

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.4>

УДК 351: 336.1

О. П. Ігнатенко,

д. держ. упр., доцент,

професор кафедри публічного управління та адміністрування,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9088-5794>

М. В. Меркулов,

студент, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6746-7901>

УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

O. Ignatenko,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the

Department of Public Administration and Management, State University of

Information and Communication Technologies

M. Merkulov,

Master's student, State University of Information and Communication Technologies

MANAGEMENT AND FINANCING OF INVESTMENT PROJECTS IN THE PUBLIC SPHERE OF UKRAINE

Стаття присвячена аналізу сучасних практик управління та фінансування інвестиційних проектів у публічній сфері України. Розглянуто різні управлінські моделі, їх переваги та недоліки. Особлива увага приділяється державно-приватному партнерству як механізму залучення інвестицій та підвищення ефективності проектів.

Досліджено основні джерела фінансування інвестиційних проектів, такі як державний бюджет, цільові фонди, позики, кредити, приватні інвестиції та міжнародні фінансові інституції. Проаналізовано роль кожного джерела, його переваги та обмеження, а також показано їх співвідношення у загальній структурі інвестицій.

Висвітлено основні проблеми та перспективи розвитку інвестиційної діяльності в публічному секторі України, включаючи необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації до змін законодавства.

Особливу увагу приділено оцінці ефективності реалізації інвестиційних програм. Розглянуто різні види проектного аналізу: техніко-технологічний, економічний, адміністративно-організаційний, соціальний, фінансовий, екологічний, інституційний, стратегічний, нормативно-правовий та ринковий.

Наведено результати аналізу ефективності реалізації інвестиційних програм у різних галузях, що дозволяє визначити пріоритетні напрямки інвестування та підвищити ефективність використання державних коштів.

В статті розглянуто аналіз сучасних практик управління та фінансування інвестиційних проектів у публічній сфері України. Досліджено основні джерела фінансування інвестиційних проектів, такі як державний бюджет, цільові фонди, позики, кредити, приватні інвестиції та міжнародні фінансові інституції. Особливу увагу приділено оцінці ефективності реалізації інвестиційних програм, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Висвітлено основні проблеми та перспективи розвитку інвестиційної діяльності в публічному секторі України.

Розглянуто різні управлінські моделі, включаючи централізоване та децентралізоване управління, державно-приватне партнерство, проектне управління та інші. Особлива увага приділена аналізу джерел фінансування інвестиційних проектів, таких як державний бюджет, цільові фонди, позики, кредити, приватні інвестиції та міжнародні фінансові інституції. Досліджено основні проблеми та перспективи розвитку інвестиційної діяльності в публічному секторі України.

This article delves into the analysis of contemporary management and financing practices within Ukraine's public investment project landscape. It examines various management models, including centralized and decentralized approaches, public-private partnerships, and project management, highlighting their respective strengths and weaknesses. Special attention is given to public-private partnerships as a crucial mechanism for attracting investments and bolstering project efficiency.

The study investigates the primary funding sources for investment projects, such as the state budget, targeted funds, loans, credits, private investments, and international financial institutions. It analyzes the role of each source, its advantages, limitations, and their respective contributions to the overall investment structure.

The research also explores the main challenges and prospects for developing investment activities in Ukraine's public sector. This includes the need to enhance resource utilization efficiency and adapt to evolving legislation.

Particular emphasis is placed on evaluating the effectiveness of investment programs. The study examines various project analysis methodologies, encompassing technical, economic, administrative, social, financial, environmental, institutional, strategic, legal, and market-based approaches.

The article presents the findings from an analysis of investment program implementation effectiveness across different sectors. This analysis aims to identify priority investment areas and enhance the efficient use of public funds.

The article also examines the analysis of contemporary management and financing practices for investment projects in Ukraine's public sphere. It investigates the primary funding sources for investment projects, including the state budget, targeted funds, loans, credits, private investments, and international financial institutions. Special attention is given to evaluating the effectiveness of investment programs, taking into account economic, social, and environmental aspects. The study highlights the main challenges and prospects for the development of investment activity in the public sector of Ukraine.

Furthermore, the article investigates various management models, including centralized and decentralized management, public-private partnerships, project management, and others. The study emphasizes the analysis of funding sources for investment projects, such as the state budget, targeted funds, loans, credits, private investments, and international financial institutions. The main problems and prospects for the development of investment activity in the public sector of Ukraine are also explored.

Ключові слова: *інвестиційні проекти, публічна сфера, управління проектами, джерела фінансування, оцінка ефективності, інвестиції, фінанси.*

Keywords: *investment projects, public sphere, project management, sources of financing, performance evaluation, investment, finance.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективне управління та фінансування інвестиційних проектів є важливим фактором економічного та соціального розвитку України. В умовах обмежених бюджетних ресурсів та необхідності залучення інвестицій, актуальним є питання вибору оптимальних управлінських моделей та джерел фінансування, а також оцінки ефективності реалізації інвестиційних програм.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління та фінансування інвестиційних проєктів в Україні досліджується багатьма вітчизняними науковцями. Зокрема, варто відзначити праці таких авторів, як Жаліло Я.А., Колеснікова К.В., Левковська Л.В., Мандзик В.М., Тімінський О.Г. та інші. Проте, зважаючи на динамічні зміни в економічному та законодавчому середовищі України, виникає необхідність у подальшому дослідженні цієї проблематики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз сучасних практик управління та фінансування інвестиційних проєктів у публічній сфері України, а також оцінка їх ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління інвестиційними проєктами в публічній сфері є складним процесом, що вимагає врахування багатьох факторів. Вибір оптимальної моделі управління залежить від специфіки проєкту, його масштабу, цілей та доступних ресурсів. В Україні використовуються різні управлінські моделі, кожна з яких має свої переваги та недоліки.

Централізоване управління дозволяє забезпечити єдину політику в сфері інвестицій та високий рівень контролю. Цей підхід корисний в умовах невизначеності та необхідності узгодження інтересів різних регіонів. Він забезпечує чіткий розподіл відповідальності, ефективне використання ресурсів та стабільність у фінансуванні проєктів. Однак, централізоване управління може призвести до бюрократичних затримок та зниження оперативності прийняття рішень [1, с. 22].

Децентралізоване управління дозволяє адаптувати проєкти до потреб регіонів та забезпечує більшу гнучкість у прийнятті рішень. Місцеві органи влади можуть враховувати регіональні особливості, що робить проєкти більш ефективними. Ця модель сприяє зниженню бюрократичних бар'єрів, прискоренню процесу прийняття рішень та збільшенню гнучкості у розподілі фінансів [2, с. 62]. Водночас, децентралізоване управління може створювати

певні труднощі у координації дій між регіонами та потребує високої кваліфікації управлінського персоналу на місцевому рівні.

Модель інвестиційних фондів і цільових програм передбачає створення спеціалізованих фондів для фінансування проектів у конкретних напрямках. Фонди можуть бути державними, приватними або змішаними. Серед переваг цієї моделі можна виділити ефективне спрямування коштів, наявність чітких критеріїв оцінки та можливість залучення різних джерел фінансування. Серед недоліків слід зазначити необхідність постійного контролю та ризик нецільового використання коштів.

Проектне управління є системним підходом до реалізації проектів, що охоплює всі етапи – від планування до завершення. Дана модель забезпечує чіткий розподіл завдань, ефективний контроль ризиків та прозорість виконання проекту. Можливим недоліком є висока стандартизація, яка може обмежувати гнучкість у прийнятті рішень.

Модель інтегрованого управління – це комплексний підхід, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти проекту. Ця модель сприяє збалансованому розвитку та координації дій між усіма учасниками проекту. Обмеженнями для впровадження цієї моделі можуть виступати складність координації та високі вимоги до кваліфікації управлінського персоналу [3, С. 46-53].

Адаптивне управління дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати плани проекту. Ця модель є особливо актуальною в умовах невизначеності. Серед переваг слід відзначити гнучкість та відкритість до інновацій. До недоліків можна віднести необхідність постійного моніторингу та високий рівень невизначеності, з яким пов'язане впровадження проекту [4, С. 122-131].

Джерела фінансування інвестиційних проектів у державному секторі є ключовим аспектом для забезпечення стабільного економічного розвитку та реалізації важливих соціальних і інфраструктурних ініціатив. Вибір джерел

фінансування залежить від масштабу проекту, його стратегічної важливості та економічних умов.

Фінансування проектів зазвичай здійснюється через державний бюджет, однак можуть використовуватися й альтернативні джерела, зокрема кредити, позики, приватні інвестиції, міжнародні фінансові організації та державно-приватні партнерства. Вибір відповідної моделі фінансування є критично важливим для успішної реалізації національних стратегічних цілей.

Державний бюджет виступає основним джерелом фінансування державних програм, які охоплюють ключові сфери, такі як інфраструктура, освіта, охорона здоров'я та екологія. Кошти, виділені з бюджету, розподіляються через відповідні органи державного управління та знаходяться під контролем уряду. Головною перевагою бюджетного фінансування є забезпечення стабільності, особливо для довгострокових і масштабних проєктів. Водночас обмеження державного бюджету зумовлені економічними умовами, що підкреслює важливість залучення додаткових фінансових ресурсів через міжнародні позики та партнерства з приватним сектором. Державні інвестиції часто виконують роль катализатора для стимулювання приватної ініціативи та залучення іноземного капіталу.

Цільові фонди є спеціалізованими інструментами, створеними для фінансування окремих галузей або напрямків, наприклад, інфраструктури чи екології. Їх фінансування формується за рахунок податкових надходжень, спеціальних зборів або грантів, а також через партнерства з приватними компаніями чи міжнародними організаціями. Використання коштів цільових фондів контролюється, що сприяє ефективності. Однак вузька спеціалізація таких фондів може призводити до обмеженості у фінансуванні інших потреб.

Державні позики та кредити є важливим джерелом фінансування для реалізації великих проєктів у державному секторі. Вони залучаються через випуск облігацій або кредити міжнародних фінансових організацій, таких як Світовий банк чи Міжнародний валютний фонд. Це дозволяє забезпечувати

фінансування масштабних ініціатив, незалежно від наявності податкових надходжень, та ефективно розподіляти ресурси між пріоритетними завданнями.

Залучення міжнародного фінансування є ключовим джерелом підтримки державних інвестицій. Іноземні кредити, що надаються міжнародними фінансовими організаціями, такими як Світовий банк або Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), сприяють реалізації стратегічних проєктів у сферах інфраструктури, екології та соціальних ініціатив. Ці кредити, зазвичай, характеризуються пільговими умовами, такими як низькі відсоткові ставки чи тривалі періоди погашення, що дозволяє зменшити боргове навантаження на бюджет [5, с. 51-63].

Концесії, як форма державно-приватного партнерства (ДПП), забезпечують ефективне залучення приватних ресурсів у реалізацію інфраструктурних проєктів. У межах таких угод держава передає приватному партнеру право на експлуатацію активів на визначений період, після чого активи повертаються у державну власність. Це дозволяє оптимізувати використання бюджетних коштів, водночас забезпечуючи доступ до сучасних технологій та бізнес-моделей [6, с. 66-73].

Приватні інвестиції також можуть здійснюватися через механізми проєктного фінансування або за підтримки державних гарантій, що знижують ризики для інвесторів. Такі моделі сприяють модернізації інфраструктури, підвищенню якості послуг та економічній конкуренції. Успішна реалізація проєктів потребує прозорого регулювання та ефективного моніторингу.

Комплексний підхід, що гармонійно поєднує міжнародне фінансування, концесії та приватні інвестиції, створює сприятливі умови для розвитку інфраструктури та стимулювання економічного зростання.

Наразі найбільшу частку капітальних інвестицій становлять власні кошти підприємств та організацій, що дорівнює 69,4% [7, с. 1]. Це свідчить про значну залежність бізнесу від внутрішніх ресурсів для фінансування своїх проєктів. Друге місце займають кошти населення, які в основному спрямовуються на

будівництво житла, складаючи 8,9%. Кредити банків та інші позики забезпечують 7,1% загального фінансування, що демонструє їх важливість для реалізації інвестиційних проєктів. Значну роль також відіграють кошти місцевих бюджетів (7,1%), тоді як частка іноземних інвестицій (2,9%) і державного бюджету (2,3%) залишається обмеженою. Загалом у цьому списку представлені як центральні органи виконавчої влади, так і обласні державні адміністрації, що мають значну кількість заявок.

Найбільшу кількість концепцій проєктів подали Міністерство охорони здоров'я та Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, що свідчить про високий рівень активності в цих сферах. Також помітна участь обласних державних адміністрацій, таких як Чернівецька та Запорізька ОВА, з помітним числом проєктів [8, с. 2-19]. Це відображає широку залученість різних регіонів та міністерств у розробці інвестиційних проєктів для подальшої реалізації.

Загальний ресурс фінансування публічних інвестиційних проєктів у 2025-2027 роках складається з кількох ключових джерел. Одним із основних є надходження позик від іноземних держав, міжнародних фінансових установ і організацій у рамках чинних проєктів, що допомагають забезпечити фінансування важливих ініціатив. Додатково передбачається використання компонента II в рамках Ukraine Facility, інвестиційного інструмента, спрямованого на стимулювання залучення інвестицій у пріоритетні сектори економіки. Зокрема, ці інвестиції будуть спрямовані на розвиток інфраструктури, енергетики та інших стратегічних напрямків. Частина фінансування також надходитиме з ресурсу загального фонду державного бюджету, який планується розподіляти на різні сфери розвитку. Важливим елементом є обсяги Дорожнього фонду, спеціального фонду державного бюджету, що фінансує будівництво та відновлення інфраструктури, зокрема дорожніх об'єктів. Проте видатки, пов'язані з утриманням автомобільних шляхів та борговими зобов'язаннями

Агентства відновлення, будуть окремо враховуватися в рамках спеціальних програм і проектів.

Аналіз заявленої потреби у фінансуванні показує поступове збільшення потреби в коштах з Державного бюджету України (ДБУ) у період з 2025 по 2027 рік [9, с. 2-35]. Це фінансування є важливим для реалізації інвестиційних проектів та розвитку ключових секторів економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Крім цього, це відображає необхідність підтримки та розвитку важливих секторів економіки, таких як агропромисловий комплекс, охорона здоров'я, освіта та інші. Прогнозоване зростання потреби у фінансуванні вказує на збільшення обсягів інвестицій, що мають забезпечити масштабні проекти та ініціативи в майбутньому. Найбільша потреба у фінансуванні спостерігається у 2027 році, що свідчить про значні інвестиційні плани, спрямовані на розвиток ключових галузей та інфраструктури країни. Це також підкреслює зростаючу важливість фінансової підтримки з боку держави, яка має забезпечити стійкий розвиток економіки та інфраструктури на довгострокову перспективу. Збільшення потреб у фінансуванні вказує на необхідність ефективного використання ресурсів для реалізації державних проектів, що мають сприяти сталому розвитку та процвітанню країни.

Потреба у фінансуванні з Державного бюджету України на 2025 рік демонструє значну варіативність в залежності від сектору [9, с. 2-35]. Найбільші кошти плануються для освіти і науки, охорони здоров'я та розвитку дорожньої інфраструктури, що свідчить про пріоритетність цих напрямків. Також значне фінансування передбачено для енергетики та житлово-комунального господарства. Менші суми заплановані для агропромислового комплексу та портів, що може вказувати на стабільність у цих секторах. Загалом, розподіл фінансування підкреслює важливість інвестицій в інфраструктуру та соціальні сфери для забезпечення сталого розвитку країни.

Оцінка ефективності інвестиційних програм у публічній сфері є важливим інструментом для аналізу раціональності використання державних ресурсів і

визначення впливу проєктів на соціально-економічний розвиток країни [10, с. 7-21]. Цей процес допомагає встановити відповідність результатів стратегічним цілям уряду, оцінити досягнення економічних, соціальних і екологічних результатів, а також ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальшого фінансування або коригування проєктів.

Ефективна оцінка сприяє прозорості та підзвітності у використанні публічних ресурсів, підвищує довіру громадян до влади та дозволяє виявляти слабкі сторони програм для їхнього вдосконалення. Завдяки цьому зменшується ризик марнотратства, покращується планування нових інвестицій і забезпечується порівняння альтернативних проєктів за критеріями доцільності та очікуваного впливу.

Соціальні аспекти є невід'ємною частиною оцінки, адже такі інвестиції спрямовані на підвищення якості життя громадян. Оцінка забезпечує зворотний зв'язок для адаптації підходів, дозволяє ідентифікувати ризики та виклики, а також стимулює використання найкращих практик у публічному управлінні. Результати оцінки також важливі для міжнародного співробітництва, адже вони підтверджують успішність проєктів, що фінансуються міжнародними донорами.

Ефективність має оцінюватися не лише за економічними, а й за соціальними та екологічними результатами. Це допомагає уникати політично мотивованих інвестицій, формувати обґрунтовану державну політику та сприяти сталому розвитку. Оцінка ефективності інвестиційних програм відіграє ключову роль у поєднанні інтересів уряду, громадян і бізнесу, забезпечуючи економічне зростання і загальне благо.

Оскільки публічні інвестиції мають значний вплив на розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, екології та інших критичних секторів, важливо здійснювати систематичний аналіз їх ефективності з різних аспектів [11, с.254]. Вибір відповідних методів оцінки, таких як економічний, соціальний, екологічний, та інші, дає можливість отримати всебічну картину успішності проєктів. У зв'язку з цим, проєктний аналіз є важливим інструментом для

забезпечення прозорості та ефективності використання публічних ресурсів. Загалом існують такі види проектного аналізу:

- Техніко-технологічний аналіз є ключовим етапом, що визначає оптимальне місце розташування та масштаби об'єкта, аналізує технологічні процеси, обладнання, матеріали та необхідну інфраструктуру [11, с.254]. Він також охоплює оцінку доступності капіталу, робочої сили та методів експлуатації й обслуговування проекту.

- Економічний аналіз дозволяє оцінити ефективність проекту з точки зору витрат і отриманого ефекту, враховуючи його значення для національних, регіональних або місцевих інтересів.

- Адміністративно-організаційний аналіз зосереджується на структурі управління, компетентності адміністративного персоналу та їх здатності вирішувати завдання з реалізації проекту.

- Соціальний аналіз визначає вплив проекту на розвиток соціальної сфери, міжособистісні відносини та загальну психологічну атмосферу.

- Фінансовий аналіз обґрунтовує достатність ресурсів для реалізації проекту у встановлені терміни, аналізує баланс доходів і витрат, а також прогнозує прибутки чи збитки.

- Екологічний аналіз досліджує природні умови та потенційний вплив проекту на довкілля, прогнозуючи можливі екологічні наслідки.

- Інституційний аналіз вивчає роль та ефективність правових, політичних і адміністративних механізмів, які впливають на реалізацію проекту, зокрема взаємодію між державними установами, бізнесом і громадським сектором.

- Стратегічний аналіз зосереджується на довгострокових перспективах проекту, його відповідності загальним цілям розвитку, інтеграції в існуючі стратегії та можливості адаптації до зовнішніх змін, таких як економічні кризи чи зміна законодавства.

- Нормативно-правовий аналіз охоплює вивчення законодавчої та регуляторної бази, яка визначає можливості реалізації проекту. Він включає перевірку відповідності проекту нормам, стандартам і ліцензійним вимогам.

- Ринковий аналіз аналізує поточну ситуацію на ринку, визначає попит і пропозицію, конкурентне середовище, а також прогнозує перспективи розвитку ринкового сегмента, на який орієнтований проект.

Усі ці види аналізу є необхідними для всебічної оцінки інвестиційного проекту, забезпечуючи його успішну реалізацію та досягнення запланованих цілей.

Оцінка ефективності реалізації інвестиційних програм у публічній сфері є важливим етапом забезпечення їхнього успішного впровадження. Це дозволяє не лише визначити рівень досягнення поставлених цілей, а й виявити потенційні проблеми, які можуть виникнути під час виконання проєктів. Ефективність інвестицій оцінюється за різними критеріями, кожен з яких відображає ключові аспекти впливу програм на економіку, соціальну сферу, довкілля, управлінські процеси та фінансову стійкість. Кожен із критеріїв має свої методи оцінки, які враховують специфіку різних проєктів та їхній масштаб. Наприклад, економічна ефективність оцінюється через аналіз макроекономічних показників, тоді як соціальна ефективність вимагає врахування змін у рівні життя населення. Врахування екологічних, фінансових, інституційних та ризикових аспектів забезпечує комплексний підхід до оцінювання.

Критерії оцінки інвестиційного проєкту є ключовими показниками, які дозволяють оцінити доцільність і ефективність інвестицій. Зокрема, до них входять:

- Економічні критерії включають показники терміну окупності, норми прибутковості, а також коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності активів. Ці параметри допомагають оцінити, наскільки проєкт вигідний з фінансової точки зору.

- Науково-технічні критерії враховують рівень інноваційності, диверсифікацію виробництва, енергомісткість та матеріаломісткість продукції. Вони визначають потенціал технологічного оновлення та раціонального використання ресурсів.

- Ринкові критерії базуються на аналізі можливостей виходу на нові ринки, конкурентних перевагах на існуючих ринках і розробці нових стратегій. Ці аспекти важливі для оцінки перспектив проєкту в умовах ринкової конкуренції.

- Соціальні критерії включають вплив на економіку живої праці, зростання доходів населення, а також соціальні пакети. Вони відображають суспільну користь від реалізації проєкту та його вплив на добробут громади.

- Екологічні критерії спрямовані на оцінку ефективності використання природних ресурсів, зменшення шкідливих викидів і утилізації відходів. Це гарантує, що проєкт відповідає принципам сталого розвитку.

Усі ці критерії використовуються комплексно для забезпечення об'єктивності оцінки. Вони дозволяють інвесторам та організаторам виявити ризики, пов'язані з проєктом, і спланувати шляхи їх мінімізації. Ці показники дають можливість порівняти альтернативні інвестиційні проєкти та обрати найбільш ефективний. Критерії також допомагають визначити потенційний внесок проєкту в досягнення стратегічних цілей підприємства чи держави. Врахування всіх аспектів забезпечує збалансований підхід до інвестування, що важливо для досягнення максимального ефекту.

Оцінка ефективності реалізації інвестиційних програм у публічній сфері демонструє значну різницю між галузями залежно від їхніх особливостей, цілей та обсягів фінансування.

Найвищі показники ефективності спостерігаються у сфері транспорту та інфраструктури (85%), що обумовлено позитивними змінами в логістиці, зменшенням часу перевезень та зниженням аварійності [8, с. 2-19; 9, с. 2-35]. Значний прогрес також відзначається в галузі цифровізації та ІТ (82%), завдяки

впровадженню електронних сервісів, які сприяють зменшенню бюрократизації та спрощенню доступу до державних послуг. Сфера освіти демонструє 80% ефективності, здебільшого через модернізацію навчальних закладів і цифрових технологій, що покращують якість освіти. Охорона здоров'я, з результатом 75%, показує позитивні зміни завдяки будівництву нових медичних установ та модернізації обладнання.

Нижчі показники спостерігаються в енергетиці (70%) через високу вартість впровадження відновлюваних джерел енергії, культурі та туризмі (68%), що залежать від сезонності та туристичного потоку, та екології (65%), через складність оцінки довгострокових наслідків. Важливими аспектами у соціальному захисті є доступність послуг і зниження рівня бідності, що забезпечує ефективність на рівні 78%. Результати реалізації програм демонструють, що стратегічний підхід до інвестування дозволяє досягти високих показників ефективності у різних галузях, проте потребує детального планування та врахування ризиків.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження показало, що управління інвестиційними проектами в публічній сфері України є багатогранним процесом, який потребує ретельного вибору управлінських моделей та джерел фінансування, а також постійної оцінки ефективності. В Україні використовуються різні управлінські моделі, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Централізоване управління забезпечує єдину політику та контроль, але може призвести до бюрократичних затримок. Децентралізоване управління дозволяє адаптувати проекти до регіонів, але потребує високої кваліфікації місцевих органів.

Джерела фінансування інвестиційних проектів є різноманітними, включаючи державний бюджет, цільові фонди, позики, кредити, приватні інвестиції та міжнародні фінансові інституції. Кожне джерело має свої особливості та вимагає ретельного аналізу перед використанням.

Оцінка ефективності реалізації інвестиційних програм є важливим етапом, що дозволяє визначити результативність проектів та їх вплив на соціально-економічний розвиток. Для оцінки використовуються різні критерії та методи, що дозволяють отримати комплексну картину ефективності.

Основними проблемами залишаються недостатня ефективність використання ресурсів та часті зміни в законодавстві. Застосування сучасних моделей управління та інструментів фінансування сприяє ефективнішій реалізації проектів. Оцінка ефективності дозволяє підвищити результативність витрачання коштів та досягти комплексних результатів.

В подальших дослідженнях варто зосередити увагу на впровадженні інвестиційних проектів в конкретних галузях економіки України.

Література

1. Хоменко В. В. Проблеми та виклики централізованого і децентралізованого управління освітою в територіальних громадах. Академічні візії, 2023. 22 с.
2. Круглов В. В. Моделі державно-приватного партнерства. Держава та регіони, 2018. № 2. С. 62.
3. Левковська Л. В., Мандзик В. М. Формування моделі інтегрованого управління водними ресурсами в контексті забезпечення сталого водокористування. Збалансоване природокористування, 2018. № 2. С. 46-53.
4. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. Управління розвитком складних систем, 2016. № 27. С. 122-131.
5. Криштал Г. Інноваційна діяльність господарюючих суб'єктів: фінансування, роль банків та проблеми взаємодії в умовах воєнного стану. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2024. № 3.29. С. 51-63.
6. Жаліло Я. А. Щодо шляхів позичкового фінансування державою інвестиційних проектів. Стратегічні пріоритети, 2008. № 1. С. 66-73.

7. Механізми державного регулювання інвестиційно-інноваційних процесів в Україні [Електронний ресурс]. (2018). Режим доступу: <https://leaderfoundation.org.ua/mehanizmi-derzhavnogo-regulyuvannya-investitsiyno-innovatsiynih-protsesiv-v-ukrayini/>
8. Єдиний проектний портфель здійснення публічних інвестицій. Засідання Стратегічної інвестиційної Ради, [Електронний ресурс]. (2024). URL: [Динаміка проходження опитування в 2017-2023 роках](#)
9. Публічні інвестиційні проекти до проекту Бюджетної декларації на 2025-2027 роки [Електронний ресурс]. (2024). URL: [Публічні інвестиційні проекти](#)
10. Андрунців В. Р. Ефективність реалізації інвестиційних проектів [Електронний ресурс]. (2023). Тернопіль: ЗУНУ. Режим доступу: [Ефективність реалізації публічних проектів](#)
11. Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональний зріз. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 254 с.

References

1. Khomenko, V. V. (2023), “Problems and challenges of centralized and decentralized education management in territorial communities”, *Academic visions*, vol. 22.
2. Kruhlov, V. V. (2018), “Models of public-private partnership”, *Derzhavna rehiony*, vol. 2, no. 62.
3. Levkovska, L. V., & Mandzyk, V. M. (2018), “Formation of a model of integrated water resources management in the context of ensuring sustainable water use”, *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 2, pp. 46–53.
4. Timinskyi, O. H. (2016), “Adaptive management technologies as a mechanism for ensuring the effectiveness of organizational and management systems”, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 27, pp. 122–131.

5. Kryshchal, H. (2024), “Innovative activity of economic entities: financing, the role of banks and problems of interaction in the context of martial law”, *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 3.29, pp. 51–63.

6. Zhalilo, Ya. A. (2008), “About the ways of loan financing of investment projects by the state”, *Stratehichni priorityty*, vol. 1, pp. 66–73.

7. Leader (2018), “Mechanisms of state regulation of investment and innovation processes in Ukraine”, available at: <https://leaderfoundation.org.ua/mehanizmi-derzhavnogo-regulyuvannia-investitsiyno-innovatsiynih-protseviv-v-ukrayini/> (Accessed 05 Dec 2024).

8. Ministry of Finance of Ukraine (2024), “Unified project portfolio for the implementation of public investments. Meeting of the Strategic Investment Council”, available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%84%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%84%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%B9%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf> (Accessed 05 Dec 2024).

9. Ministry of Finance of Ukraine (2024), “Public investment projects for the draft Budget Declaration for 2025-2027”, available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%>

B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2_%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%93%D0%A0%D0%9A%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%20%D1%87%D0%B0%D1%81%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8%20%D0%91%D0%94%20%D0%BD%D0%B0%202025-2027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf
(Accessed 05 Dec 2024).

10. Andruntsiv, V. R. (2023), “Efficiency of investment projects implementation”, ZUNU. available at: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50569/1/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B2_%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%BC_21.pdf (Accessed 05 Dec 2024).

11. Butko, M. P. (2016), Proektnyj menedzhment: rehional'nyj zriz [Project management: regional perspective], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.