь у дослідженні

Опитування охопило 505 респондентів, відібраних у громадах різного типу, зокрема у вразливих середовищах — прифронтових, деокупованих та постраждалих від воєнних дій територіях. Такий підхід забезпечив врахування контекстів, де доступ до інституцій, інформації та участі може бути істотно обмежений або трансформований через безпекові чи соціально-економічні чинники.

Завдяки **гендерно-віковому** та **регіональному зрізу** вибірки, дослідження дозволяє простежити відмінності у ставленні, рівні поінформованості та практиках залучення до процесів управління публічними інвестиціями серед різних соціальних груп і регіонів країни. Це, своєю чергою, створює основу для розробки таргетованих адвокаційних та інформаційних кампаній, адаптованих до локального контексту.

Похибка вибірки:

Для загального обсягу 505 респондентів максимальна статистична похибка (за рівнем довіри 95%) становить приблизно **±4,4%**. Це означає, що результати можна вважати достатньо репрезентативними для виявлення основних тенденцій на національному рівні, з одночасним урахуванням варіативності регіонального контексту.

Аналітична перспектива

Фокус дослідження спрямовано на вивчення взаємозв'язку між рівнем інституційної довіри, громадською участю та поінформованістю про реформу управління публічними інвестиціями. Такий підхід дозволяє не просто фіксувати окремі показники, а й вибудовувати причинно-наслідкові зв'язки, що пояснюють активність або апатію громад у процесах реформування.

Особливу увагу в аналітиці приділено регіональним розбіжностям, які вказують на асиметрію доступу до інформації, інструментів участі та ресурсів. Це, своєю чергою, актуалізує потребу в диференційованих підходах до комунікації та впровадження реформи, особливо в громадах із вразливою інфраструктурою чи низьким рівнем довіри до інституцій.

Загалом, така аналітична рамка дозволяє не лише оцінити поточний стан реформи УПІ з точки зору громад, а й підготувати підґрунтя для адресної міжнародної адвокації, з опорою на достовірні, верифіковані дані.

“

Ми працювали з перевіреними даними. І, чесно кажучи, рівень обізнаності про УПІ виявився досить неочікуваним, навіть у порівнянні з найобережнішими прогнозами.

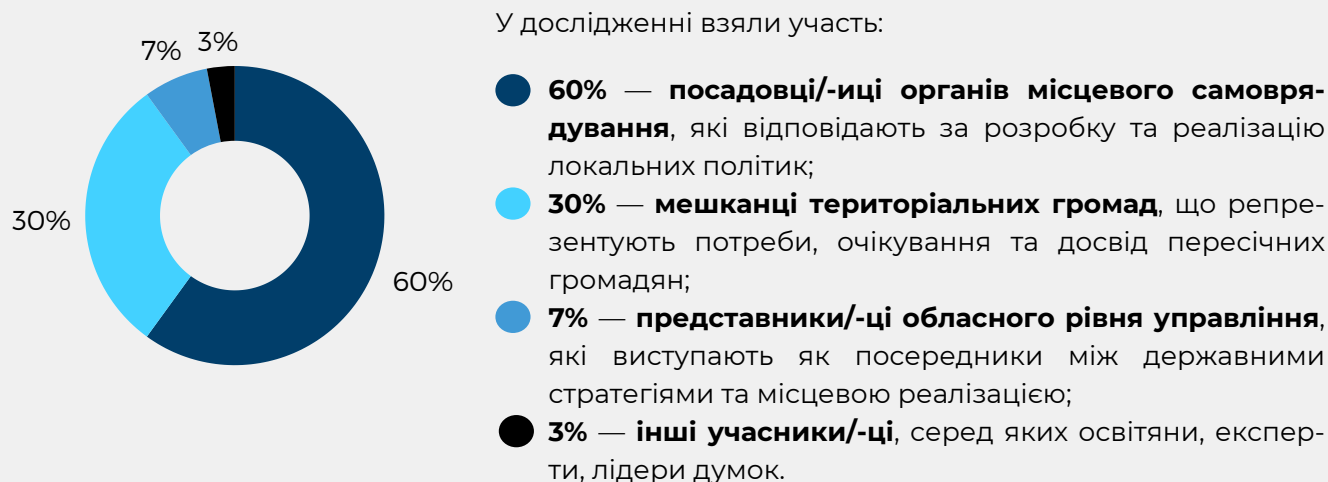
— **Юлія Рагуліна, аналітик соціологічного дослідження.**

”

1. Соціально-демографічний профіль вибірки

У світлі масштабних суспільних трансформацій в Україні, спричинених тривалим повномасштабним вторгненням та посиленими зусиллями щодо відновлення у громадах, соціологічна вибірка цього дослідження була сформована таким чином, щоб охопити **ключових гравців на місцевому рівні** — як з боку владних структур, так і з боку самої громади. Це дозволило зафіксувати різні кути зору на хід та виклики реформи управління публічними інвестиціями (УПІ) у 2025 році.

Склад респондентів: голоси, які формують і відчують політику

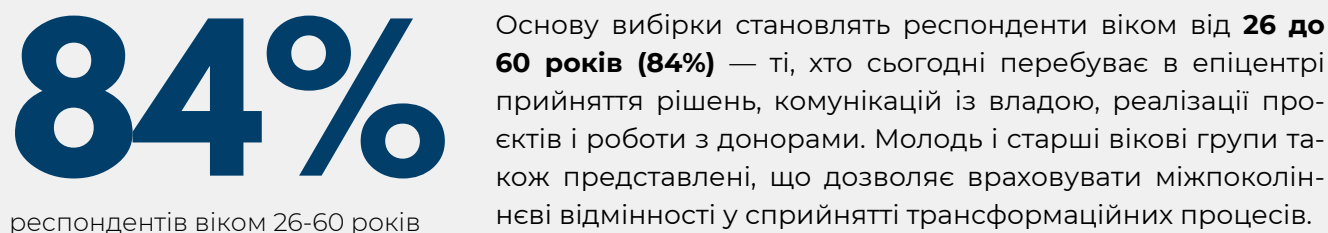


Таким чином, опитування дало змогу охопити як **виконавчий**, так і **громадський рівні**, що є критично важливим для розуміння того, як працює (або не працює) вертикаль УПІ на практиці.

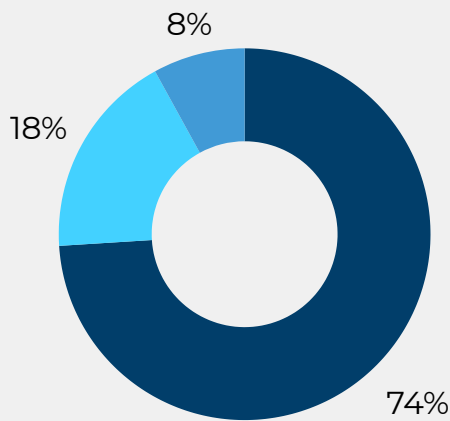
Гендерна картина: активність жінок у лідерстві зростає.



Вікова динаміка: фокус на тих, хто зараз «тягне» реформу.



Освіта: високий рівень компетентності серед опитаних.



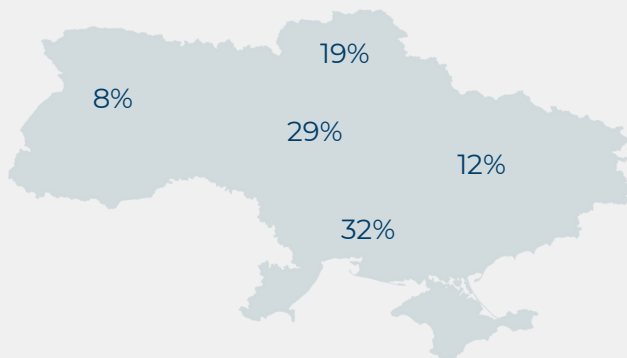
Результати свідчать про високу інтелектуальну насиченість вибірки:

- 74% — респондентів мають вищу освіту;
- 18% — професійно-технічну;
- 8% — середню.

Це означає, що більшість опитаних не лише знайомі з базовими засадами реформи УПІ, а й можуть критично оцінювати її механізми впровадження. Водночас, це накладає **обмеження на екстраполяцію результатів на менш освічені верстви населення**, які можуть мати інше бачення ситуації.

Регіональний контекст проживання: фокус на периферію, де «болить» найсильніше.

Значна частина респондентів проживає у **сільських (35%)** та **селищних (29%)** населених пунктах, що виводить на передній план проблематику нерівності у доступі до ресурсів, участі у прийнятті рішень та інформаційного вакууму. Саме ці громади часто опиняються в тіні великих міст у контексті реформ, проте саме там сьогодні вирішується, чи буде успішною децентралізація і відновлення знизу.



Регіональне охоплення вибірки виглядає так:

- Центр — 29%,
- Південь — 32%,
- Північ — 19%,
- Схід — 12%,
- Захід — 8%.

Найбільше представлені південні та центральні області — регіони, які одночасно є осередками відновлення та зонами з активними воєнними ризиками.

Окремо варто підкреслити: **35% респондентів** мешкають у **прифронтових** або **постраждалих** від війни громадах. Це дозволяє оцінити, як безпека (чи її відсутність) впливає на довіру до влади, готовність до участі та здатність впроваджувати реформу УПІ у надзвичайних умовах.

Узагальнення

Соціально-демографічна структура вибірки охоплює основні групи учасників/-ць, залучених до процесів відновлення та управління публічними інвестиціями на місцевому рівні. Завдяки представленості як інституційних акторів (ОМС, обласна влада), так і мешканців громад, дослідження дозволяє зафіксувати як управлінські, так і суспільні орієнтації щодо впровадження реформи УПІ.

Варіативність за регіонами, типами населених пунктів і соціальними групами забезпечує можливість аналізу умов, у яких реалізуються публічні інвестиції — включаючи доступ до інформації, рівень довіри до органів влади, а також вплив безпекових факторів у постраждалих та прифронтових громадах.

Окремо варто зазначити, що очікування громадськості щодо реформи УПІ не повинні зводитись до детального розуміння процедур, інструментів чи, наприклад, специфіки функціонування інформаційних систем на кшталт DREAM або методики формування бюджетних проєктів.

Ключовими для мешканців громад залишаються базові орієнтири:

- як ухвалюються рішення про використання публічних коштів;
- хто відповідає за їхнє цільове використання;
- які результати ці кошти забезпечують на рівні локальної інфраструктури, послуг і безпеки.

Таким чином, дослідження формує **емпіричну основу** для подальшої аналітичної роботи, оцінки ефективності взаємодії між владою та громадянами, а також — розробки комунікаційних стратегій, орієнтованих на зрозуміле пояснення суті реформ через практичні результати їх реалізації.

Аналіз соціально-демографічного профілю вибірки дослідження виявив її значне зміщення: близько **70% респондентів є посадовцями органів місцевого самоврядування** та представниками обласного рівня, а 74% мають вищу освіту.

Це означає, що вибірка не є репрезентативною для загального населення, чий рівень обізнаності, ймовірно, ще нижчий, оскільки їхні пріоритети зосереджені на нагальних побутових питаннях, таких як допомога (зокрема гуманітарна), а не на складних реформах.

Враховуючи, що низький рівень обізнаності громадськості про стратегічні документи, зокрема реформу УПІ, значною мірою сформований специфікою вибірки (**де лише 30% респондентів – жителі громад з індексом обізнаності 0,15**) та пріоритетами людей, сфокусованих на нагальних побутових потребах (інфраструктура, освіта, житло, медицина), для подолання цього розриву необхідно посилити інформаційну кампанію.

Це включає **розробку доступних матеріалів** та **використання різноманітних каналів комунікації**, забезпечення інклюзивного залучення громадськості до прийняття рішень, підвищення прозорості та підзвітності через публікацію звітів та механізми зворотного зв'язку, а також проведення освітніх заходів, що чітко демонструватимуть, як реформа УПІ відповідає на їхні щоденні потреби.

2. Обізнаність щодо процесів відновлення та інвестиційних проєктів

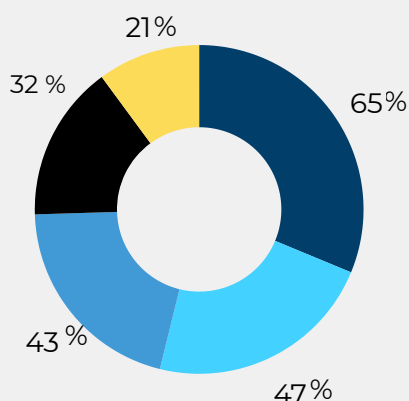
Інформаційна залученість громад у процеси відновлення.

Станом на вересень 2025 року процеси відновлення соціальної інфраструктури, житла та базових послуг в Україні не лише тривають — вони стали структуроутворюючим елементом локального розвитку.

71%

респондентів знають про відновлення

Результати дослідження демонструють, що **71% респондентів** вже стикались з інформацією про реалізацію відновлювальних проєктів у своїй громаді або регіоні. Це свідчить про загальний рівень присутності теми відновлення в суспільному обговоренні, навіть якщо глибина залучення залишається фрагментарною.

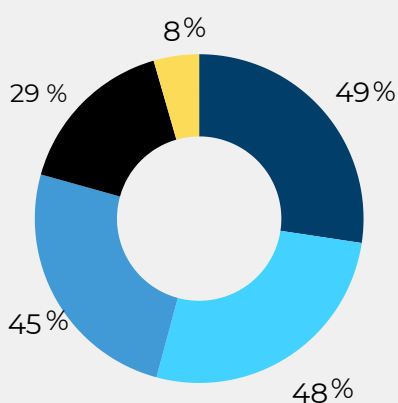


Найбільш часто згадуваними секторами, в яких реалізуються проєкти, є:

- інфраструктура (65%);
- освіта (47%);
- житло (43%);
- медицина (32%);
- соціальні послуги (21%).

Комунікаційні канали та довіра до джерел.

Комунікаційне поле, в межах якого громадяни дізнаються про відновлювальні ініціативи, характеризується цифровою орієнтацією, проте — із досить розмитими межами офіційності.

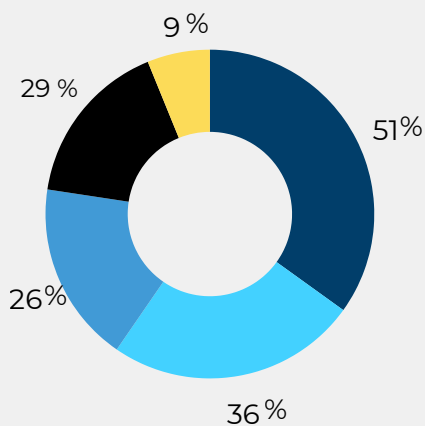


Найчастіше респонденти отримують інформацію через:

- соціальні мережі (49%);
- сайти громад (48%);
- офіційні повідомлення органів влади (45%);
- платформу DREAM (29%);
- місцеві ЗМІ (8%).

Попри наявність платформи DREAM як інструменту публічної візуалізації даних, її використання на практиці залишається **відносно обмеженим**, що вказує на **низьку інтеграцію** цифрових сервісів у повсякденну інформаційну поведінку населення. Водночас відносно невисокий рівень довіри до традиційних джерел — зокрема місцевих медіа — свідчить про **структурну слабкість локального інформаційного простору**.

Уявлення про джерела та масштаби фінансування



На запитання про джерела фінансування проєктів отримали наступні дані:

- 51% респондентів вказали державний бюджет,
- 36% — міжнародні донори,
- 26% — місцеві бюджети,
- 24% — благодійні фонди,
- 9% — приватні інвестори.

Такий розподіл демонструє **орієнтацію на централізовану модель фінансування**, з переважанням очікувань від держави або зовнішніх партнерів. Ідеї приватно-громадського партнерства, які є одним із пріоритетів реформ, передбачених європейським підходом до відбудови, поки не сприймаються як реальний інструмент розвитку на місцях.

Ще один важливий індикатор — лише **25% респондентів** змогли назвати або оцінити орієнтовні обсяги фінансування конкретних проєктів у своїх громадах. Це вказує на **дефіцит публічної бюджетної інформації**, або на відсутність доступних форматів подачі, зрозумілих широкому колу громадян.

Європейський контекст: прозорість, залучення, сталість

У контексті процесу набуття членства в ЄС, **обізнаність громадян про механізми прийняття рішень, джерела фінансування та канали участі — критично важливі**. Вимоги ЄС до прозорості, відкритості фінансових потоків та участі громадян у публічному управлінні не є формальністю — вони визначають рівень **інституційної зрілості**, від якої залежить подальша інтеграція України в політичну, правову та економічну архітектуру Європейського Союзу.

При цьому, слід чітко розмежовувати **професійний рівень обізнаності** (який очікується від представників влади, фахівців тощо) і суспільне розуміння процесів. Громадяни не повинні володіти технічними деталями функціонування платформи DREAM або специфікою бюджетного планування — для них **важливим є прозоре пояснення: що реалізується, хто за це відповідає, за які кошти і як оцінити результат**.

Цей підхід відповідає **загальноєвропейському принципу «accountable governance»** — коли підзвітність органів влади полягає не лише у звітах, а у здатності комунікувати свої дії у доступний, зрозумілий і верифікований спосіб.

Аналітичне узагальнення

Попри відносно **високий рівень загальної поінформованості** про проєкти відновлення, дослідження виявляє структурну слабкість у глибокому розумінні механізмів їх реалізації — зокрема фінансування, відповідальності та процедур прийняття рішень.

Це створює **практичне поле для подальших інтервенцій**, зокрема:

1	розвиток локальних практик громадського моніторингу;
2	посилення інституційної комунікації через адаптовані цифрові формати;
3	забезпечення регулярної та доступної фінансової звітності;
4	інтеграція інструментів зворотного зв'язку, з урахуванням потреб різних соціальних груп.

Усе це — необхідні передумови не лише для **успішної реалізації реформи управління публічними інвестиціями**, але й для **консолідації ідентичності українських громад як частини європейської політичної спільноти**, де прозорість, підзвітність і участь — не абстрактні цінності, а базові вимоги сталого розвитку.

3. Обізнаність про реформу УПІ

Загальний рівень поінформованості: на етапі формування публічного розуміння

0,27

індекс обізнаності про реформу

Індекс обізнаності респондентів щодо реформи УПІ склав **0,27 (27%)**, що свідчить про часткове й переважно фрагментарне уявлення про суть реформи, її нормативно-інституційне підґрунтя, функціонування платформи DREAM, а також базові процедури планування й відбору інвестиційних проєктів.

З позиції соціологічного аналізу, така оцінка відповідає **етапу «інформаційного запуску»**, коли тема вже присутня у суспільному дискурсі, однак **глибина знань залишається обмеженою**, неінтегрованою в повсякденні практики. Умовна «впізнаваність» реформи не перетворюється на розуміння змісту чи чітких очікувань від її реалізації.

Порівняння соціальних груп: розрив між професійною залученістю та громадським уявленням.

0,29

індекс обізнаності ОМС про реформу

Очікувано, представники органів місцевого самоврядування (**ОМС**) демонструють вищий рівень обізнаності — **індекс 0,29**, що пояснюється безпосередньою залученістю до процесів планування, подання проєктів та роботи з платформою DREAM.

0,15

індекс обізнаності мешканців ТГ про реформу

Мешканці громад, навпаки, мають **індекс 0,15**, що вказує на обмежений доступ до інформації, а також — імовірну складність технічної мови комунікації з боку ОМС або профільних структур. Цей інформаційний розрив між виконавцями й бенефіціарами є характерною рисою ранніх етапів імплементації складних реформ у публічному секторі.

0,28 0,25

індекс обізнаності мешканців прифронтових ТГ про реформу

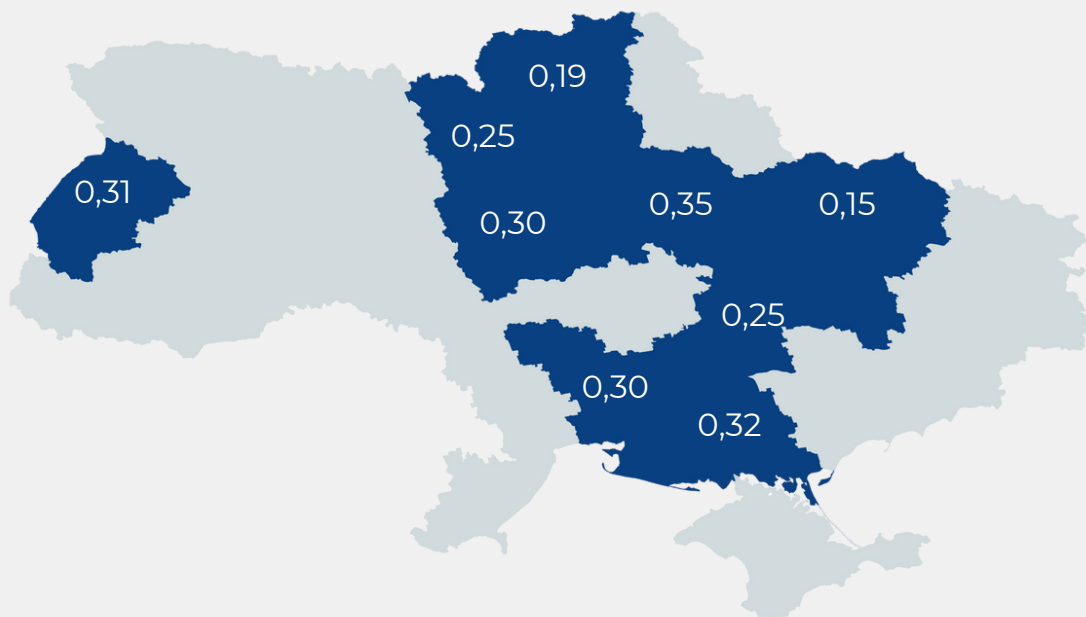
індекс обізнаності мешканців тилових ТГ про реформу

Водночас аналіз безпекового фактора засвідчив відсутність суттєвих відмінностей між **прифронтовими громадами (0,28)** та **тиловими (0,25)**. Це може вказувати на відносно рівномірне охоплення інформаційними кампаніями, але також і на загальну недостатність поглибленої роз'яснювальної роботи, незалежно від територіального контексту.

Регіональні особливості: між комунікаційною активністю та інституційною спроможністю.

Регіональний аналіз показує значну варіативність рівня обізнаності:

1	Найвищі показники зафіксовано у Полтавській (0,35), Херсонській (0,32) та Львівській (0,31) областях. Це може бути наслідком активної реалізації проєктів, наявності донорської підтримки або включення громад у пілотні ініціативи.
2	Середній рівень (0,25–0,30) мають громади Миколаївської, Черкаської, Київської та Дніпропетровської областей — тут, імовірно, є присутні як реалізовані кейси, так і вже сформовані комунікаційні практики.
3	Найнижчі індекси продемонстрували Харківська (0,15) та Чернігівська (0,19) області — ймовірно, через ускладнений безпековий стан, обмеження доступу до ресурсів або нестачу локальної інституційної підтримки.



Ці розбіжності вказують на **потребу в адресному підході до інформаційної політики** — із врахуванням не лише географії, а й **інституційної ємності регіональних акторів** та попереднього досвіду участі у проєктах УПІ.



Європейський вимір: комунікація як індикатор належного врядування.

Рівень обізнаності щодо реформ, що стосуються управління публічними інвестиціями, є важливим **індикатором демократичності та прозорості державного управління**, особливо в умовах поступової інтеграції України до Європейського Союзу. **Європейські стандарти** передбачають, що принципи відкритості, підзвітності та залучення громадян повинні працювати не лише на рівні декларацій, а в практиці повсякденного управління.

У цьому контексті низький рівень глибокої поінформованості про реформу УПІ свідчить не про байдужість, а про брак адаптованих каналів комунікації, інституційної підтримки та доступу до прикладної інформації.

Важливо також враховувати, що громадяни **не повинні бути технічними експертами у сфері бюджетного планування чи цифрових платформ на кшталт DREAM**. Від них не очікується розуміння нормативних процедур, однак ключове значення має інтуїтивне розуміння логіки процесу: **хто ініціює проєкт, які кошти залучені, як це вплине на якість життя в громаді, які механізми контролю й зворотного зв'язку доступні**.

Аналітичне узагальнення

На поточному етапі реалізації реформи УПІ спостерігається формування **«інформаційної рамки»**, у межах якої обізнаність про сам факт наявності змін уже присутня, проте **змістове включення громадян у процес — ще попереду**.

Це не є аномальним для ранніх етапів публічних реформ, однак потребує посилення інституційних зусиль у таких **напрямах**:

1	Створення навчальних програм і мікроформатів освіти (онлайн-курси, інтерактивні інструкції, громадські воркшопи) для представників як ОМС, так і мешканців.
2	Інституціоналізація комунікації через ЦНАПи, хаби, бібліотеки або громадські простори.
3	Мультиканальна інформаційна кампанія , орієнтована на прикладні пояснення: «як це стосується мене», «хто відповідає», «як дізнатись, що зроблено».
4	Запровадження моделей менторства , коли активні громади підтримують менш обізнані — через горизонтальний обмін, наставництво, співпрацю в рамках ВАОТГ, мереж ОГС чи донорських платформ.

4. Інституційна спроможність громад.

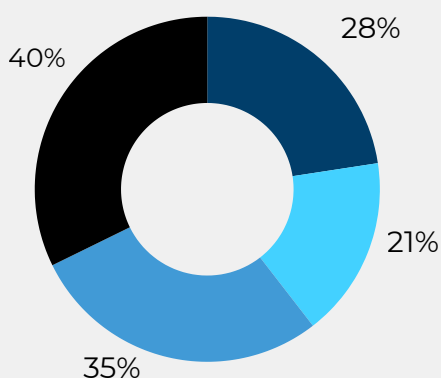
Оцінка загального рівня

Станом на вересень 2025 року процеси відновлення соціальної інфраструктури, житла та базових послуг в Україні не лише тривають — вони стали структуроутворюючим елементом локального розвитку.



Інституційна спроможність громад в контексті управління публічними інвестиціями оцінювалась за критеріями наявності профільних структур, стратегічного планування, технічної підготовки проєктів та інтеграції цифрових інструментів. **Середній інтегральний показник склав 2,9 із 5** можливих, що інтерпретується як помірний рівень сформованості — базові елементи присутні, однак функціонують нерівномірно.

Наявність спеціалізованих структур



Дані вказують на **високу варіативність організаційної архітектури в громадах**:

- 28% мають **інвестиційні ради**;
- 21% — **комісії з розподілу публічних інвестицій**;
- 35% — **спеціалізовані підрозділи у структурі виконавчих органів**;
- 40% — **не мають жодних органів, відповідальних за УПІ**.

Ці пропорції свідчать про **відсутність стандартизованої інституційної моделі**, що ускладнює порівняння ефективності управління на міжгромадському рівні. У багатьох випадках управлінські функції виконуються **на основі ситуативних домовленостей** або **адміністративного навантаження «за сумісництвом»**, без належного регламентування процесів.

Формування інституцій через елементи, а не системи

Наявність навіть одного функціонального елементу — ради, комісії або структурного підрозділу — варто розглядати як **потенційний інституційний ресурс**, який може бути **посилений через навчання, супровід і включення до горизонтальних мереж**. У випадках, де відсутні будь-які елементи управління УПІ, існує ризик, що громада не зможе:

- адекватно взаємодіяти з цифровими інструментами (DREAM, BRP);

- готувати повноцінні техніко-економічні обґрунтування,
- або брати участь у конкурсах на отримання публічного чи донорського фінансування.

Ключові виклики інституційної незрілості

Аналітичний зріз дозволяє виділити кілька **системних обмежень**, що знижують ефективність УПІ на місцевому рівні:

1	дефіцит фахівців з підготовки інвестиційних проєктів, фінансового планування, публічного адміністрування.
2	невизначеність у розподілі функцій між рівнями влади, що ускладнює координацію з обласними адміністраціями, центральними органами або донорами.
3	фрагментарний доступ до технічної підтримки: більшість громад не мають ресурсів для залучення експертів або отримання консалтингових послуг.
4	слабка операціоналізація цифрових інструментів: хоча доступ до платформи DREAM формально є, інтеграція її в управлінські цикли залишається вибірковою.

4.1. Організаційна структура управління УПІ

Компонент	Стан на 2025 рік	Ризики	Рекомендації
Наявність інституційного органу (рада, комісія або підрозділ)	60% громад мають одну або кілька таких структур, 40% — не мають	Відсутність відповідального суб'єкта → розмитість повноважень, ускладнена комунікація з донорами	Встановити мінімальний обов'язковий формат управління УПІ (навіть у вигляді відповідальної посадової особи)
Регламентування процедур (положення, інструкції, ПКД)	У більшості — відсутнє або розроблене на папері без фактичного використання	Прийняття рішень «за домовленістю», відсутність прозорості	Надати типові документи, шаблони, чеклісти та впровадити їх через локальні тренінги

4.2. Кадрова спроможність

Компонент	Стан	Ризики	Рекомендації
Фахівці з інвестиційного планування	У більшості громад відсутні окремі спеціалісти; функції виконують універсальні адміністратори	Втрата якості ТЕО, недопуск до конкурсного відбору	Розробити короткі сертифікаційні курси; фінансувати посади через інституційні гранти
Кадрова плинність	Часті кадрові ротації, зокрема через мобілізацію або перевантаження	Втрата експертизи, розриви в реалізації проєктів	Впровадити системи «інституційної пам'яті» — посібники, інструкції, база даних рішень

4.3. Інструменти планування та обґрунтування

Компонент	Стан	Ризики	Рекомендації
Наявність стратегічних документів (стратегії розвитку, програми соцекономрозвитку)	Частково наявні, часто — без прив'язки до УПІ	Плутанина між цілями стратегії та фактичними інвестиціями	Актуалізація стратегій з урахуванням післявоєнного відновлення; інтеграція УПІ
Розробка ТЕО та ПКД	Залежить від зовнішніх консультантів або підрядників	Висока вартість, слабка контрольованість якості	Розширити пул технічної допомоги громадам; створити централізовану бібліотеку шаблонів

4.4. Інтеграція цифрових рішень

Компонент	Стан	Ризики	Рекомендації
Використання платформи DREAM	Здебільшого формальне: обмежене розуміння, заповнення під тиском вимог	Відсутність системного аналізу даних, дублювання інформації	Провести навчання «короткого циклу» із прикладними кейсами, закріпити DREAM у внутрішніх інструкціях
Цифрова аналітика для прийняття рішень	Не використовується системно, здебільшого — ручна робота	Необ'єктивність, затримки в ухваленні рішень	Створити прості аналітичні дашборди для громад; забезпечити автоматизацію через BRP

4.5. Координація з іншими рівнями управління

Компонент	Стан	Ризики	Рекомендації
Взаємодія з ОВА та центральними органами	Обмежена ініціативами самих ОМС; вертикальна координація слабка	Дублювання проєктів, непогодженість пріоритетів	Розробити регіональні «дорожні карти» УПІ із чітким розподілом функцій
Участь регіональних платформ/мережах у	Переважно неформальна або ситуативна	Втрата знань, неможливість горизонтального навчання	Інституціоналізувати міжмуніципальні мережі з питань УПІ; забезпечити модерацію з боку ОВА або асоціацій

4.6. Моніторинг та зворотний зв'язок

Компонент	Стан	Ризики	Рекомендації
Внутрішній моніторинг реалізації інвестпроєктів	Відсутній або неформалізований	Відсутність контролю, низька ефективність	Впровадити базову систему М&Е: план – реалізація – аналіз
Комунікація громадянами з	Переважно — односпрямована; бракує зворотного зв'язку	Недовіра, низька обізнаність	Створити канали фідбеку через ЦНАПи, платформи участі, звітність

Аналітична перспектива: потенціал розвитку за наявності підтримки.

Інституційна спроможність не є фіксованим показником — вона змінюється під впливом зовнішніх ресурсів, навчання, прикладних кейсів і мережевої взаємодії. Багато громад, які перебувають у стані «мінімальної сформованості», можуть протягом короткого періоду **перейти до вищого рівня**, за умови наявності підтримки з боку держави, донорів або міжмуніципальних структур.

Наявність цифрової інфраструктури, стандартів оцінки та публічного звітування, які просуваються в рамках європейської інтеграції, створює **системну основу для масштабування ефективних моделей**, однак лише за наявності базової внутрішньої готовності громад.

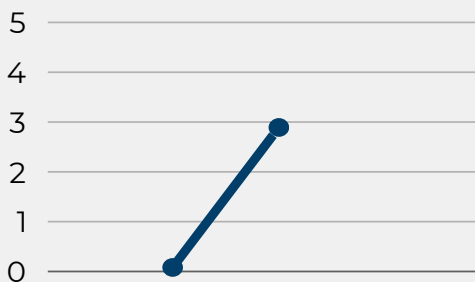
Рекомендаційні орієнтири

У поточних умовах доцільно впроваджувати **практичні інтервенції**, орієнтовані на швидке підвищення спроможності громад шляхом точкових інституційних змін:

1	встановлення мінімального набору структур управління УПІ як нормативного стандарту для всіх громад.
2	грантова підтримка на створення або посилення інституцій (у т.ч. на зарплати фахівців, навчання, запуск цифрових інструментів).
3	інтеграція цифрових платформ у щоденну операційну практику — як частину управлінських регламентів, а не паралельний інструмент.
4	формування горизонтальних мереж громад , які вже мають інституційні напрацювання, для обміну досвідом, спільного навчання і методичної підтримки менш розвинених колег.

5. Довіра до реалізації публічних інвестицій

Загальний індекс довіри

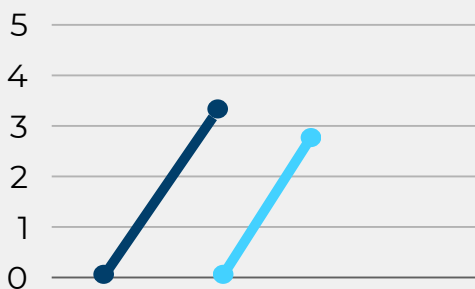


Станом на осінь 2025 року, середній рівень довіри до реалізації публічних інвестицій у громадах за п'ятибальною шкалою склав **3,0 із 5**, що класифікується як **помірний рівень**. Це свідчить про наявність базової легітимності локальних управлінських процесів, але водночас — про неповну впевненість громадян у стабільності, підзвітності та ефективності системи УПІ.

Довіра у цьому контексті не є лише емоційним ставленням. Це **практичний соціальний індикатор**, який визначає:

- готовність громадян підтримувати ініціативи влади;
- здатність влади мобілізувати спільноту;
- якість взаємодії між стейкхолдерами на місцевому рівні.

Просторовий вимір: вища довіра у прифронтових громадах



Інтерес викликає **територіальна варіація**:

- у прифронтових громадах індекс довіри сягає **3,2**,
- у тилкових — **2,9**.

Це нетиповий результат, адже безпекова нестабільність зазвичай знижує довіру до інституцій.

Втім, у цьому випадку вищий рівень довіри в прифронтових громадах може пояснюватись:

- **вищим рівнем залучення громадян до прийняття рішень**, зумовленим кризовими обставинами;
- **більш помітними результатами інвестування** (відбудова, гуманітарна допомога, ремонт об'єктів);
- **прямою присутністю міжнародних донорів**, що виступають символом зовнішньої підтримки та підвищують прозорість реалізації проєктів.

Це підтверджує тезу, що довіра формується не лише за рахунок формального управління, а й **через видимість змін, досвід залучення та наявність комунікації**.

Ключові чинники довіри: аналітичне розмежування

Наявність доступу до інформації про:

- критерії відбору проєктів;
- джерела фінансування;
- строки реалізації;
- підрядників і постачальників.

У громадах, де такі дані оприлюднюються регулярно, рівень довіри стабільно вищий. Важливу роль тут відіграють **сайти громад**, інтеграція з платформами **DREAM** та **Prozorro**, а також активність у соціальних мережах.

Звітність.

Мова йде не лише про формальні документи, а й про доступні формати звітування:

- публічні презентації результатів;
- візуальні огляди виконаних робіт;
- відповіді на запити громадян.

Високий рівень довіри корелює з наявністю **зрозумілих** та **регулярних каналів звітності**, навіть у простих форматах — фото/відео з об'єктів, діалоги з мешканцями, новини на місцевих сайтах.

Залучення громадян.

Рівень довіри зростає там, де громади мають можливість:

- брати участь в обговоренні пріоритетів;
- ініціювати проєкти;
- здійснювати громадський контроль за реалізацією.

Інклюзивність процесу підвищує легітимність управлінських рішень. **Залучення не лише фахівців, а й пересічних мешканців** (через публічні консультації, відкриті сесії, опитування) — ключовий чинник формування довіри.

Використання цифрових інструментів.

Цифрові рішення — не лише технології, а й **символи нової управлінської культури**, яка базується на відкритості.

Зокрема:

- **DREAM** — як індикатор стратегічності та системності планування;
- **Prozorro** — як гарантія конкурентності та чесного вибору підрядників;
- **BRP** — як інструмент прогнозування й аналізу потреб.

Наявність цих платформ у комунікації з громадянами підвищує їхню впевненість у доброчесності процесів.

Потенційні бар'єри до зростання довіри

Водночас ряд чинників гальмують зміцнення довіри:

- **відсутність зворотного зв'язку** — у багатьох громадах комунікація є односторонньою: мешканці не мають каналів, щоб поставити запитання чи висловити зауваження.
- **невідомі джерела фінансування** — якщо проєкт реалізується, але громада не розуміє, хто його фінансує і чому саме він був обраний, це породжує підозру.
- **закритість рішень** — рішення ухвалюються «у кабінетах», без попереднього анонсу чи пояснень.
- **змішані сигнали** — наприклад, оприлюднення звітів одночасно із чутками про неефективність чи зміну підрядника, що знижує довіру до всього процесу.

Напрями зміцнення довіри: прикладний підхід

Для посилення довіри до процесів УПІ в громадах доцільно впроваджувати:

1	Модель «відкритого проєкту» — кожен проєкт має супроводжуватись базовим набором: коротке пояснення цілей, джерел фінансування, етапів реалізації, контактної особи, регулярних оновлень.
2	Графік звітування — раз на квартал (або після ключових етапів) — публічний огляд виконаних робіт у зрозумілому форматі (візуалізації, презентації, соцмережі).
3	Формати участі громадян — відкриті слухання, онлайн-опитування, фокус-групи при формуванні локальних програм інвестування.
4	Розвиток цифрової звітності — інтеграція місцевих даних із DREAM, відкриті кабінети громади, чат-боти з оновленнями про хід робіт.
5	Моніторингові групи з-поміж мешканців — формування наглядових рад або ініціативних груп при реалізації проєктів (особливо інфраструктурних).

Узагальнення

Довіра до реалізації публічних інвестицій у громадах України перебуває на стабільному середньому рівні. Вона варіюється залежно від ступеня відкритості, якості комунікації та залучення громадян до процесу. У громадах, які демонструють прозорість і використовують цифрові інструменти, довіра зростає.

Надалі фокус має зміститись з декларацій на **прикладні управлінські практики**, які дозволяють громадам бачити результат, розуміти процес і брати участь у ньому — що є ключовою умовою довіри як довгострокової інституційної категорії.

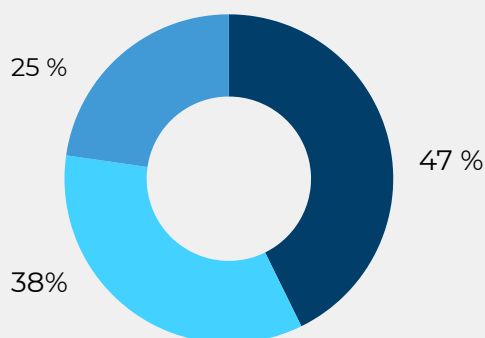
6. Готовність до участі громадян у реалізації публічних інвестицій

Загальна картина: потенціал участі — високий, але не активований системно.

62%

готові долучатися до процесів реалізації публічних інвестицій

Згідно з результатами дослідження, **62% респондентів заявили про готовність долучатися до процесів реалізації публічних інвестицій** у своїй громаді. Це означає, що **більше як половина мешканців потенційно відкриті до участі**, але реальний рівень залучення залежить від наявності умов, форматів, підтримки та довіри до системи.



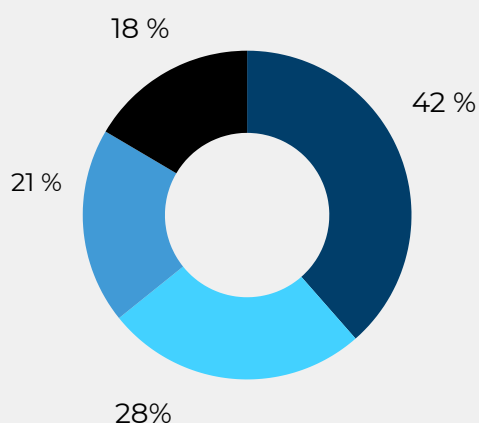
Участь розглядається респондентами не лише як формальний обов'язок, а як **інструмент впливу та самореалізації**. Серед мотивацій:

- **47%** — прагнуть впливати на розвиток громади;
- **38%** — бажають здійснювати контроль за витратами коштів;
- **25%** — зацікавлені в навчанні та здобутті нових навичок.

Ці показники свідчать про **зміщення громадянської активності** від протестних або пасивних форм до конструктивної співучасті, що цілком відповідає європейській парадигмі «спільного управління» (co-governance).

Структура бар'єрів: чому бажання не завжди стає участю

Водночас **реалізація громадської участі стримується рядом об'єктивних і суб'єктивних чинників**, які вказують на системну недостатність інфраструктури залучення:



- **42%** — вказують на брак інформації про те, як і де можна долучитися;
- **28%** — посилаються на нестачу часу, що свідчить про невідповідність запропонованих форматів участі реальному ритму життя;
- **21%** — не вірять, що участь дає результат, тобто сумніваються у впливі;
- **18%** — відзначають нестачу компетенцій, зокрема у сфері бюджетного процесу, процедур, інструментів участі.

Ці бар'єри не є маркерами апатії, а швидше — свідченням **незамкненого циклу залучення**, коли бажання співпрацювати існує, але система не пропонує зрозумілих і ефективних точок входу.

Аналітичне тлумачення: участь як функція можливостей, а не лише мотивації

Рівень готовності до участі можна трактувати як **латентний ресурс**, який потребує активації через інституційні, інформаційні та освітні інструменти. Високий відсоток потенційної участі не гарантує її реалізації без:

- **фасилітаційних механізмів** (хто пояснює, запрошує, організовує?);
- **адаптованих форматів** (участь не лише у сесіях, а через онлайн-платформи, мобільні формати, короткі опитування);
- **систем зворотного зв'язку** (що сталося після участі? хто почув думку? чи був результат?).

Таким чином, **громадська участь в УПІ** — не питання лише активності громадян, а і якості управління цією активністю з боку ОМС.

Потенціал на тлі європейських стандартів участі

У контексті євроінтеграції, **інклюзивність процесів прийняття рішень** є не лише бажаною, а й **нормативно очікуваною практикою**. Директиви ЄС, зокрема в частині публічного адміністрування, передбачають участь як один із ключових принципів доброго врядування.

Інституціоналізація участі має включати:

- **чітко визначені ролі** громадян у плануванні та реалізації проєктів;
- **стандарты участі** на місцевому рівні (на кшталт «мінімального набору залучення»);
- **доступні освітні ресурси** про те, як долучатися до прийняття рішень.

Наші рекомендації: як перевести готовність в участь

Для того, щоб перетворити декларативну готовність мешканців у **фактичну участь** у публічних інвестиціях, **доцільно реалізувати такі кроки**:

Побудова комунікаційної інфраструктури залучення:

1

- запуск розділів на сайтах громад «Як долучитись до проєктів».
- створення відкритих календарів участі (плани сесій, презентацій, консультацій).
- регулярне використання соціальних мереж для запрошення до участі.

2	Розробка навчальних програм для активних громадян: • короткі онлайн-курси на тему: бюджет громади, планування, контроль реалізації. • освітні воркшопи в ЦНАПах або громадських просторах. • наставництво від експертів або профільних ОМС.
3	Запровадження багаторівневої моделі участі: • від простих опитувань до участі в розробці положень чи оцінці проєктів. • моделі участі через шкільні, молодіжні або ветеранські ініціативи. • запровадження консультативних рад або фокус-груп при реалізації ключових проєктів.
4	Регулярний публічний зворотний зв'язок: • щоквартальні короткі звіти: хто долучився, які рішення ухвалені, які зміни відбулись. • платформи для залишення відгуків та пропозицій. • спільна оцінка реалізованих проєктів (громадяни + ОМС).

Узагальнення

Висока задекларована готовність мешканців долучатися до реалізації публічних інвестицій — це стратегічний ресурс розвитку громад, який поки що залишається неструктурованим. Формування інфраструктури участі потребує **не стільки фінансових вкладень, скільки управлінських рішень, спрямованих на:**

- створення зрозумілих каналів для участі;
- розширення компетенцій мешканців;
- та забезпечення системного зворотного зв'язку.

Участь не повинна бути винятком — вона має стати **частиною стандартної моделі управління публічними інвестиціями.**

7. Висновки та рекомендації: аналіз результатів та орієнтири для подальших дій.

Загальна оцінка

Реформа управління публічними інвестиціями (УПІ) станом на вересень 2025 рік демонструє **поступову інституціоналізацію**, але знаходиться на **ранньому етапі системного впровадження**. Її ключовою особливістю є мультифакторність — успіх залежить не лише від інструментів і фінансування, а від інтегрованості в місцеві процеси, залучення громадян та рівня підготовки управлінських структур.

Аналіз даних підтверджує, що найбільш проблемними залишаються три взаємопов'язані елементи:

1	низька глибина обізнаності про зміст реформи;
2	обмеженість механізмів участі громадян та громадського контролю.
3	фрагментарність інституційного середовища на місцях;

Реформа управління публічними інвестиціями (УПІ) станом на вересень 2025 рік демонструє **поступову інституціоналізацію**, але знаходиться на **ранньому етапі системного впровадження**. Її ключовою особливістю є мультифакторність — успіх залежить не лише від інструментів і фінансування, а від інтегрованості в місцеві процеси, залучення громадян та рівня підготовки управлінських структур.

Аналіз даних підтверджує, що найбільш проблемними залишаються три взаємопов'язані елементи:

“

Особливо яскраво проблема обмеженості механізмів участі громадян проявляється у ситуації, що нагадує залізничний вокзал, де потяги (проєкти) оголошуються, але квитки (інструкції, як долучитися) не продаються, і пасажери (громадяни) не знають, на яку колію та в який час їм сісти, щоб дістатися потрібного пункту призначення (вплинути на результат). Навіть якщо бажання подорожувати (брати участь) є високим, без чітких інструкцій подорож не відбудеться.

Така ситуація присутня особливо в таких, які віддалені від обласних центрів, де мешканці гостро відчують інфраструктурні проблеми та потребують чітких каналів для висловлення своїх потреб та контролю за відновленням

— Юрій Путря, провідний експерт-аналітик.

”

Водночас **виявлено високий потенціал розвитку**: понад **60% мешканців**, представлених у вибірці, зацікавлені у співучасті. Цей показник, хоча й обнадійливий, потребує подальшого аналізу з урахуванням специфіки вибірки, де значну частку становлять більш обізнані та залучені категорії респондентів (посадовці, особи з вищою освітою).

Для реалізації цього потенціалу критично **важливим є подолання низької обізнаності та відсутності чітких механізмів залучення для ширших верств населення**. Більшість ОМС вже мають щонайменше один структурний елемент, пов'язаний із реалізацією УПІ, а цифрові інструменти (DREAM, Prozorro, BRP) є доступними, хоча ще не повноцінно інтегрованими.

Ключові напрямки подальших дій та рекомендації

Ефективне відновлення можливе лише за умови тісної співпраці та чіткого розподілу ролей між органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства.



Рекомендації для органів місцевого самоврядування (ОМС):

Підвищення інформаційної прозорості:

- | | |
|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">• Впровадити єдині стандарти публічного інформування про всі етапи проєктів відновлення, забезпечуючи їх зрозумілість та доступність для широкого загалу.• Забезпечити регулярне та своєчасне оновлення даних на платформах DREAM та Prozorro, доповнюючи їх локалізованими поясненнями та візуалізаціями.• Активно використовувати різноманітні канали комунікації (офіційні вебсайти, соціальні мережі, місцеві ЗМІ, мобільні застосунки, ЦНАПи, громадські зустрічі, Viber-групи) для поширення інформації та зворотного зв'язку. |
|---|--|

Зміцнення інституційної спроможності громад:

- | | |
|---|--|
| 2 | <ul style="list-style-type: none">• Формалізувати структури управління УПІ як мінімальний стандарт (наприклад, створення ради з відновлення, визначення відповідального підрозділу або особи).• Виділити необхідні ресурси (фінансові, кадрові) для функціонування цих інституцій та активно залучати цільові грантові механізми для їх підтримки.• Сприяти мережевому навчанню та обміну практиками між громадами, організовуючи спільні заходи та платформи для співпраці. |
|---|--|

3	Активне залучення громадян та забезпечення зворотного зв'язку: - Розробити та впровадити чіткі моделі партисипативного планування (опитування, публічні консультації, громадські слухання, створення консультативно-дорадчих рад) на всіх етапах відновлення. - Встановити ефективні та доступні канали громадського контролю за реалізацією інвестиційних проєктів, забезпечуючи прозорість витрат та якість робіт. - Запровадити регулярне звітування громаді у зрозумілих і доступних форматах, пояснюючи досягнення, виклики та подальші кроки.
4	Цифровізація як неформальний стандарт: - Забезпечити повну інтеграцію та обов'язкове використання платформ DREAM, BRP, Prozorro як щоденних управлінських інструментів, а не окремих IT-рішень. - Організувати системне навчання персоналу роботі з цифровими платформами та аналізу даних. - Гарантувати внутрішню сумісність даних та використання аналітики для обґрунтованого прийняття рішень.
5	Розвиток людського капіталу: - Розробити та впровадити програми базової підготовки кадрів на місцях з питань техніко-економічного обґрунтування, комунікації, фінансового планування та проєктного менеджменту. - Співпрацювати зі стейкхолдерами для створення регіональних навчальних центрів або мобільних освітніх груп. - Підтримувати молодих спеціалістів через стажування, наставництво та мотиваційні програми для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Рекомендації для організацій громадянського суспільства (ОГС):

1	Посилення інформаційної прозорості: - Здійснювати моніторинг та аналіз інформації про відновлення, що публікується ОМС та на державних платформах, виявляючи прогалини та невідповідності. - Створювати та поширювати доступні інформаційні продукти (інфографіка, відео, брошури) про проєкти відновлення, можливості участі та механізми контролю, використовуючи зручні для мешканців канали (наприклад, Viber-групи). - Організовувати інформаційні кампанії, публічні зустрічі та вебінари для роз'яснення мешканцям суті реформ та планів відновлення. - Адвокатувати за впровадження єдиних та прозорих стандартів інформування на рівні громад.
---	---

2	Сприяння інституційній спроможності громад: • Ініціювати створення або активно долучатися до робочих груп з питань відновлення на рівні старостатів та громад, забезпечуючи представництво інтересів різних груп населення. • Надавати експертну та консультаційну підтримку ОМС та мешканцям у розробці та реалізації проєктів, використовуючи власний досвід у проєктному менеджменті, фандрейзингу, правових питаннях. • Організовувати платформи для обміну досвідом та кращими практиками між громадами та ОГС. • Допомогати громадам у залученні грантових коштів від міжнародних донорів для розвитку інституційної спроможності та реалізації пріоритетних проєктів.
3	Активізація залучення громадян та забезпечення зворотного зв'язку: • Ініціювати та проводити опитування, фокус-групи, громадські слухання та консультації з мешканцями для виявлення їхніх пріоритетів та потреб у відновленні, забезпечуючи, щоб «громаду почули». • Розробляти та впроваджувати механізми громадського моніторингу за реалізацією інвестиційних проєктів, включаючи громадські інспекції та збір скарг. • Підтримувати місцеві ініціативи, волонтерські рухи та самоорганізацію мешканців для участі у відновленні та вирішенні локальних проблем. • Адвокатувати за регулярне та зрозуміле звітування місцевої влади перед громадою.
4	Сприяння цифровізації: • Організовувати тренінги та майстер-класи для мешканців та представників ОМС щодо ефективного використання цифрових платформ (DREAM, Prozorro, BRP) для отримання інформації, подання пропозицій та здійснення контролю. • Розробляти власні прості та зручні онлайн-інструменти для збору зворотного зв'язку та моніторингу проєктів. • Адвокатувати за забезпечення сумісності даних між різними цифровими платформами.
5	Інвестування у людський капітал: • Розробляти та проводити освітні програми для активних громадян, молоді, ветеранів з питань проєктного менеджменту, фандрейзингу, комунікації та інших навичок, необхідних для участі у відновленні. • Створювати менторські програми для підтримки місцевих активістів та представників ОМС. • Сприяти стажуванню молодих фахівців у проєктах відновлення, допомагаючи утримувати кваліфіковані кадри в громадах. • Формувати спільноти активних громадян, які бажають долучитися до відновлення, забезпечуючи платформу для обміну досвідом та співпраці.

Дослідження створено ГО «Проти Корупції» за підтримки Фонду «Аскольд і Дір», що адмініструється ICAP Єднання в межах проекту «Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції. Зміст публікації є відповідальністю ГО «Проти Корупції» та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ICAP Єднання.

© ГО «Проти Корупції», 2025

