

**Олена ІВАШКО**

кандидат економічних наук, доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, Україна, [ivashko.olena@vnu.edu.ua](mailto:ivashko.olena@vnu.edu.ua)  
ORCID ID: 0000-0003-2950-0474

## **РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ: РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ**

---

**Вступ.** Реформа управління публічними інвестиціями в Україні є надзвичайно актуальною в сучасних економічних та соціальних умовах. Наслідки війни та значні руйнування інфраструктури вимагають ефективного використання державних інвестиційних ресурсів для відновлення економіки та підвищення її стійкості. Водночас обмеженість державного бюджету, залежність від міжнародної фінансової допомоги та складність координації численних інвестиційних проєктів створюють низку ризиків і викликів для практичної реалізації реформ.

Дослідження цих проблем дає змогу виявити ефективні підходи до планування, фінансування та контролю публічних інвестицій, що має безпосередній вплив на економічний розвиток країни та добробут її населення. Саме тому реформування системи управління публічними інвестиціями є важливою як для наукового аналізу, так і для практичної реалізації державної політики.

**Мета** – проаналізувати ризики і виклики практичної реалізації реформи управління публічними інвестиціями в Україні та обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування відповідної системи в умовах трансформаційних змін.

**Результати.** Проаналізовано ключові елементи реформи управління публічними інвестиціями, зокрема запровадження Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій та нових підходів до пріоритезації інвестиційних проєктів. Виявлено основні ризики практичної реалізації реформи, серед яких інституційна спроможність органів публічної влади, якість підготовки проєктної документації, кадрові та аналітичні обмеження, а також нерівномірність регіонального розвитку.

**Висновки.** Обґрунтовано, що успішність реформи управління публічними інвестиціями залежить від узгодженості стратегічних і бюджетних рішень, підвищення управлінських компетенцій та посилення прозорості інвестиційних процесів. Запропоновано напрями мінімізації ризиків реалізації реформи в контексті післявоєнного відновлення України.

**Ключові слова:** публічні інвестиції, управління публічними інвестиціями, інвестиційна політика, реформи, Єдиний проєктний портфель, післявоєнне відновлення.

**Рис.: 4, бібл.: 23.**

**Olena IVASHKO**

Ph. D. (Economics), Assoc. Prof., Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk,

ivashko.olena@vnu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0003-2950-0474

### **REFORM OF PUBLIC INVESTMENT MANAGEMENT IN UKRAINE: RISKS AND CHALLENGES OF PRACTICAL IMPLEMENTATION**

**Introduction.** Reforming public investment management in Ukraine is extremely relevant in the current economic and social conditions. The consequences of the war and significant infrastructure destruction require the effective use of state investment resources to restore the economy and increase its resilience. At the same time, the limited state budget, dependence on international financial assistance, and the complexity of coordinating numerous investment projects create a number of risks and challenges for the practical implementation of reforms.

Research into these issues allows us to identify effective approaches to planning, financing, and controlling public investment, which has a direct impact on the country's economic development and the well-being of its population. That is why reforming the public investment management system is important both for scientific analysis and for the practical implementation of public policy.

**The purpose** of the article is to analyse the risks and challenges of the practical implementation of public investment management reform in Ukraine and to justify ways of improving the efficiency of the relevant system in the context of transformational changes.

**Results.** The article analyses key elements of public investment management reform, including the introduction of a unified public investment project portfolio and new approaches to prioritising investment projects. The main risks of practical implementation of the reform have been identified, including the institutional capacity of public authorities, the quality of project documentation preparation, personnel and analytical constraints, and uneven regional development.

**Conclusions.** It is argued that the success of public investment management reform depends on the consistency of strategic and budgetary decisions, the improvement of management competencies, and the enhancement of the transparency of investment processes. Directions for minimising the risks of reform implementation in the context of Ukraine's post-war recovery are proposed.

**Keywords:** public investment, public investment management, investment policy, reforms, Single Project Portfolio, post-war recovery.

**JEL Classification:** H54, H83, O23.

---

---

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення економіки України суттєво зростає роль публічних інвестицій як ключового інструменту відновлення інфраструктури, забезпечення сталого розвитку та підвищення економічної стійкості держави. Значні обсяги фінансової допомоги міжнародних партнерів, обмеженість внутрішніх

ресурсів і високі суспільні очікування зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління публічними інвестиціями, прозорості ухвалення рішень і результативності реалізації інвестиційних проєктів.

У цьому контексті в Україні розпочато масштабну реформу системи управління публічними інвестиціями, спрямовану на запровадження єдиного підходу до плану-

вання, відбору, оцінки та моніторингу інвестиційних проєктів, зокрема через формування Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій. Водночас практична реалізація цієї реформи відбувається в умовах інституційної нестабільності, дефіциту управлінських компетенцій, нерівномірного регіонального розвитку та високого рівня зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Незважаючи на нормативне забезпечення реформи, на практиці виникають суттєві проблеми, пов'язані з узгодженістю стратегічних документів, якістю підготовки проєктів, обґрунтованістю пріоритетів, а також здатністю органів публічної влади ефективно впроваджувати нові підходи до управління інвестиціями. Це актуалізує потребу в науковому аналізі ризиків і викликів практичної реалізації реформи управління публічними інвестиціями в Україні, що й зумовлює вибір теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі питання реформування системи управління публічними інвестиціями набуває все більшого значення в контексті підвищення ефективності державних фінансів, сталого розвитку та бюджетної політики. Значний внесок у розвиток теорій публічного інвестування зробили Дж. М. Кейнс [1], Дж. Стігліц [2], П. Самуельсон [3], Л. Дж. Гітман [4], М. Д. Джонк [5], В. М. Геєць [6], І. О. Луніна [7], Т. І. Єфименко [8], В. П. Курдюшов [9], О. П. Кириленко [10] та ін.

Відаючи належне високому рівню наукових праць, варто зауважити, що питання публічних інвестицій та ефективність управління ними потребує глибшого дослідження. Оскільки недостатньо висвітлено:

- взаємозв'язок між змінами в нормативно-правовому полі та реальними результатами впровадження нових механізмів управління;

- вплив інституційної спроможності органів публічної влади на ефективність реалізації інвестиційних проєктів;
- практичні ризики формування та функціонування Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій;
- оцінювання реальних результатів реформи з позицій вимірювання ефективності, прозорості й економічної віддачі інвестиційних рішень.

Отже, попри наявність значної кількості теоретичних і практичних досліджень у сфері публічних інвестицій, існує дефіцит емпіричних робіт, що системно аналізують практичні механізми та ризики впровадження реформи управління публічними інвестиціями в Україні на сучасному етапі, що й визначає наукову новизну дослідження.

**Метою** статті є аналіз ризиків і викликів практичної реалізації реформи управління публічними інвестиціями в Україні та обґрунтування напрямів підвищення ефективності функціонування системи публічних інвестицій в умовах трансформаційних змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реформа управління публічними інвестиціями, яка розпочалася в Україні у 2024 р. і триватиме до 2028 р., спрямована на докорінну зміну у системі фінансового забезпечення розвитку регіонів в напрямі формування єдиних правил розподілу ресурсів на засадах прозорості, публічності і чіткої пріоритетизації проєктів. Виконання цього завдання в умовах тривалої війни і кризи у системі публічного управління суттєво ускладнює цей процес та підвищує ризики для розвитку суб'єктів економіки.

З другого боку, саме війна і посилення фінансової залежності державного бюджету від міжнародних та іноземних донорів вимагає пришвидшення реформи. Адже високі стандарти розподілу фінансових ресурсів, яких дотримуються донори (МВФ, Світовий Банк, уряди інших держав та ін.),

зобов'язують Україну до відповідних кроків: пріоритезації напрямів для залучення фінансових ресурсів, розроблення алгоритмів оцінки і відбору проєктів, забезпечення прозорості і публічності витрачання залучених коштів тощо. Тому реформа системи управління публічними інвестиціями здійснюється під егідою МВФ і Світового Банку та з урахуванням досвіду країн ЄС.

Зважаючи на значущість реформи та її успіх для Української держави у контексті взаємодії із міжнародними та іноземними донорами, а також у питанні збереження стійкості держави – регіонів – громад, актуальним є забезпечення відповідності заявлених у Дорожній карті цілей крокам в межах практичної реалізації пропонованих змін. У цьому контексті на увагу заслуговує пошук відповідей на низку запитань:

- чи відповідають заявлені проєкти визначеним на державному рівні пріоритетам?
- чи практична реалізація реформи відбувається в межах євроінтеграційних орієнтирів України?
- чи не суперечать відібрані інвестиційні проєкти принципам та прерогативам міжнародних донорів та ЄС?
- чи відповідає практика реалізації реформи умовам, в яких на сучасному етапі перебуває Українська держава?
- якою є якість проєктів?

Акцентуємо увагу на основних ризиках і проблемах, що виявлені у контексті аналізу практики управління проєктами публічних інвестицій на перехідному етапі.

Насамперед це ризик недостатньої ефективності формування Єдиного проєктного портфелю публічних інвестицій (далі – ЄПП) на перехідному етапі в умовах паралельного впровадження практичних кроків та розробки законодавчої бази управління такими проєктами.

Перший етап практичного втілення Дорожньої карти реформування системи управління публічними інвестиціями передбачає запровадження перехідної моделі, яка характеризується деякими особливостями, зумовленими законодавчим і нормативним регулюванням нової системи управління публічними інвестиціями, зокрема:

- через відсутність Стратегії національного розвитку та незавершення процесу оновлення секторальних стратегій орієнтирами для стратегічного планування як основи публічного інвестування в Україні визначено “План України” [11], що передбачений програмою ЄС Ukraine Facility на 2024–2027 рр., та Державну стратегію регіонального розвитку до 2027 р.;
- через відсутність повної регулятивної основи процесу управління публічними інвестиціями пріоритетні напрями інвестування на середньострокову перспективу, розподіл фінансування, критерії пріоритезації концепцій передбачено визначити у Бюджетній декларації на 2025–2027 рр.;
- на цьому етапі надання концепцій інвестиційних проєктів до ЄПП здійснюють виключно головні розпорядники коштів – центральні органи виконавчої влади та обласні державні адміністрації. Для підготовки концепцій і проєктів Міністерство фінансів України надсилає головним розпорядникам інформаційного листа з настановами та критеріями пріоритезації проєктів в процесі їх відбору. В наступні періоди планується розширення участі суб'єктів управління публічними інвестиціями та залучення до процесу органів місцевого самоврядування [12];
- концепції та проєкти подають через Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління

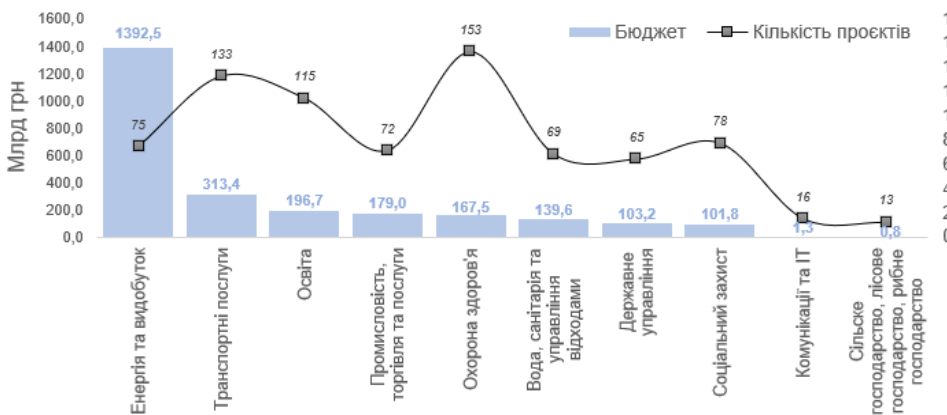
процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури DREAM, яка, по суті, є інструментом забезпечення прозорості подання і відбору проєктів на всіх етапах управління публічними інвестиціями;

- передбачене спрощення підходів до формування аналітичних оцінок вартості проєктів та очікуваної вигоди від їх реалізації на перехідному етапі у чітко визначених Мінекономіки випадках;
- через відсутність нормативно-правової бази оцінки і відбору концепцій основними критеріями в умовах оцінки і відбору проєктів на цьому етапі визначено кількість вигодонабувачів та ступінь готовності проєкту;
- скринінг та пріоритезацію концепцій здійснюють відповідні міністерства (згідно з визначеним у Дорожній карті алгоритмом), їхні результати передають до Стратегічної інвестиційної ради, яка формує перелік пріоритетних проєктів. Його презентують міжнародним партнерам в межах Багатосторонньої координаційної платформи донорів для залучення фінансування.

Узагальнюючи, простежуємо значне спрощення процедур управління публічними інвестиціями на перехідному етапі. Такий підхід зумовлений відсутністю нормативно-правових меж управління процесом, тому постає питання його доцільності й ефективності, адже практичні кроки здійснюються паралельно з плануванням законодавчих основ – без визначених правил і процедур.

Це особливо важливе питання з огляду на те, що за спрощеними процедурами подання й оцінки було сформульовано перелік дороговартісних проєктів, які подавали центральні органи виконавчої влади та обласні державні адміністрації. Варто зазначити, що на сучасному етапі ЄПП публічних інвестицій налічує 789 проєктів загалом на суму 2598,7 млрд грн, що стосуються десяти секторів економіки: енергії та видобутку, транспортних послуг, освіти, промисловості і торгівлі послугами, охорони здоров'я, води, санітарії та управління відходами, державного управління, соціального захисту, комунікації та ІТ, а також сільського, лісового і рибного господарства (рис. 1).

Для порівняння, бюджети проєктів на стадії ініціації, що завантажені у систему DREAM, які передбачені для реалізації на



**Рис. 1. Розподіл концепцій та фінансових ресурсів на їхнє виконання в межах ЄПП публічних інвестицій за секторами економіки, станом на 01.06.2025 р.\***

\*Побудовано на основі [14].

рівні територіальних громад, є значно меншими (рис. 2).

Якщо бюджет проекту ЄПП в середньому коливається в межах 3,29 млрд грн, то проекту, що ініційований у системі DREAM, – 80 млн грн, тобто він у 41 раз менший.

По-друге, недостатній рівень публічності і прозорості процесу формування і затвердження ЄПП публічних інвестицій. Прикладом неpubлічності процесу і неспроможності влади досягти якісно ефективного громадського моніторингу його реалізації є практика формування ЄПП. Її аналіз дав змогу констатувати такі проблеми:

1) нерозуміння “правил гри” щодо включення концепцій проектів у ЄПП в умовах перехідного періоду.

За офіційними повідомленнями Міністерства фінансів України, станом на 16 вересня 2024 р. ЄПП було затверджено в складі 750 концепцій проектів загалом на суму 2363 млрд грн [13]. Станом на 8 листопада 2024 р. на офіційному сайті Міністерства економіки України ЄПП налічує 787 проектів на суму 2592,7 млрд грн [14]. Станом на травень 2025 р. до ЄПП зараховано 789 концепцій загалом на суму 2598,7 млрд грн [14]. На основі цих даних можемо констатувати, що на перехідному етапі затвердження ЄПП не свідчить про

його сформованість і повноту: з моменту затвердження у вересні 2024 р. він поповнився на 39 концепцій.

Аналізуючи дані щодо концепцій в складі ЄПП [15], можна констатувати, що 21 концепція була додана в межах додаткових відборів, 18 – у межах Грантової угоди між Україною і Францією, яка спрямована на відновлення та підтримку критичної інфраструктури, пріоритетних секторів економіки і передбачає програму проектного фінансування на максимальну сукупну суму 200 млн євро [16].

Проблемним у цьому контексті є нерозуміння “правил гри” щодо включення концепцій проектів у ЄПП публічних інвестицій в умовах перехідного періоду на різних етапах. Вже під час напрацювання нормативно-правової бази у 2025 р. цю проблему розглядали. Відповідно до Постанови КМУ “Деякі питання управління публічними інвестиціями” № 527 від 28 лютого 2025 р. [17] існує складний алгоритм проходження концепціями різних етапів на шляху їх включення до ЄПП публічних інвестицій та його затвердження Стратегічною інвестиційною радою України. Відповідно до пункту 26 Порядку формування Єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави оновлення та перегляд ЄПП відбувається



Рис. 2. Порівняння середнього бюджету концепції проекту в складі ЄПП та проекту, що ініційовано у системі DREAM, станом на 01.06.2025 р.\*

\*Побудовано на основі [15].

регулярно, але не рідше ніж один раз на квартал. Таким чином, хоча і забезпечується гнучкість управління публічними інвестиціями через можливість включення нових концепцій, прозорості цього процесу немає.

2) недостатнє використання Стратегічною інвестиційною радою права залучати до участі у своїй роботі широкого кола зацікавлених сторін: органів місцевого самоврядування та виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, експертів і представників громадськості, медіа [18].

Фактична відсутність дій щодо впровадження принципів багаторівневого управління в практику діяльності Стратегічної інвестиційної ради та у всьому процесі управління публічними інвестиціями не підвищує довіру до влади та не сприяє публічності процесу. А з огляду на те, що розбудова ефективного багаторівневого врядування є однією з трьох стратегічних цілей державної регіональної політики до 2027 р. [19], такий підхід свідчить про централізацію повноважень та суперечності на рівні “стратегічне планування – реалізація заходів”.

3) недостатність висвітлення діяльності Стратегічної інвестиційної ради, адже повного та систематичного публічного доступу до всіх засідань і навіть інформації про результати проведення наразі не забезпечено.

Третім є ризик невідповідності між задекларованим механізмом фінансового забезпечення (превалювання приватного та боргового фінансування над бюджетним) проєктів публічних інвестицій та практикою формування і подання концепцій проєктів публічних інвестицій.

Проблемним аспектом реформи є стан інформаційного супроводу фінансового забезпечення проєктів і програм публічних інвестицій. В умовах реформи управління публічними інвестиціями в основі визначення джерел фінансування реалізації проєктів визначено принципи каскадування,

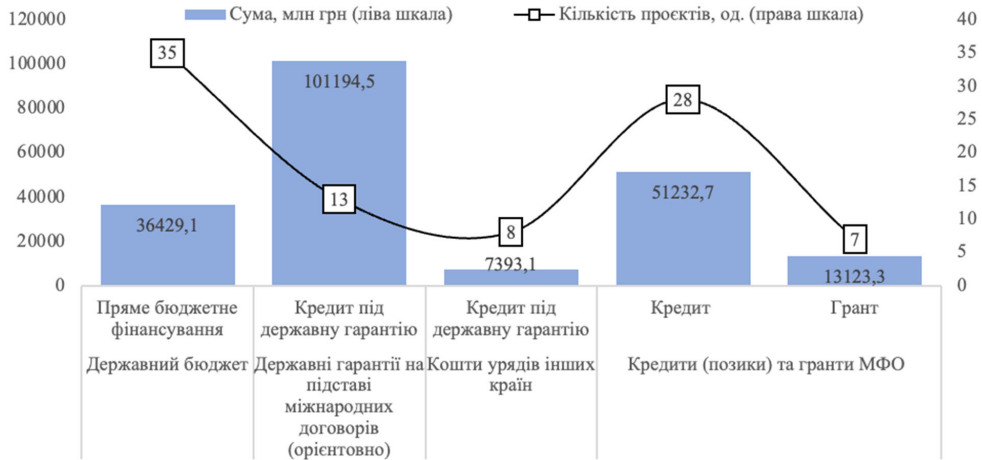
що передбачає забезпечення послідовності розгляду різних джерел і механізмів фінансового забезпечення, надання переваги приватному і борговому фінансуванню над іншими формами [20]. Зміна підходів до фінансового забезпечення реалізації проєктів публічних інвестицій є важливим кроком, тому питання практики його реалізації потребує роз’яснень та висвітлення у прикладах. Станом на травень 2025 р. 93% наявного фінансування для проєктів ЄПП належать до категорії “Інші джерела фінансування”, однак акценту уваги саме на умовах залучення приватного та боргового фінансування немає.

На практиці значна частина проєктів в складі ЄПП перебуває на стадії концепцій – 30,2%, що не дає змоги обґрунтувати їхні бюджети, джерела фінансування та належно опрацювати можливості залучення приватного капіталу, концесійних механізмів або муніципальних запозичень.

Як результат, нівелюється орієнтир розвитку системи управління публічними інвестиціями на розширення джерел залучення фінансових ресурсів. Тому актуальним є завдання не лише формалізувати підходи до каскадування джерел фінансування, а й забезпечити доступність навчання, роз’яснень і формування алгоритмів типових рішень для органів місцевого самоврядування щодо практичних способів залучення фінансових ресурсів для реалізації проєктів публічних інвестицій.

Аналогічна проблема простежується і щодо формування переліку пріоритетних публічних інвестиційних проєктів у Державному бюджеті України на 2025 р. із відповідним розподілом фінансових ресурсів (рис. 3).

Для реалізації більшості проєктів джерелом фінансування вказано державні гарантії на підставі міжнародних договорів, кошти урядів інших країн та МФО у вигляді кредитів. Така ситуація є зрозумілою з огляду на



**Рис. 3. Розподіл пріоритетних публічних інвестиційних проєктів у Державному бюджеті України на 2025 р. за джерелами фінансування\***

\*Побудовано на основі [21].

тенденції в економіці України на сучасному етапі в умовах війни. Однак щодо жодного проєкту одним із джерел фінансування не визначено приватного фінансування.

Наступною проблемою є суперечності між стратегічними пріоритетами розвитку та поданими концепціями проєктів.

За даними RDNA 4 [22], станом на 31 грудня 2024 р. загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 524 млрд дол. США. Формування ЄПП публічних інвестицій спрямоване на досягнення ефективного розподілу обмеженого фінансового ресурсу в умовах критичної потреби відновлення інфраструктури. З огляду на перспективу залучення значних обсягів фінансової допомоги міжнародних організацій та іноземних урядів, орієнтири використання фінансових ресурсів лежать у площині “перетину” двох векторів:

- 1) потреби відновлення в умовах війни;
- 2) несуперечності стратегічним орієнтирам та екологічним вимогам ЄС (у контексті євроінтеграційного спрямування України) та інших міжнародних організацій (які надають фінансування).

Водночас, на нашу думку, важливо акцентувати також на справедливому розподілі інвестиційних ресурсів між регіонами і громадами.

Аналізуючи склад ЄПП, аналітики простежують деякі суперечності між стратегічними орієнтирами розвитку України та концепціями ЄПП. Як приклад, наведемо результати аналізу складу проєктів енергетичного сектору.

53,6% фінансового ресурсу в межах бюджету ЄПП публічних інвестицій передбачено на реалізацію проєктів у сфері енергії та видобутку, що вказує на її пріоритетність. Крім того, відповідно до Постанови КМУ № 903 від 9 серпня 2024 р. пріоритетними інвестиційними проєктами у 2025 р. є такі, що спрямовані на розвиток малої (децентралізованої) генерації електричної енергії та/або зеленої енергії; відновлення пошкодженої внаслідок збройної агресії РФ генерації електричної енергії або систем розподілу, або на ремонт ядерних реакторів/атомних електростанцій; інтеграцію енергетичної системи України та Європи [23].

Такий підхід під час визначення критеріїв пріоритетизації концепцій публічних інвестиційних проєктів у 2025 р. свідчить про поєднання двох векторів розвитку енергетичного сектору: відновлення мережі для забезпечення населення та бізнесу електроенергією (передовсім на засадах децентралізації системи) та “зеленого” переходу як основи євроінтеграційних прагнень України і диверсифікації джерел енергії.

Аналізуючи склад концепцій проєктів в енергетичному секторі в розрізі підсекторів, простежуємо такі тенденції:

- 1) кожна третя концепція стосується різних видів відновлюваної енергетики (21 концепція), сукупно вони охоплюють 13,1% бюджету сектору;
- 2) найбільша кількість концепцій стосується передачі та розподілу енергії (22 од.), що пов'язано зі значними руйнуваннями та потребою модернізації мереж.

З другого боку, підсектор невідновлюваної енергетики займає 59,4% бюджету проєктів енергетичного сектору. В його межах два проєкти “Будівництво енергоблоків № 3, 4 Хмельницької АЕС” та “Будівництво енергоблоків № 5, 6 з реакторною установкою AP1000 на майданчику Хмельницької АЕС” займають 87,6% бюджету проєктів невідновлюваної енергетики, а проєкт щодо будівництва енергоблоків № 5, 6 є найбільш дорогавартісним серед концепцій у ЄПП. Примітно, що наявного фінансування з державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел для цих проєктів наразі не передбачено.

А основними ризиками для їх реалізації визначено: дефіцит фінансування; проблеми із закупівлею основного обладнання; імовірність збільшення вартості проєкту через зростання інфляції, зростання курсу валют; ризик дотримання термінів реалізації проєкту. Крім цих проєктів, дефіцит фінан-

сування як ризик визначено щодо ще однієї концепції проєкту в ЄПП [15].

Підсумовуючи, слід акцентувати, що в енергетичному секторі, попри певну орієнтацію на реалізацію проєктів ВЕД, простежується суттєвий перекид в бік великих проєктів у сфері невідновлюваної енергетики (зокрема двох в сфері атомної енергетики та проєкту “Комплексна модернізація Кременчуцького НПЗ”, що за обсягом фінансування займає третю позицію в секторі). Очевидно, що відповідь на питання щодо доцільності їх реалізації лежить у площині комплексного аналізу ситуації в енергетичній системі України та потребує залучення висококваліфікованих експертів, тому ми не можемо оцінювати якість цих проєктів, їх першочерговість і важливість для збереження стійкості вітчизняної системи енергозабезпечення. Однак у контексті аналізу концепцій ЄПП наявність цих проєктів свідчить про певну асинхронність з цілями і завданнями Державної стратегії регіонального розвитку, а також орієнтирами Європейського зеленого курсу, що супроводжується ускладненням доступу до фінансових ресурсів на їх виконання.

Ще один ризик – це нерівномірне представлення інтересів регіонів у системі управління публічними інвестиціями (зокрема, диспропорції включення концепцій та проєктів у ЄПП).

В основі управління публічними інвестиціями після завершення реформи лежить державна стратегія регіонального розвитку та стратегія розвитку регіонів. Ці документи мають стати основою для забезпечення рівнозначного представлення інтересів регіонів у новосформованій моделі управління публічними інвестиціями.

В умовах перехідної моделі, коли не усі регіони мають актуалізовані документи стратегічного планування, диспропорції простежуються не лише щодо загальної

кількості проєктів і фінансового ресурсу, що передбачений для їхньої реалізації, а й у контексті відібраних для включення у ЄПП концепцій і проєктів, які подали обласні державні адміністрації (рис. 4).

Наприклад, у ЄПП налічується 65 концепцій / проєктів, що ініційовані Закарпатською ОДА, та жодного проєкту від Волинської ОДА. Суттєво відрізняються й обсяги публічних інвестицій, які заплановано залучати для розвитку регіонів: різниця між Чернівецькою та Кіровоградською областями становить 72 рази.

Підхід до розподілу інвестиційного ресурсу передовсім ґрунтується на пріоритетності проєктів та їхній ефективності для економіки і життєдіяльності населення. Тому певні диспропорції у представлені регіонів є виправданими. Наприклад, суттєве переважання Хмельницької області серед регіонів України за показником загального бюджету проєктів, реалізація яких відбува-

тиметься в межах регіону (761,95 млрд грн), зумовлена специфікою двох концепцій проєктів у сфері атомної енергетики, які є безпрецедентними за вартістю реалізації, порівняно з іншими в ЄПП.

**Висновки.** На основі вищезазначеного можна виокремити основні проблеми, що стосуються практики управління проєктами публічних інвестицій на перехідному етапі:

- реформа системи управління публічними інвестиціями реалізується в умовах високої невизначеності, що зумовлено війною, неповною правовою базою та паралельністю дії нових процедур і процедур перехідного періоду; це ускладнює належну підготовку проєктів, їхню оцінку і відбір;
- формування ЄПП на перехідному етапі здійснено на основі спрощених підходів, що, серед іншого, не передбачає належного аналізу ефективності, оцінки вигод та стратегічної доцільності

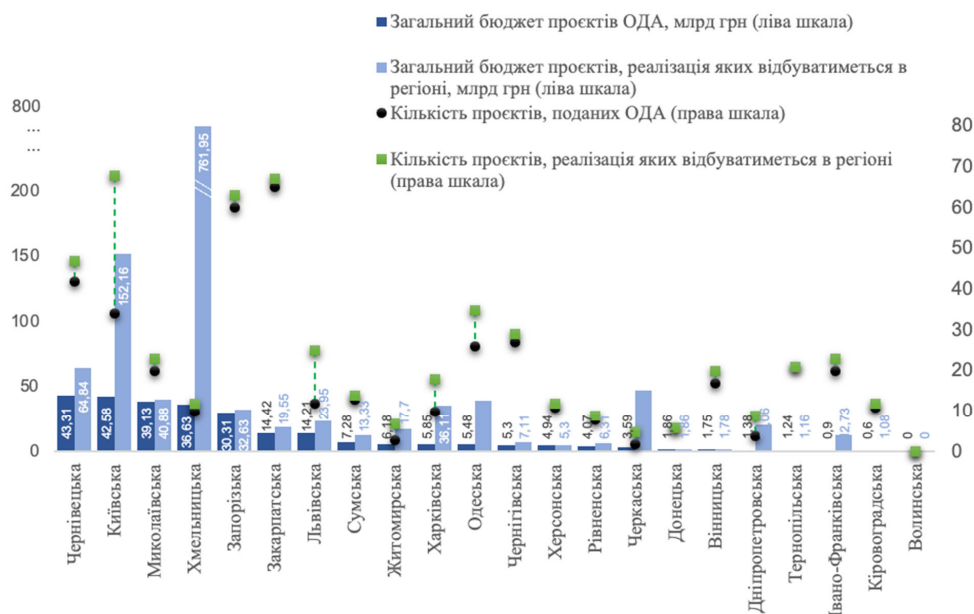


Рис. 4. Географія реалізації концепцій та проєктів ЄПП, станом на 01.06.2025 р.\*

\*Побудовано на основі [15].

- проектів, а відтак загрожує їх фінансовій та соціальній результативності;
- процес управління проектами залишається непрозорим – недостатній рівень публічності діяльності відповідних структур, залучення органів місцевого самоврядування та громадськості суперечить принципам демократичного врядування та знижує довіру до реформи;
  - механізми фінансування проектів не відповідають заявленій моделі каскадування та переваги приватного фінансування, що вказує на недостатню увагу на залучення насамперед приватного капіталу;
  - спостерігаються суттєві регіональні диспропорції у доступі до інвестицій, що загрожує принципу справедливості та рівномірного розвитку: деякі регіони суттєво переважають за кількістю та обсягами фінансування проектів, інші – не представлені зовсім.

Для забезпечення ефективності реформи управління публічними інвестиціями та нівелювання вищенаведених ризиків доцільно забезпечити: по-перше, нормативну визначеність процедур і посилити стратегічну логіку формування ЄПП; по-друге, сформувати чіткий механізм залучення приватного фінансування відповідно до принципу каскадування; по-третє, забезпечити збалансоване врахування потреб регіонів в розрізі окремих сфер та секторів економіки. Участь органів місцевого самоврядування та громадськості має стати обов'язковим елементом ухвалення рішень щодо включення проектів до ЄПП.

#### Список використаних джерел

1. Keynes J. M. *The general theory of employment, interest and money*. London : Macmillan, 1936. 472 p.
2. Stiglitz J. E., Rosengard J. K. *Economics of the public sector*. 4th ed. New York : W. W. Norton & Company, 2015. 1024 p.

3. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. *Economics*. 19th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2010. 744 p.

4. Gitman L. J., Zutter C. J. *Principles of managerial finance*. 14th ed. Boston : Pearson Education, 2015. 720 p.

5. Gitman L. J., Joehnk M. D., Smart S. B. *Fundamentals of investing*. 13th ed. Boston : Pearson Education, 2014. 704 p.

6. Геєць В. М. До питання теорії і практики політики соціальної якості в повоєнній Україні. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 3–17. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.003>.

7. Луніна І. О., Білоусова О. С. *The fiscal component of enhancing the country's defense capabilities*. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Economy, Management, Security, Technologies*. 2025. Vol. 4, № 2. URL : <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/259>.

8. Єфименко Т. І. Пріоритети забезпечення стійкості державних фінансів України в сучасних умовах. *Фінанси України*. 2024. № 1. С. 7–23.

9. Кудряшов В. П. Фінансове забезпечення публічних витрат у період війни. *Економіка України*. 2023. № 3. С. 37–54.

10. Kyrylenko O. P., Havkalova N. L., Shashkevych O. M., Humen V. M., Onyshchuk S. V. *Utilising public finance to foster sustainable growth in local communities*. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, № 2. P. 345–356. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p345>.

11. Про схвалення Плану України : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 244-р від 18 березня 2024 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-planu-t180324>.

12. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 588-р від 18.06.2024 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text>.

13. Стратегічна інвестиційна рада схвалила Єдиний проектний портфель здійснення

публічних інвестицій. URL : [https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna\\_investitsiina\\_rada\\_skhvalila\\_iedinii\\_projektnii\\_portfel\\_zdiisnennia\\_publichnikh\\_investitsii-4790](https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna_investitsiina_rada_skhvalila_iedinii_projektnii_portfel_zdiisnennia_publichnikh_investitsii-4790).

14. Єдиний проектний портфель публічних інвестицій. Міністерство фінансів України. URL : [https://mof.gov.ua/uk/unified\\_portfolio\\_of\\_public\\_investment\\_projects\\_list\\_of\\_priority\\_public\\_investment\\_projects-749](https://mof.gov.ua/uk/unified_portfolio_of_public_investment_projects_list_of_priority_public_investment_projects-749)

15. DREAM Аналітика. URL : [https://bi.dream.gov.ua/archive/?select=\\_Language/%5bUK%5d/#/investmentProjects](https://bi.dream.gov.ua/archive/?select=_Language/%5bUK%5d/#/investmentProjects)

16. Грантова угода між Урядом України та Урядом Французької Республіки щодо сприяння відновленню та підтримці критичної інфраструктури та пріоритетних секторів економіки України. Ратифіковано Законом України № 3906-IX від 20 серпня 2024 р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250\\_002-24#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250_002-24#Text).

17. Деякі питання управління публічними інвестиціями : Постанова Кабінету Міністрів України. від 28 лютого 2025 р. № 527. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-upravlinnia-publichnyimi-investitsiiami-i-527>.

18. Положення про Стратегічну інвестиційну раду : Постанова Кабінету Міністрів України № 549 від 14 травня 2024 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-2024-п#n33>.

19. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#n187>.

20. Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій : Наказ Міністерства фінансів України № 131 від 28 лютого 2025 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text>.

21. Перелік пріоритетних публічних інвестиційних проектів у Державному бюджеті України на 2025 рік із відповідним розподілом фінансових ресурсів. Єдиний проектний портфель публічних інвестицій. Міністерство

фінансів України. URL : [https://mof.gov.ua/uk/unified\\_portfolio\\_of\\_public\\_investment\\_projects\\_list\\_of\\_priority\\_public\\_investment\\_projects-749](https://mof.gov.ua/uk/unified_portfolio_of_public_investment_projects_list_of_priority_public_investment_projects-749).

22. Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA4). 2022–2024. February 2025, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>

23. Деякі питання підготовки, подання, оцінки та критеріїв пріоритизації концепцій публічних інвестиційних проектів на 2025 рік : Постанова КМУ № 903 від 9 серпня 2024 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2024-п#n174>.

## References

1. Keynes, J. M. (1936). *The general theory of employment, interest and money*. London: Macmillan.
2. Stiglitz, J. E., Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the public sector* (4th ed.). New York: W. W. Norton & Company.
3. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2010). *Economics* (19th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
4. Gitman, L. J., Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Boston: Pearson Education.
5. Gitman, L. J., Joehnk, M. D., Smart, S. B. (2014). *Fundamentals of investing* (13th ed.). Boston: Pearson Education.
6. Heiets, V. M. (2023). Do pytannia teorii i praktyky polityky sotsialnoi yakosti v povoiennii Ukraini [On the theory and practice of social quality policy in post-war Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 4, 3–17. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.003>
7. Lunina, I. O., Bilousova, O. S. (2025). The fiscal component of enhancing the country's defense capabilities. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Economy, Management, Security, Technologies*, 4(2). Available at: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/259>.

8. Yefymenko, T. I. (2024). *Priorytety zabezpechennia stiikosti derzhavnykh finansiv Ukrainy v suchasnykh umovakh [Priorities for ensuring the sustainability of Ukraine's public finances in modern conditions].* *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 1, 7–23 [in Ukrainian].
9. Kudriashov, V. P. (2023). *Finansove zabezpechennia publichnykh vytrat u period viiny [Financial support of public expenditures during wartime].* *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 3, 37–54 [in Ukrainian].
10. Kyrylenko, O. P., Havkalova, N. L., Shashkevych, O. M., Humen, V. M., Onyshchuk, S. V. (2025). *Utilising public finance to foster sustainable growth in local communities.* *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 345–356. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p345>.
11. *Pro skhvalennia Planu Ukrainy. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 244-r vid 18 bereznia 2024 r. [On approval of the Plan of Ukraine. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine].* (2024, March, 18). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-planu-t180324>.
12. *Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Dorozhnoi karty reformuvannia upravlinnia publichnyimi investytsiiami na 2024–2028 roky. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 588-r vid 18.06.2024 r. [On approval of the action plan for the implementation of the Roadmap for reforming public investment management for 2024–2028. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine].* (2024, June, 18). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text>.
13. *Strategichna investytsiina rada skhvalyla Yedynyi proiektnyi portfel zdiisnennia publichnykh investytsii [The Strategic Investment Council approved the Unified project portfolio for public investments].* Available at: <https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna-investytsiina-rada-skhvalila-iedynii-proiektnyi-portfel-zdiisnennia-publichnykh-investytsii-4790>.
14. *Iedynyi proiektnyi portfel publichnykh investytsii. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Unified project portfolio of public investments. Ministry of Finance of Ukraine].* Available at: <https://mof.gov.ua/uk/unified-portfolio-of-public-investment-projects-list-of-priority-public-investment-projects-749>.
15. DREAM Analytika [DREAM Analytics]. Available at: [https://bi.dream.gov.ua/archive/?select=\\_Language/%5bUK%5d/#/investment-Projects](https://bi.dream.gov.ua/archive/?select=_Language/%5bUK%5d/#/investment-Projects).
16. *Hrantova uhoda mizh Uriadom Ukrainy ta Uriadom Frantsuzkoi Respubliky shchodo spryiania vidnovlennia ta pidtrymtsi krytychnoi infrastruktury ta priorytetnykh sektoriv ekonomiky Ukrainy. Ratyfikovano Zakonom Ukrainy № 3906-IKh vid 20 serpnia 2024 roku [Grant Agreement between the Government of Ukraine and the Government of the French Republic to promote the restoration and support of critical infrastructure and priority sectors of the economy of Ukraine. Ratified by the Law of Ukraine].* (2024, August, 20). Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250\\_002-24#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/250_002-24#Text).
17. *Deiaki pytannia upravlinnia publichnyimi investytsiiami. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 liutoho 2025 r. № 527 [Some issues of public investment management. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine].* (2025, February, 28). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-upravlinnia-publichnyimi-investytsiiami-i-527>.
18. *Polozhennia pro Strategichnu investytsiinu radu. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 549 vid 14 travnia 2024 roku [Regulations on the strategic investment council. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine].* (2024, May, 14). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-2024-#n33>.
19. *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi strategii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky. Postanova KMU № 695 vid 5 serpnia 2020 roku [On approval of the State strategy for regional development for 2021–2027. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine].* (2020, August, 5). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-#n187>.

20. *Metodyky vyznachennia dzherel i mekhanizmiv finansovoho zabezpechennia publichnykh investytsiinykh proektiv ta prohram publichnykh investytsii. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy № 131 vid 28 liutoho 2025 roku* [Methods for determining sources and mechanisms of financial support for public investment projects and public investment programs. Order of the Ministry of Finance of Ukraine]. (2025, February, 28). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text>.

21. *Perelik priorytetnykh publichnykh investytsiinykh proektiv u Derzhavnomu biudzheti Ukrainy na 2025 rik iz vidpovidnym rozpodilom finansovykh resursiv. Yedynyi proektnyi portfel publichnykh investytsii. Ministerstvo finansiv Ukrainy* [List of priority public investment projects in the State Budget of Ukraine for 2025 with the corresponding distribution of financial resources. Unified project portfolio of public investments. Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: [https://mof.gov.ua/uk/unified\\_portfolio\\_of\\_public\\_investment\\_projects\\_list\\_of\\_priority\\_public\\_investment\\_projects-749](https://mof.gov.ua/uk/unified_portfolio_of_public_investment_projects_list_of_priority_public_investment_projects-749).

22. *Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA4). 2022–2024. February 2025, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations.* Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d-81b5371ff73a675a0a8.pdf>.

23. *Deiaki pytannia pidhotovky, podannia, otsinky ta kryteriiv prorytezatsii kontseptsii publichnykh investytsiinykh proektiv na 2025 rik. Postanova KМУ № 903 vid 9 serpnia 2024 roku* [Some issues of preparation, submission, evaluation and prioritization criteria of concepts of public investment projects for 2025. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2024, August, 9). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2024-п#n174>.