



КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ
РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ
У СФЕРІ ОСВІТИ В МЕЖАХ
ПРОГРАМИ UKRAINE FACILITY

результати опитування

**Ключові бар'єри
реалізації проєктів у сфері освіти
в межах програми Ukraine Facility:**

результати опитування

Авторський колектив:

Віктор Мазярчук
Ольга Вольхіна
Юлія Зверевич
Наталія Коваленко
Марина Стадник

Літературне редагування:
Іван Зиков, Наталя Овдієнко

Макетування:
Тетяна Дубовик



Дисклеймер

Дослідження створено Центром досліджень фіскальної політики 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 Центру досліджень фіскальної політики та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ICAP Єднання.

Зміст

Перелік умовних позначень і скорочень.....	4
Резюме.....	5
Вступ.....	6
Методологія збору інформації.....	7
Інформація про учасників опитування.....	8
Регуляторне середовище.....	10
Фінансове забезпечення.....	17
Технічне та організаційне забезпечення реалізації.....	22
Висновки.....	27
Список рисунків.....	29
Додатки.....	30

Перелік умовних позначень і скорочень

ЄС – Європейський Союз

Держаудитслужба – Державна аудиторська служба України

План – План України, План для Ukraine Facility

РП – Рахункова палата

Рамкова Угода – Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility

DREAM – система управління публічними інвестиціями

Prozorro – електронна система публічних закупівель в Україні

Ukraine Facility, Програма – програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу на 50 мільярдів євро у 2024-2027 роках

Резюме

Післявоєнне відновлення України відбувається в умовах дефіциту фінансових ресурсів, високих безпекових ризиків і необхідності паралельного впровадження структурних реформ. Це підвищує значення ефективного планування та реалізації проєктів. Освітній сектор є одним із пріоритетів відновлення, адже важливо забезпечити безперервність і безпеку навчального процесу в умовах постійної загрози.

Реалізація відповідних заходів підтримується, зокрема, в межах програми Ukraine Facility, яка забезпечує фінансування проєктів і передбачає підвищені вимоги до прозорості та підзвітності. У звіті узагальнені результати опитування представників закладів освіти щодо практичних бар'єрів реалізації проєктів, що фінансуються за кошти програми.

Опитування проводилося у вересні-грудні 2025 року серед представників освітніх установ, залучених до організації закупівель у межах проєктів Ukraine Facility. Його метою було виявлення практичних бар'єрів у реалізації освітніх проєктів. В опитуванні взяли участь 149 респондентів із 21 регіону України.

Результати свідчать, що ключову роль у безперешкодній реалізації проєктів відіграє поінформованість виконавців: заклади, які отримали зрозумілі роз'яснення щодо умов Ukraine Facility, рідше повідомляють про труднощі з внесенням даних до DREAM і проведенням закупівель та загалом менше стикаються з бар'єрами.

Фінансування на етапі реалізації для 80% опитаних було достатнім. Водночас серед фінансових бар'єрів найчастіше згадувалися зростання цін на обладнання (27%; 40) та затримки перерахування коштів (16%; 24). Для 11% (17) респондентів це зумовлювало потребу коригувати бюджет або строки реалізації.

Окремим ризиком залишається стала експлуатація після завершення донорського фінансування: 57% (85) респондентів не впевнені у спроможності забезпечити подальшу експлуатацію та обслуговування об'єктів, ще 8% (12) прямо вказали на часткову наявність ресурсів або їх відсутність.

Серед технічних бар'єрів найбільш поширеною є нестача потрібного обладнання та матеріалів (34%; 51), а також логістичні труднощі (21%; 31) та брак кваліфікованих підрядників (13%; 20). Це вказує на суттєвий вплив ринкових обмежень на темпи реалізації проєктів.

Загалом результати опитування свідчать, що рівень виконання проєктів залежить не лише від достатності фінансування, а й від якості роз'яснень, процедурних вимог і ринкових умов під час закупівель. Окремої уваги потребує завчасне планування ресурсів на подальшу експлуатацію та обслуговування об'єктів після завершення донорського фінансування.

Вступ

Масштаби руйнувань, спричинених збройною агресією РФ, поставили перед Україною завдання не просто відбудувати зруйноване, а повністю переглянути підходи до планування розвитку, управління ресурсами та реалізації проєктів. Післявоєнне відновлення відбувається в умовах гострого дефіциту фінансових ресурсів, високих безпекових ризиків та необхідності одночасного проведення структурних реформ. Освітній сектор є одним із пріоритетних напрямів, оскільки відновлення доступу до якісного навчання є базовою умовою для повернення населення та сталого розвитку громад.

Ukraine Facility (далі – Програма) – це ключовий інструмент фінансової підтримки України від Європейського Союзу (далі – ЄС) на період 2024-2027 років обсягом 50 млрд євро. Програма не лише забезпечує макрофінансову стабільність, а й стимулює відновлення шляхом реалізації конкретних інвестиційних проєктів. Особливістю програми є тісний зв'язок із виконанням індикаторів Плану України (далі – План), що фактично трансформує підтримку у формат «фінансування за результат» і посилює вимоги до прозорості, планування та підзвітності на всіх етапах реалізації проєктів.

У сфері освіти кошти Ukraine Facility спрямовуються на низку пріоритетних напрямів, зокрема, йдеться про придбання шкільних автобусів, облаштування укриттів, модернізацію харчоблоків, забезпечення впровадження реформи Нової української школи, а також створення навчально-практичних центрів.

Центр досліджень фіскальної політики збирає дані про видатки в межах програми Ukraine Facility, щоб відстежувати, наскільки ефективно використовуються залучені кошти, оцінювати прозорість фінансових потоків і визначати системні проблеми, які виникають під час реалізації інвестиційних проєктів. У межах цієї роботи Центр підготував низку досліджень. Перше з них, «Ukraine Facility: просто про складне», дозволяє сформулювати узагальнені висновки щодо природи, особливостей та інституційних механізмів реалізації програми, а також її впливу на систему управління публічними фінансами та стан проведення реформ в Україні. Друге дослідження присвячене аналізу видатків Ukraine Facility у розрізі освітнього сектору і дає змогу краще зрозуміти масштаб, структуру та пріоритети фінансування освіти в межах програми.

Це опитування доповнює раніше проведені аналітичні дослідження видатків у сфері освіти та фокусується на практичних аспектах реалізації, зокрема на бар'єрах, з якими стикаються заклади освіти під час впровадження проєктів у межах Ukraine Facility.

Методологія збору інформації

Дослідження фокусується на бар'єрах, що виникають безпосередньо на етапі реалізації проєктів у сфері освіти, які реалізуються за кошти Ukraine Facility.

Цільовою аудиторією опитування визначені представники закладів освіти, які практично залучені до організації та проведення закупівель для потреб закладів освіти. Такий вибір респондентів дозволяє зібрати не лише загальні уявлення про проблеми, а насамперед прикладні труднощі, з якими стикаються виконавці під час підготовки документації, проходження процедур закупівлі та реалізації проєктів.

Опитування проводилося у вересні-грудні 2025 року на умовах анонімності. Інструментом збору даних була Google-форма, персонально розіслана кожному представнику цільової аудиторії.

Анкета побудована за логікою переходу від загального контексту до конкретних бар'єрів реалізації проєктів і складалася з 21 питання, поділених на чотири тематичні розділи.

I розділ – загальна інформація про респондентів і характеристики закладів освіти.

II розділ – регуляторні бар'єри: проходження процедур, взаємодія з цифровими інструментами та контролюючими органами.

III розділ – фінансові аспекти реалізації: достатність коштів, фінансові обмеження та ризики.

IV розділ – технічні бар'єри, що виникали під час практичного виконання проєктів.

Варто зазначити, що результати опитування не можна розглядати як цілком репрезентативні для всієї освітньої галузі України. Вибірка сформована на основі добровільної участі респондентів, які безпосередньо залучені до реалізації проєктів у межах програми. Водночас охоплення значної кількості закладів освіти з різних регіонів дає підстави говорити про виявлення типових закономірностей і найчастіших проблем, з якими стикаються виконавці на етапі реалізації проєктів.

Інформація про учасників опитування

Загалом в опитуванні взяли участь 149 респондентів із 21 регіону України. Найбільша кількість відповідей надійшла з Рівненської (15), Львівської (12) та Черкаської (12) областей. Такий розподіл забезпечує присутність різних регіональних контекстів у даних і дозволяє врахувати відмінності в реалізації проєктів залежно від локальних умов.

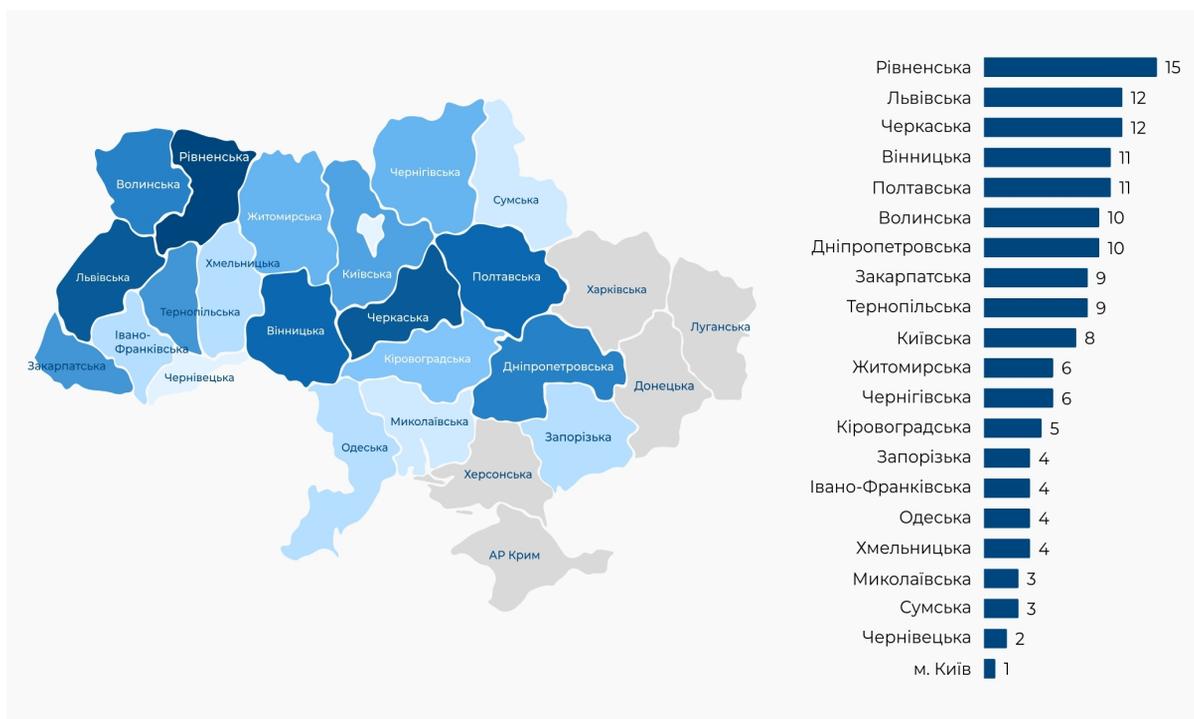


Рисунок 1. Регіональний розподіл учасників опитування

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

У розрізі чисельності учнів вибірка представлена переважно середніми за кількістю учнів установами: найбільше відповідей надійшло від закладів із 201-500 школярами (50 відповідей) та 500-1000 (46 відповідей). Частка відповідей від закладів з малою чисельністю (до 200 учнів) становить 31, а від закладів з великою (понад 1000 учнів) – 19. Така структура вибірки дозволяє аналізувати бар'єри реалізації проєктів з урахуванням того, що управлінські та закупівельні процеси в установах різного масштабу можуть суттєво відрізнятися.

Дослідження продемонструвало, що переважна більшість реалізованих проєктів не є реакцією на прямі пошкодження або руйнування.

97% (або 144 відповіді) не пов'язують проєкт із наслідками бойових дій. Водночас зафіксовані окремі випадки, де проєкти є прямою відповіддю на виклики війни: у двох закладах Черкаської області та двох закладах Чернігівської області потреба в реалізації проєкту виникла саме внаслідок бойових дій. Крім того, представник однієї освітньої установи у Львівській області зазначив, що вона була пошкоджена/зруйнована через бойові дії.

За типом робіт більшість проєктів стосуються закупівлі обладнання або меблів. Значно менша частка пов'язана з виконанням робіт: 9% (14) – капітальний ремонт/реконструкція, і лише 1% (2) – нове будівництво. Саме ці два випадки нового будівництва припадають на заклади Черкаської та Чернігівської областей, де потреба у залученні коштів проєкту виникла через наслідки бойових дій.

Отже, опитування охопило заклади освіти різного розміру з більшості регіонів України та дозволяє дослідити практичні бар'єри реалізації проєктів. Важливо, що проєкти у вибірці переважно мають характер закупівель, а не будівництва, що впливає на тип і структуру бар'єрів, які зустрічаються у відповідях респондентів.

Регуляторне середовище

Ефективність реалізації проєктів у межах Ukraine Facility значною мірою визначається якістю регуляторного середовища та швидкістю проходження процедур, які супроводжують підготовку й виконання ініціатив. У цьому розділі команда Центру проаналізувала, як бюрократичні процеси та цифрові інструменти моніторингу впливають на швидкість і якість втілення проєктів.

За результатами опитування, 54% (81) респондентів зазначили, що мають достатньо інформації про умови участі у програмі Ukraine Facility. У регіональному розрізі найвищі відносні показники зафіксовані в Сумській (3 з 3 закладів) та Закарпатській областях (8 з 9 закладів), де переважна більшість респондентів повідомили про достатній рівень поінформованості.

Водночас 46% (68) оцінили свій ступінь обізнаності як недостатній. Це є важливим сигналом, оскільки брак інформації про вимоги програми може ускладнювати проходження процедур, спричиняти помилки в документації та, як наслідок, підвищувати ризики затримок і проблем на етапі реалізації проєктів.



Рисунок 2. Оцінка складності погоджувальних процедур (шкала 1–5)

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

Більшість респондентів оцінюють процедури отримання дозволів, погоджень та іншої обов'язкової документації як помірно складні. Найчастіше обирали оцінку 3 (43%; 64), а середнє значення оцінки складності становить 2,83¹ за шкалою 1-5. Водночас кожен четвертий респондент (25%; 37) вказав на високу складність (оцінки 4-5), що може свідчити про ризики затримок і додаткового навантаження на осіб, відповідальних за закупівлі. При цьому частка тих, хто не відчув суттєвих труднощів (оцінки 1-2), є дещо вищою (32%; 48)



Рисунок 3. Найпоширеніші регуляторні бар'єри реалізації проєктів

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

Близько 15% (22) респондентів повідомили, що під час реалізації проєкту не стикалися з регуляторними бар'єрами. Це свідчить про те, що для частини закладів процедури є передбачуваними та проходять без суттєвих проблем. Показовим є факт, що 18 з 22 респондентів, які не мали регуляторних бар'єрів, повністю ознайомлені з умовами участі у програмі Ukraine Facility і визначають процедури погодження як нескладні (19 респондентів) або помірно складні (3 респонденти). **Це може свідчити про зв'язок між рівнем поінформованості та наявністю регуляторних бар'єрів.** Відповідно, якісна й повна інформаційна підтримка та зрозумілі правила і процедури можуть бути одним із практичних інструментів зменшення регуляторних труднощів та ризиків затримок під час реалізації освітніх проєктів.

¹ Середнє значення оцінки складності (2,83) розраховано як середню арифметичну з урахуванням кількості відповідей за кожним балом шкали 1-5

Серед наявних регуляторних бар'єрів найбільш поширеним є надмірна тривалість погоджень – майже кожен другий респондент (42%; 63) стикався із затягуванням погоджень. Специфіка Ukraine Facility передбачає суворе дотримання Рамкової угоди, що вимагає багаторівневого контролю. На практиці, як бачимо, це призводить до часових втрат, які можуть критично впливати на терміни освоєння коштів.

Другий за поширеністю бар'єр – це дублювання чи суперечність у вимогах різних органів (21%; 32). **Кожен п'ятий респондент вказав на брак координації між різними інституціями**, що, зі свого боку, призводить до ускладнення документообігу та підвищує ризик виникнення процедурних помилок на етапах підготовки, погодження та звітування.

Ще 15% (23) респондентів повідомили про оскарження або блокування тендерних процедур, що може призводити до призупинення закупівель і затримки строків реалізації.

І лише 4% (6) мали проблеми із застарілими будівельними нормами та стандартами. Це узгоджується зі структурою проєктів у вибірці, де переважають закупівлі обладнання та меблів, а не проведення будівельних робіт.

Також 21% (32) опитаних вказали додаткові бар'єри, які виходять за межі запропонованих варіантів відповідей. Найчастіше респонденти описують проблеми з наявністю товарів і постачальників на ринку, обмежену конкуренцію, а також труднощі з виконанням вимог щодо походження товару та оформленням необхідної документації (сертифікатів/декларацій). Окремо згадуються випадки невідповідності тендерних пропозицій вимогам програми, а також обмеженість досвіду та кадрових ресурсів у закладах.

Відповідно до Плану для Ukraine Facility, одними із базових принципів відновлення є прозорість і підзвітність – як у прийнятті рішень, так і у використанні коштів та моніторингу результативності. Для цього План передбачає застосування цифрових інструментів, які дають змогу відстежувати проєкт від планування та внесення даних і проведення закупівель до виконання робіт/постачання та аналізу результативності реалізації, зокрема через інтеграцію з системою цифрових закупівель Prozorro та системою управління публічними інвестиціями (DREAM).



Рисунок 4. Частота труднощів при внесенні даних у DREAM



Рисунок 5. Частота труднощів при проведенні закупівель у Prozorro

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

Крім того, порядок здійснення закупівель, незалежно від вартості предмета закупівель, проводиться відповідно до Особливостей, викладених у Постанові №1178².

Щодо DREAM, 51% (76) опитаних зазначили, що не мали труднощів із внесенням даних. Водночас 32% (48) респондентів зазначили, що іноді відчували ускладнення, а у 17% (25) вони виникали часто. Це свідчить про те, що для половини закладів робота із системою є зрозумілою, однак для іншої – внесення даних не завжди є простим процесом. Навіть труднощі, що періодично виникають, можуть створювати додаткове навантаження на відповідальних осіб і впливати на своєчасність оновлення інформації про проєкт.

Закупівлі, на відміну від внесення даних у DREAM, частіше супроводжувалися певними бар'єрами. Лише 35% (52) респондентів зазначили, що не мали труднощів із проведенням закупівель. Водночас 38% (56) повідомили, що проблеми виникали іноді, а ще у 28% (41) – траплялися часто.

Додатково варто відзначити, що 36% (53) опитаних повідомили про труднощі одночасно із DREAM, із Prozorro, тоді як 21% (32) не мали проблем з жодною з платформ.

² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>

Додатковий перехресний аналіз результатів опитування виявив пряму залежність між рівнем компетенції виконавців та успішністю проходження технічних етапів проєкту. Зокрема, складність роботи в системі DREAM та ефективність проведення закупівель безпосередньо корелюють із тим, наскільки якісно заклади проінформовані про умови участі в Ukraine Facility.

Серед респондентів, які повністю орієнтуються в умовах програми, про труднощі з внесенням даних до DREAM повідомляли 41% (33). Водночас у групі тих, хто володіє інформацією лише частково, цей показник зріс до 59% (40).

Особливо помітною ця тенденція є на етапі проведення тендерних процедур. Проблеми із закупівлями виникали у 54% (44) поінформованих учасників, тоді як серед респондентів із низьким рівнем обізнаності труднощі виникали у 78% (53).

Такі дані показують, що володіння інформацією про правила та вимоги Ukraine Facility не є формальністю. Коли на старті бракує чіткої інформації, це часто проявляється вже під час реалізації і призводить до додаткових ускладнень. Натомість зрозумілі інструкції та своєчасні консультації можуть помітно зменшити кількість технічних і процедурних труднощів та зробити процес реалізації проєкту більш передбачуваним.

Дотримання принципів прозорості та підзвітності, закладених в основу Ukraine Facility, передбачає багаторівневу систему нагляду за цільовим використанням коштів та динамікою виконання заходів. В Україні ключову роль у такому нагляді відіграє Державна аудиторська служба (далі – Держаудитслужба), яка здійснює державний фінансовий контроль шляхом проведення аудиту, інспектування, перевірки і моніторингу закупівель. Паралельно Рахункова палата (далі – РП) як орган державного зовнішнього фінансового контролю проводить аудити щодо використання коштів державного бюджету. Відтак в контексті Ukraine Facility її перевірки є одним із ключових інструментів незалежної оцінки того, як використовуються кошти та чи досягаються результати за напрямками Плану.

У межах дослідження проаналізовано, яка частина опитаних підлягала перевіркам контролюючих органів і як аудити вплинули на реалізацію проєкту.



Рисунок 6. Частота перевірок контролюючих органів під час реалізації проєктів

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

За результатами опитування, половина респондентів не проходила перевірки з боку контролюючих органів. Майже третина респондентів (28%; 41) повідомила, що інспекція проводилась лише один раз, а 22% (33) стикалися з контролем мінімум двічі.

Для переважної більшості 68% (23) тих, у кого перевірки проводились, не було впливу на перебіг проєкту. Водночас третина зазначила, що інспекції мали наслідки для реалізації. Найчастіше вони призводили до затримок у виконанні робіт/закупівель (14%; 10), розірвання договору (8%; 6), фінансових коригувань (зменшення/повернення коштів) (5%; 4). Також 2 опитаних повідомили, що перевірка досі триває.

На основі аналізу відповідей можна відстежити зв'язок між частотою перевірок і їх наслідками. Серед тих, у кого інспекція проводилась один раз, у 78% (32) випадків вона не вплинула на перебіг проєкту, що може свідчити про сприятливі результати аудиту. Водночас серед об'єктів, що проходили контроль більше одного разу – 42% (14) респондентів повідомили про негативні наслідки. Повторні перевірки частіше супроводжуються наслідками для реалізації проєкту. Це може свідчити про те, що у таких випадках контролюючі органи виявляють більше порушень.

Загалом аналіз оцінки респондентів щодо регуляторних бар'єрів, що виникають під час реалізації освітніх проєктів у межах програми Ukraine Facility, дає можливість зробити такі висновки:

- **Установи, які володіють повною інформацією про умови участі в програмі Ukraine Facility, рідше стикаються з технічними труднощами в системі DREAM** та мають значно менше проблем на етапі закупівель. Це підтверджує тезу, що інвестування в навчання кадрів, інформаційна підтримка та зрозумілі інструкції є способом зниження регуляторних ризиків.
- **Найбільш системною перешкодою є надмірна тривалість погоджувальних процедур**, на яку вказав майже кожен другий респондент. Бюрократичні затримки виступають основним стримуючим фактором, що ставить під загрозу дотримання стислих графіків реалізації проєктів, передбачених Рамковою угодою.
- **Аналіз взаємодії з Держаудитслужбою та РП свідчить про посилену роль фінансового контролю та підвищені вимоги до підзвітності: половина закладів уже пройшли аудити.** Хоча в більшості випадків перевірки не мали наслідків, повторні інспекції частіше супроводжувалися негативними результатами (затримкою робіт, розірванням договорів, фінансовими коригуваннями) – у 42% (14) випадків.

Фінансове забезпечення

Реалізація проєктів у межах Ukraine Facility потребує не лише дотримання процедур, а й достатніх фінансових ресурсів для їх виконання. Навіть за наявності чітких і зрозумілих механізмів заклади освіти стикаються з практичними обмеженнями, які можуть впливати на темпи реалізації, якість результату та можливість виконати зобов'язання вчасно. У цьому розділі проаналізовано, які фінансові обмеження виникали в закладах освіти.

Загалом 80% (119) респондентів зазначили, що виділених коштів у рамках програми Ukraine Facility було достатньо для реалізації проєкту. Втім для 20% (30) запланованої суми виявилось недостатньо.

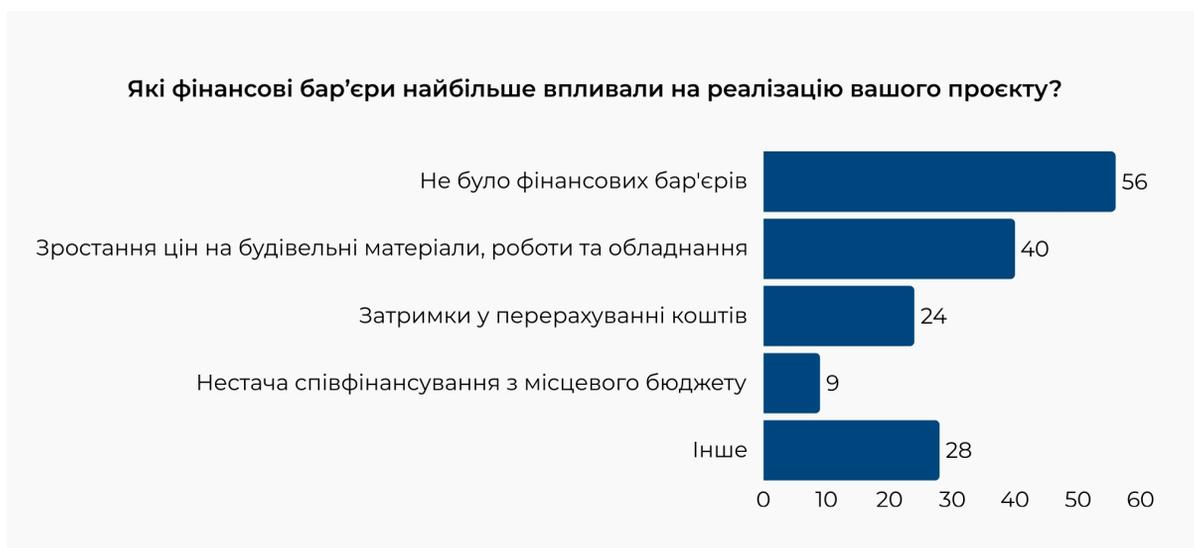


Рисунок 7. Найпоширеніші фінансові бар'єри реалізації проєктів

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

З більш детального аналізу наявних фінансових бар'єрів видно, що 38% (56) респондентів не стикалися з фінансовими проблемами. Перехресний аналіз показує **чіткий зв'язок між достатнім фінансуванням та наявністю фінансових бар'єрів**. Серед респондентів, які вважають обсяг виділених коштів достатнім, майже половина зазначила, що фінансових бар'єрів не було (45%; 53). Натомість серед тих, кому коштів бракувало, так відповіли лише 10% (3).

Для решти закладів найбільш відчутними проблемами стали зростання цін на будівельні матеріали, роботи та обладнання (27%; 40) і затримки у перерахуванні коштів (16%; 24). Такі чинники можуть впливати як на строки реалізації проєкту, так і на можливість закупити запланований обсяг товарів або виконати роботи в межах розподілених коштів. Аналітичні дані свідчать про кореляцію між недостатнім фінансуванням і характером фінансових бар'єрів. **Зокрема, респонденти, які вважають отриманий обсяг коштів недостатнім для реалізації проєктів, найчастіше згадували проблему зростання цін.** Це означає, що подорожчання матеріалів, робіт і обладнання може призводити до ситуації, коли за виділені кошти неможливо закупити запланований обсяг матеріалів або виконати заплановані роботи без коригувань.

Водночас 6% (9) респондентів вказали на нестачу співфінансування з місцевого бюджету.

Крім того, 19% (28) зазначили про додаткові бар'єри, не передбачені варіантами відповідей. У відкритих відповідях найчастіше згадували ринкові обмеження, зокрема нестачу потрібних товарів і постачальників, а також вузький вибір пропозицій, що відповідають вимогам програми. Ці проблеми розглянуті детальніше у наступному розділі про технічні бар'єри.

Окремо виділимо групу респондентів, які не стикалися ані з регуляторними, ані з фінансовими бар'єрами. Таких закладів було 12% (18) від вибірки. Важливо, що всі вони, крім одного, повністю ознайомлені з умовами участі в Ukraine Facility. Це **підкреслює роль якісної інформації та зрозумілих вимог для зниження ризику бар'єрів під час реалізації проєктів.**

Попри значну наявність фінансових бар'єрів, про які заявляють 62% (93) респондентів, у більшості випадків вони не призводили до необхідності перегляду параметрів проєкту. Зокрема, 89% (132) опитаних зазначили, що не доводилося змінювати бюджет або строки реалізації через обмежені фінансові ресурси. Водночас 11% (17) респондентів повідомили, що такі коригування потрібні. Серед них більшість, а саме 59% (10), фінансовим бар'єром зазначали зростання цін. Це свідчить, що саме цінові коливання найчастіше стають тим фактором, який змушує заклади переглядати початкові строки або бюджет проєкту навіть за наявності затвердженого фінансування.

Окрім наявності фінансових ресурсів на реалізацію проєкту, важливим чинником його успішності є можливість забезпечити подальшу експлуатацію та довгострокове забезпечення результатів після завершення фінансування Ukraine Facility. Для закладів освіти це означає

не лише завершити закупівлі чи роботи, а й у наступні роки мати ресурси на обслуговування та експлуатацію обладнання й інфраструктури, включно з поточними витратами. Саме тому в опитуванні окремо оцінювалось, чи бачать респонденти достатні фінансові ресурси для сталої експлуатації об'єкта після завершення підтримки за рахунок коштів програми.



Рисунок 8. Оцінка спроможності забезпечити сталу експлуатацію після завершення фінансування

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

Більшість респондентів не мають чіткої відповіді щодо спроможності забезпечити сталу експлуатацію об'єкта після завершення фінансування. Варіант «важко відповісти» обрали 57% (85). Лише 35% (52) вважають, що ресурсів достатньо без ризиків. Невелика частка опитаних оцінює ситуацію більш критично: 5% (8) вказали на часткову достатність із ризиком скорочення обсягів або якості утримання, а 3% (4) відповіли, що ресурсів немає. Така структура відповідей свідчить про невизначеність щодо майбутніх витрат на утримання, що може стати суттєвим ризиком для сталої роботи об'єктів після завершення фінансування.

Перехресний аналіз із відповідями щодо коштів на сталу експлуатацію проєкту демонструє цікаву закономірність. Серед респондентів, які вважають, що заклад зможе забезпечити сталу експлуатацію об'єкта без ризиків, 87% (45) попередньо зазначили, що фінансування на реалізацію було достатнім. У групі «важко відповісти» щодо сталої експлуатації частка тих, кому коштів на реалізацію вистачило, також є високою і становить 80% (68). Це означає, що **навіть за умови достатнього фінансування на етапі реалізації немає впевненості у наявності фінансових ресурсів для подальшої експлуатації та обслуговування об'єктів після завершення програми.** Окремо варто зазначити, що

серед тих, хто повідомив про відсутність фінансових ресурсів для сталої експлуатації, 75% (3) одночасно вказали на недостатність коштів для реалізації проєкту.

Також простежується зв'язок між оцінкою спроможності забезпечити сталу експлуатацію та рівнем поінформованості про умови участі в програмі. Серед респондентів, які відповіли, що ресурси для сталої експлуатації будуть достатні без ризиків, 65% (34) повністю ознайомлені з умовами Ukraine Facility, тоді як 29% (15) зазначили про часткову обізнаність і 6% (3) відповіли, що інформації було недостатньо. Натомість у групі, яка очікує забезпечення сталої експлуатації, лише частково переважала неповна обізнаність, про це зазначили 75% (6), тоді як про повну обізнаність вказали 25% (2) респондентів.

Окремо важливо зрозуміти, чи вдається закладам вчасно освоювати виділені кошти протягом звітного року, адже це напряму впливає на темпи реалізації проєктів і дотримання планових строків. 64% (95) респондентів зазначили, що використали всі виділені кошти упродовж попереднього звітного року. Водночас 36% (54) повідомили, що не витратили весь обсяг коштів у межах звітного періоду.

Це може свідчити, що, попри загальну можливість реалізовувати проєкти в межах запланованого фінансування, для помітної частки закладів зберігаються чинники, які впливають на темпи освоєння коштів.

Для пошуку можливих причин невикористання коштів перейдемо до аналізу попередніх відповідей і розглянемо залежність неосвоєння коштів від регуляторних та фінансових бар'єрів. Серед респондентів, які не встигли освоїти всі кошти протягом звітного року, 41% (22) вказали на надмірну тривалість погоджень, а ще 26% (14) зазначили про дублювання або суперечність вимог різних державних органів та 26% (14) обрали категорію «інше». Водночас фінансові причини у цій групі зустрічаються рідше, адже 43% (23) прямо зазначили, що фінансових бар'єрів не було, тоді як 24% (13) згадували зростання цін і 13% (7) затримки у перерахуванні коштів. Також серед респондентів, які не використали всі кошти, 70% (38) мали труднощі із здійсненням закупівель. Це дозволяє припустити, що неосвоєння коштів у багатьох випадках пов'язане не стільки з браком фінансування, скільки з процедурними затримками, які призводять до затримки проведення закупівель, постачання або оплати на наступний період.

Отже, оцінка фінансового забезпечення, дозволяє виокремити основні закономірності щодо використання коштів Ukraine Facility:

- Більшість респондентів (80%) вважають виділені кошти достатніми для реалізації проєктів.

- Найпоширенішим фінансовим бар'єром стало зростання цін на матеріали, роботи та обладнання (27%). Цей чинник найгостріше відчують саме ті, хто оцінив фінансування як недостатнє. Також саме зростання цін є найчастішою перешкодою серед тих, кому доводилося вносити зміни до ПКД проєкту.
- Заклади, які повністю орієнтуються в умовах програми, рідше стикаються з фінансовими бар'єрами. Так, серед респондентів із низьким рівнем знань про програму проблеми виникали у 72% (49) випадків, тоді як серед поінформованих фахівців цей показник складає 54% (44). Це свідчить про те, що інструктивно-методичний супровід є інструментом зниження не лише регуляторних, а й фінансових ризиків.
- 12% (18) закладів успішно реалізували проєкти без регуляторних і фінансових ускладнень, і майже всі вони повністю обізнані про умови участі в Ukraine Facility. Це вчергове вказує на те, що роз'яснення вимог програми та зрозумілі правила на початковому етапі можуть суттєво зменшити ймовірність бар'єрів у процесі реалізації проєктів.
- Вчасне використання виділених коштів залежить не стільки від ресурсного забезпечення, скільки від швидкості процедур. Хоча 64% (95) закладів успішно освоїли кошти протягом звітного року, 36% не встигли використати весь обсяг. У цій групі респонденти значно частіше скаржилися на надмірну тривалість погоджень (41%;22) та дублювання вимог 26% (14), тоді як на прями фінансові бар'єри вказали лише 37% (21). Це демонструє, що саме бюрократичні затримки переносять реалізацію проєктів на наступні періоди.

Технічне та організаційне забезпечення реалізації

Реалізація проєктів у межах Ukraine Facility залежить не лише від дотримання правил і достатнього фінансування, а й від того, чи має заклад достатню організаційну та технічну спроможність пройти всі етапи виконання, уникаючи труднощів. У цьому розділі ми проаналізували, які саме технічні бар'єри та організаційні проблеми виникали під час реалізації проєктів. Окремо розглядаємо досвід впровадження технічних вимог, зокрема щодо енергоефективності, інклюзивності та безпекових умов.

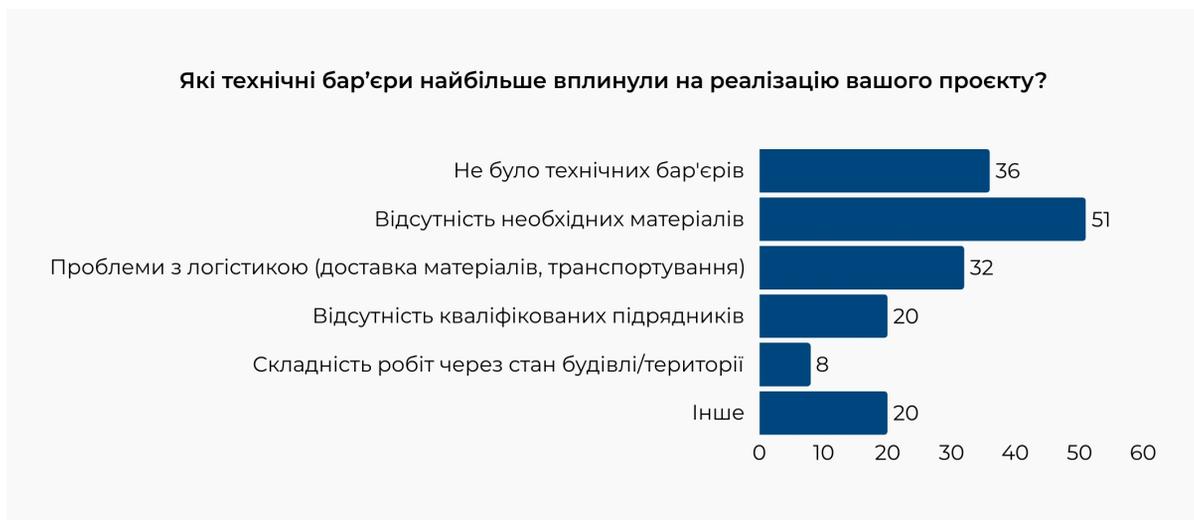


Рисунок 9. Найпоширеніші технічні бар'єри реалізації проєктів

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

Найчастіше заклади освіти стикалися з відсутністю необхідних матеріалів. З огляду на те, що переважна більшість проєктів у вибірці стосувалася закупівлі обладнання, у цьому випадку йдеться передусім про дефіцит потрібного обладнання на ринку. Про таку проблему повідомили 34% (51) респондентів. Другим за поширеністю бар'єром стали логістичні труднощі, зокрема затримки доставки та транспортування, про що зазначили 21% (32) опитаних.

Менш поширеною, але важливою проблемою для окремих проєктів виявилися відсутність кваліфікованих підрядників – 13% (20). Найрідше згадувалася складність виконання робіт через стан будівлі або території – 5% (8), що узгоджується з тим, що більшість проєктів у вибірці стосувалися закупівель, а не будівельних робіт.

Водночас 24% (36) респондентів вказали, що технічних бар'єрів не було, це свідчить про відносно зрозумілі та доступні умови реалізації принаймні для частини закладів.

Ще 13% (20) вказали на специфічні ситуації, не включені у запропоновані варіанти. Зокрема, 60% (9) відповідей стосувалися відсутності обладнання з прийнятних країн³, а ще 20% (3) вказували на брак сертифікатів або документів, що підтверджують походження. Окремі респонденти також згадували про складність пошуку постачальників, які можуть надати повний пакет документів, затримки постачання, а також проблеми з електроенергією на заводах-підрядниках. Частина відповідей стосувалася загальної складності умов реалізації та процедур, що може свідчити про потребу в більш чітких роз'ясненнях вимог програми для закладів.

Попри те, що 76% (113) повідомляли про наявність технічних бар'єрів, більшість закладів не змінювали строки реалізації через технічні труднощі, так відповіли 59% (88). Водночас 41% (61) все ж вносили зміни до термінів, з них 26% (38) зазначили, що коригування були незначними, водночас 15% (23) – що значними.

Серед респондентів, яким доводилося суттєво змінювати терміни виконання робіт (15%; 23), найчастіше фігурують бар'єри, пов'язані з доступністю та постачанням ресурсів. Зокрема, 43% (10) вказали на відсутність необхідних матеріалів (обладнання), а 35% (8) повідомили про логістичні проблеми з доставкою або транспортуванням.

Значне перенесення строків частіше стосувалось проєктів із ускладненнями на суміжних етапах. Серед цієї групи 78% (18) повідомили про труднощі із закупівлями принаймні періодично, з них 57% (13) зазначили, що проблеми виникали часто. Також 35% (8) оцінили погоджувальні процедури як складні (4-5 балів), що може посилювати часові затримки реалізації проєктів разом із дефіцитом матеріалів і логістичними затримками. Це вказує на те, що строки найбільше затягуються у проєктах через поєднання кількох причин.

Відповідно до Плану реалізація реформ та інвестиційних проєктів в Україні має відбуватися не лише за формальними процедурними вимогами, а й у межах чітко визначених принципів. План прямо зазначає, що відновлення, реконструкція та модернізація мають ґрунтуватися на доброчесності, підзвітності, збалансованості, субсидіарності, ефективності та прозорості, а також на відбудові за принципом «краще, ніж було», тобто з акцентом на стійкі, інклюзивні та довгострокові рішення. Окремо підкреслюється застосування підходів «не завдати

³ держави, з яких дозволено походження товарів, робіт і послуг, що фінансуються ЄС

суттєвої шкоди» та «не залишати нікого осторонь», а також врахування інклюзивності й гендерних аспектів. Це задає правила планування і реалізації проєктів, включно з вимогами до енергоефективності та відповідності екологічним і кліматичним стандартам ЄС.

З огляду на це, важливо оцінити, чи володіють заклади вичерпною і доступною інформацією про ці вимоги і чи виникали труднощі під час їх застосування на практиці.

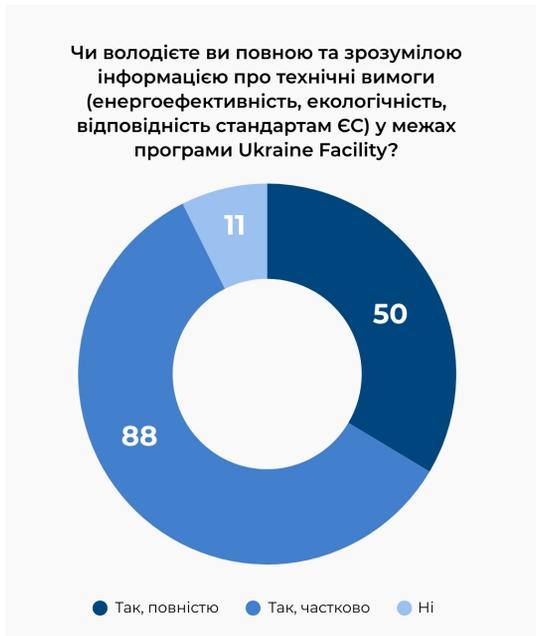


Рисунок 10. Наявність зрозумілої інформації про технічні вимоги програми

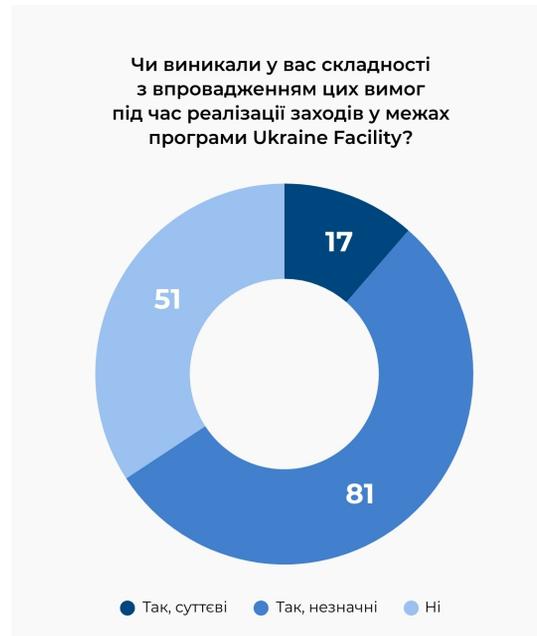


Рисунок 11. Наявність труднощів із впровадженням технічних вимог

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

Щодо поінформованості про технічні вимоги програми, лише 34% (50) респондентів зазначили, що володіють інформацією повністю. 59% (88) відповіли, що обізнані лише частково, ще 7% (11) повідомили, що такою інформацією не володіють.

На практиці складнощі з впровадженням вимог виникали у значної кількості закладів: 55% (81) вказали на незначні труднощі, 11% (17) на суттєві, тоді як 34% (51) зазначили, що складнощів не було.

Перехресний аналіз показує зв'язок між рівнем поінформованості і складністю впровадження вимог. Серед тих, хто володів усією необхідною інформацією, відсутність і наявність труднощів розподілилися порівну – по 50% (25). Натомість серед респондентів

із частковою або відсутньою поінформованістю проблеми виникали значно частіше. У цій групі 26% (26) не мали складнощів, 62% (61) повідомили про незначні, а 12% (12) про суттєві. Це підтверджує зв'язок між рівнем поінформованості та тим, наскільки легко закладам освіти було впроваджувати технічні вимоги на практиці.

Відповідно до Плану відновлення розглядається як людиноорієнтований процес, який передбачає не лише відбудову інфраструктури, а й посилення соціальної згуртованості та внутрішніх зв'язків у суспільстві. У цьому підході принципи інклюзивності та гендерної рівності проходять наскрізно через пріоритети Плану, тому їх врахування є важливою складовою під час планування та реалізації заходів у межах програми. Саме тому наступне питання дослідження стосується того, як ці принципи враховуються на практиці.

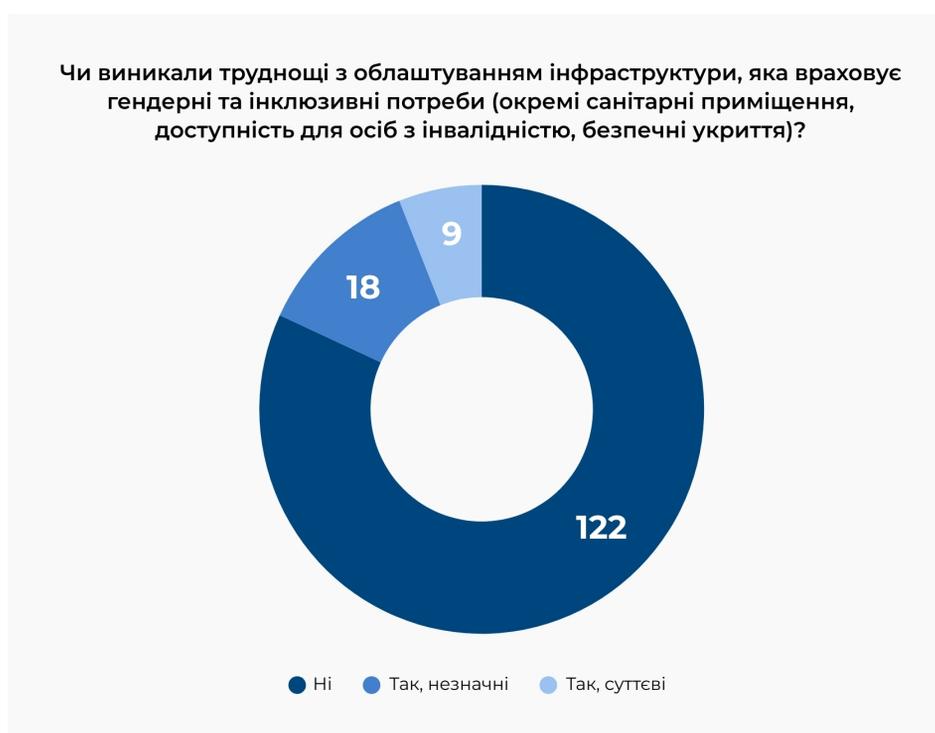


Рисунок 12. Наявність труднощів з облаштуванням інфраструктури з урахуванням гендерних та інклюзивних потреб

Джерело: складено авторами на основі узагальнень.

Серед опитаних абсолютна більшість (82%;122) не мали проблем з впровадженням гендерних та інклюзивних потреб, навіть без попереднього ознайомлення з технічними вимогами програми. Це може пояснюватись тим, що більшість проєктів у вибірці стосувалися закупівель і не передбачали додаткових вимог.

Отже, аналіз наявних технічних бар'єрів дає змогу зробити такі висновки:

- Найбільш поширеним технічним бар'єром є обмежена доступність до придбання обладнання на ринку, яку додатково посилюють вимоги щодо країн походження. Відповідно до статті 5 Рамкової угоди закупівлі мають здійснюватися у постачальників із визначеного переліку країн, що звужує коло потенційних пропозицій і ускладнює підбір товарів, які відповідають умовам програми.
- Складність впровадження технічних вимог безпосередньо пов'язана з рівнем знань про вимоги програми. Серед учасників, які мали повну інформацію, труднощі виникали у 50% (25) випадків, тоді як серед недостатньо поінформованих цей показник зріс до 74% (73).
- Інклюзивні та гендерно чутливі рішення здебільшого не створювали бар'єрів, але для частини закладів вони залишаються викликами. Труднощі з виконанням таких умов відзначили 18% (27). Найчастіше на них вказували ті, хто загалом мав складнощі з впровадженням технічних вимог програми.

Висновки

- 1.** Поінформованість виконавців є одним із ключових факторів безперешкодної реалізації проєктів. Заклади, які отримали максимально зрозумілі роз'яснення щодо умов Ukraine Facility, менше повідомляють про труднощі із внесенням інформації до DREAM та проведенням закупівель, а також загалом менше стикаються з різними бар'єрами у процесі реалізації. Це підтверджує практичну цінність чітких інструкцій і навчання для відповідальних осіб на місцях.
- 2.** Погоджувальні процедури є однією із основних регуляторних перешкод серед опитаних. Хоча загалом процедури погодження оцінили помірними за складністю (середній бал 2,8 з 5), 25% (37) вказали на високу складність (4-5), що свідчить про нерівномірність адміністративної спроможності серед закладів. Це створює ризик нерівного доступу до можливостей програми між закладами з різним кадровим ресурсом.
- 3.** Органи фінансового контролю (Держаудитслужба та Рахункова палата) провели аудит половини опитаних закладів, для 22% (33) перевірки проводились повторно. У більшості випадків вони не вплинули на перебіг проєкту. Водночас повторні перевірки частіше супроводжувались виявленням додаткових правопорушень, у 42% (14) випадків це призводило до затримок у здійсненні закупівель чи проведенні робіт, а інколи навіть до змін у договорах або фінансових коригувань.
- 4.** Для 80% опитаних запланованих коштів на реалізацію проєктів виявилось достатньо, але більшість стикалась з фінансовими бар'єрами. Основними проблемами стали інфляція вартості обладнання (27%; 40), а також затримки перерахування коштів (16%; 24). Хоча більшість не змінювали бюджет або строки, для 11% (17) такі коригування потрібні. Це свідчить про те, що навіть попри достатнє фінансування реальна ситуація на ринку може змінювати плани.
- 5.** Навіть за умови належного фінансування на реалізацію проєкту, 57% (85) респондентів не впевнені, що зможуть стабільно забезпечувати експлуатацію та обслуговування об'єктів після завершення донорської підтримки, ще 8% (12) прямо вказали, що фінансові ресурси будуть лише частково або їх взагалі немає. Це показує, що навіть коли проєкт успішно профінансований та завершений, питання подальших витрат часто залишається невирішеним і може стати ризиком для довготривалого ефекту програми.

6. Не всі освітні заклади змогли повністю використати виділені кошти до кінця бюджетного року. За результатами опитування, лише 64% (96) респондентів підтвердили, що освоїли фінансування повністю, тоді як 36% (54) – частково. При цьому серед закладів, які не встигли використати гроші, частіше відповідали про труднощі, пов'язані з погодженнями та закупівлями, ніж про фінансові проблеми.

7. Найбільшим технічним бар'єром для закладів стала нестача потрібного обладнання та матеріалів (34%; 51), що часто пов'язано з обмеженим вибором товарів через вимоги до країн походження. Також частина респондентів вказувала на логістичні труднощі (21%; 31) і нестачу кваліфікованих підрядників (13%; 20). Це свідчить про те, що навіть за наявності фінансування реалізація проектів може ускладнюватись і затримуватися через ринкові умови, включно з обмеженнями на ринку праці.

Список рисунків:

Рис. 1	Регіональний розподіл учасників опитування	стор. 8
Рис. 2	Оцінка складності погоджувальних процедур (шкала 1–5)	стор. 10
Рис. 3	Найпоширеніші регуляторні бар'єри реалізації проєктів	стор. 11
Рис. 4	Частота труднощів при внесенні даних у DREAM	стор. 13
Рис. 5	Частота труднощів при проведенні закупівель у Prozorro	стор. 13
Рис. 6	Частота перевірок контролюючих органів під час реалізації проєктів	стор. 15
Рис. 7	Найпоширеніші фінансові бар'єри реалізації проєктів	стор. 17
Рис. 8	Оцінка спроможності забезпечити сталу експлуатацію після завершення фінансування	стор. 19
Рис. 9	Найпоширеніші технічні бар'єри реалізації проєктів	стор. 22
Рис. 10	Наявність зрозумілої інформації про технічні вимоги програми	стор. 24
Рис. 11	Наявність труднощів із впровадженням технічних вимог	стор. 24
Рис. 12	Наявність труднощів з облаштуванням інфраструктури з урахуванням гендерних та інклюзивних потреб	стор. 25

Додатки

Додаток 1. Розподіл відповідей респондентів за питаннями опитування

Питання 1. Вкажіть місцезнаходження об'єкту, щодо якого здійснюються заходи з програми Ukraine Facility (оберіть область з переліку та вкажіть територіальну громаду)

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Рівненська	15
Львівська	12
Черкаська	12
Вінницька	11
Полтавська	11
Волинська	10
Дніпропетровська	10
Закарпатська	9
Тернопільська	9
Київська	8
Житомирська	6
Чернігівська	6
Кіровоградська	5
Запорізька	4
Івано-Франківська	4
Одеська	4
Хмельницька	4
Миколаївська	3
Сумська	3
Чернівецька	2
м. Київ	1
Підсумок	149

Питання 2. Яка кількість учнів/користувачів охоплена проєктом?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
понад 1000	19
500–1000	46
201–500	50
до 200	34
Підсумок	149

Питання 3. Які роботи та/або закупівлі здійснюються в межах фінансування програми Ukraine Facility?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Закупівля обладнання / меблів	133
Капітальний ремонт / реконструкція	14
Нове будівництво	2
Підсумок	149

Питання 4. Чи пов'язана реалізація проєкту з наслідками воєнних дій?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні, проєкт не пов'язаний із воєнними діями	144
Так, об'єкт пошкоджено/зруйновано через бойові дії	1
Так, потреба виникла внаслідок бойових дій	4
Підсумок	149

Питання 5. Чи отримували ви достатньо інформації про умови участі у програмі Ukraine Facility?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	12
Так, повністю	81
Так, частково	56
Підсумок	149

Питання 6. Наскільки складними для вашого проєкту були процедури отримання дозволів, погоджень та іншої обов'язкової документації? (1 – «зовсім не складними»; 5 – «дуже складними»)

Варіант відповіді	Кількість відповідей
1	28
2	20
3	64
4	23
5	14
Підсумок	149

Питання 7. Які регуляторні бар'єри найбільше вплинули на реалізацію вашого проєкту (можна обрати декілька варіантів)?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Застарілі будівельні норми та стандарти	6
Бар'єрів не було	22
Оскарження або блокування тендерних процедур	23
Дублювання чи суперечність у вимогах різних органів	32
Інше	32
Надмірна тривалість погоджень	63
Разом	178

Питання 8. Чи виникали у вас труднощі з внесенням даних про проєкт в систему управління публічними інвестиціями DREAM?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	76
Так, іноді	48
Так, часто	25
Підсумок	149

Питання 9. Чи виникали у вас труднощі з проведенням закупівель (наприклад, нестача учасників, оскарження, скасування тендерів тощо)?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	52
Так, іноді	56
Так, часто	41
Підсумок	149

Питання 10. Чи проводилися перевірки контролюючих органів (Державної аудиторської служби та Рахункової палати) щодо заходів, що фінансуються в межах програми Ukraine Facility?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	75
Так, кілька разів	33
Так, один раз	41
Підсумок	149

Питання 11. Якщо так, то якими були наслідки перевірок контролюючих органів для реалізації заходів у межах Ukraine Facility?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Перевірок не було	75
Не вплинули	50
Призвели до затримок у виконанні робіт/ закупівель	10
Призвели до розірвання договору	6
Призвели до фінансових коригувань (зменшення/повернення коштів)	4
Інше	4
Підсумок	149

Питання 12. Чи достатньо виділених коштів для реалізації проєкту?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	30
Так	119
Підсумок	149

Питання 13. Які фінансові бар'єри найбільше впливали на реалізацію вашого проєкту?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Інше	28
Нестача співфінансування з місцевого бюджету	9
Затримки у перерахуванні коштів	24
Зростання цін на будівельні матеріали, роботи та обладнання	40
Не було фінансових бар'єрів	56
Підсумок	157

Питання 14. Чи доводилося вам змінювати бюджет або строки реалізації проєкту через обмежені фінансові ресурси?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	132
Так	17
Підсумок	149

Питання 15. Чи вважаєте ви, що наявні фінансові ресурси дозволять забезпечити сталу експлуатацію об'єкта після завершення фінансування Ukraine Facility?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Важко відповісти	85
Ні, ресурси відсутні	4
Так, без ризиків	52
Так, частково, з ризиком скорочення обсягів/якості утримання	8
Підсумок	149

Питання 16. Чи ви витратили всі виділені кошти на реалізацію проєкту протягом попереднього звітного року?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	54
Так	95
Підсумок	149

Питання 17. Які технічні бар'єри найбільше вплинули на реалізацію вашого проєкту?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Відсутність кваліфікованих підрядників	20
Відсутність необхідних матеріалів	51
Інше	20
Не було технічних бар'єрів	36
Проблеми з логістикою (доставка матеріалів, транспортування)	32
Складність робіт через стан будівлі/території	8
Підсумок	167

Питання 18. Чи доводилося вам змінювати терміни виконання робіт через технічні або організаційні труднощі?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	88
Так, значно	23
Так, незначно	38
Підсумок	149

Питання 19. Чи володієте ви повною та зрозумілою інформацією про технічні вимоги (енергоефективність, екологічність, відповідність стандартам ЄС) у межах програми Ukraine Facility?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Так, повністю	50
Так, частково	88
Ні	11
Підсумок	149

Питання 20. Чи виникали у вас складності з впровадженням цих вимог під час реалізації заходів у межах програми Ukraine Facility?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Так, суттєві	17
Так, незначні	81
Ні	51
Підсумок	149

Питання 21. Чи виникали у вас труднощі з облаштуванням інфраструктури, яка враховує гендерні та інклюзивні потреби (окремі санітарні приміщення, доступність для осіб з інвалідністю, безпечні укриття)?

Варіант відповіді	Кількість відповідей
Ні	122
Так, незначні	18
Так, суттєві	9
Підсумок	149

