

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.26>**

**УДК 336.5:330.3**

*О. С. Білоусова,*

*д. е. н., провідний науковий співробітник відділу публічних фінансів,*

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7434-3469>*

*О. В. Степанова,*

*д. е. н., с. н. с., старший науковий співробітник відділу публічних фінансів,*

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5502-995X>*

*Н. М. Назукова,*

*к. е. н., старший науковий співробітник відділу публічних фінансів,*

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5955-2032>*

*Н. В. Дегтярь,*

*к. е. н., старший викладач кафедри економіки та підприємництва імені проф. І.М. Брюховецького, Сумський національний аграрний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2799-0624>*

## **ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ**

O. Bilousova,

*Doctor of Economic Sciences, Leading Research Fellow of the Department of Public Finance, State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine"*

O. Stepanova,

*Doctor of Economic Sciences, Senior Research Fellow, Senior Research Fellow of the Department of Public Finance, State Organization "Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine"*

N. Nazukova,

*PhD in Economics, Senior Research Fellow of the Department of Public Finance, State Organization "Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine"*

N. Dehtiar,

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship named after Prof. I.M. Bryukhovetsky, Sumy National Agrarian University*

## **PUBLIC INVESTMENTS IN UKRAINE: PROSPECTS AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO IMPLEMENTATION**

*У статті визначені особливості сучасного етапу проведення реформи управління публічними інвестиціями в Україні, досліджено напрями формування прозорих інституційних засад управління публічними інвестиціями в Україні та дорожньої карти реформи щодо забезпечення інституційної спроможності органів влади у сфері стратегічного планування публічних інвестицій, підготовки, відбору, фінансування, моніторингу реалізації, експлуатації та оцінювання публічних інвестиційних проєктів. Розглянуто міжнародний досвід забезпечення ефективного та прозорого управління публічними інвестиціями, особливості проведення експост оцінювання масштабних проєктів в різних країнах. Окреслено методичні орієнтири завершальної оцінки стану реалізації публічних*

*інвестиційних проєктів. Визначено сутність екс-пост оцінювання проєкту та інструментарій оцінювання інвестиційних ефектів та суспільного впливу публічного інвестиційного проєкту. Розроблено пропозиції щодо перспектив розвитку системи управління публічними інвестиціями та її ролі у забезпеченні відновлення і розвитку національної економіки.*

*The article identifies the peculiarities of the current stage of public investment management reform in Ukraine, directions for forming a transparent institutional framework of the public investment management in Ukraine, and a roadmap of the reform to ensure institutional capacity of public authorities in the field of strategic planning of public investments, preparation, selection, financing, monitoring of implementation, operation, and evaluation of public investment projects. International experience in ensuring effective and transparent public investment management and the features of ex-post evaluation of large-scale projects in different countries is examined. Methodological guidelines for the completion evaluation of the implementation of public investment projects are outlined. The essence of ex-post project evaluation and tools for evaluating the investment effects and social impact of public investment projects are defined. Proposals are developed regarding the prospects for the development of the public investment management system and its role in ensuring the recovery and development of the national economy. The article argues that in order to ensure a more comprehensive engagement of public investment mechanism in Ukraine's post-war recovery, as well as to improve the effectiveness of public investment management processes, it is necessary to implement a number of measures: integration and coordination with national, regional, and sectoral (industry) strategies for post-war recovery; completion of the development of a comprehensive system for evaluating public investment projects; differentiation of functions of political decision-making regarding planning, selection, evaluation of public investment projects, and feasibility studies; scaling up institutions for the drafting of public investment projects, particularly in the regions, and establishing and financing a network of expertise centers capable of providing standard*

*technical and economic feasibility study packages; establishment of project preparation funds to cover the initial costs of developing project documentation and technical and economic feasibility studies for public investment projects.*

**Ключові слова:** *публічні інвестиції, публічний інвестиційний проєкт, техніко-економічне обґрунтування, оцінювання проєкту, екс-пост оцінювання, повоєнне економічне відновлення.*

**Keywords:** *public investments, public investment project, feasibility study, project evaluation, ex-post evaluation, post-war economic recovery.*

**Постановка проблеми.** В Україні існує нагальна потреба залучення фінансових ресурсів для забезпечення повоєнної відбудови зруйнованої та пошкодженої інфраструктури, а також підтримки економічного розвитку. Одним із механізмів, який може відіграти провідну роль у цих процесах, є механізм залучення публічних інвестицій. У 2023-2028 роках в Україні реалізується реформа управління публічними інвестиціями, яка спрямована на формування ефективної, прозорої та стратегічно орієнтованої системи планування, відбору, реалізації та моніторингу публічних інвестиційних програм та проєктів, підвищення підзвітності та результативності використання бюджетних коштів, забезпечення узгодженості інвестиційної діяльності з державними, галузевими (секторальними) та регіональними пріоритетами розвитку. Крім того, завданнями реформи є посилення інституційної спроможності органів влади у сфері підготовки, реалізації та оцінювання публічних інвестиційних проєктів, уніфікація методологічних підходів до їх оцінки. Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарного державного фінансування програм та проєктів до комплексного управління публічними інвестиціями, орієнтованого на досягнення національних, галузевих і регіональних цілей та зміцнення фінансової резильєнтності системи публічних фінансів України під час воєнного стану та повоєнного відновлення.

Водночас реалізація реформи управління публічними інвестиціями потребує подальшого удосконалення та оновлення нормативно-правової регламентації процесу реалізації публічних інвестиційних програм та проєктів, розвитку методології та методичних підходів до управління публічними інвестиціями, підготовки, оцінювання та моніторингу реалізації публічних інвестиційних проєктів, що забезпечить системність прийняття управлінських рішень і підвищить ефективність використання бюджетних коштів.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Протягом останніх років у зарубіжних та українських наукових і практичних публікаціях спостерігається посилення уваги до необхідності підвищення якості та результативності управління публічними інвестиціями. Зокрема, в умовах обмеженого фіскального простору та зростаючих потреб, спричинених воєнними діями в Україні та наслідками COVID-19, міжнародні інституції пропонують змінити підходи до управління та моніторингу публічних інвестицій з метою підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Такі пропозиції наведено в аналітичних звітах Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Європейської Комісії, а також в спеціалізованих кейс-дослідженнях, які аналізують вплив ефективності публічної інвестиційної діяльності на управління публічними фінансами. Зокрема, Х. Ельтохі (2025) у своєму дослідженні описує ключові інституційні та процедурні засади удосконалення управління публічними інвестиціями, а саме підходи до оцінювання проєктів, багаторічного бюджетування, управління активами та ін. [1]. В роботі Дж.-Х. Кіма та Й.Фаллова (2020) представлено сучасну комплексну методологічну рамку управління публічними інвестиціями, яка включає пропозиції щодо розвитку інституційної спроможності управління публічними інвестиціями, інтеграцію різних видів оцінювання проєктів з бюджетним циклом, стандартизацію методів оцінювання витрат та вигід, створення інформаційних систем для підтримки управління публічними інвестиціями [2].

У 2022 році Міжнародний валютний фонд оприлюднив методологічний посібник[3], який є базовим документом, що пропонує стандартизований методичний та практичний підхід до аналізу якості управління публічними інвестиціями в різних країнах та окреслює напрями посилення інституційної спроможності державного сектора з управління публічними інвестиціями. Наукова праця Г. Х. Вольдена та М. Велде розкриває особливості формування моделі багатовимірного екс-пост оцінювання державних проєктів, показує, що успішність та ефективність публічного проєкту після його завершення може мати різні складові та включати витрати, якість, вплив[4]. У Звіті Європейської Комісії (2022) представлені свідчення якості управління публічними інвестиціями в ЄС, а також визначені пропозиції щодо вдосконалення процедур управління публічними інвестиційними проєктами [5]. А. Беккер та Р. Бітсма (2024) досліджують концепцію створення спеціального фонду ЄС для фінансування публічних благ [6] та стимулювання публічних інвестицій із позитивними зовнішніми ефектами, що обґрунтовується неможливістю частини країн ЄС здійснювати масштабні публічні інвестиції для досягнення встановлених загальноєвропейських цілей.

Українські вчені сьогодні значну увагу приділяють прикладним питанням публічного інвестування як шляху до економічного зростання, зокрема на інноваційній основі. Так, у статті І. Луніної та О. Білоусової обґрунтовано доцільність перерозподілу державних витрат на користь фінансування інноваційних проєктів, що забезпечують найбільший макроекономічний ефект [7, с.253]; у колективній монографії співробітників Інституту економіки та прогнозування НАНУ за ред. В. Венгера ґрунтовно досліджено сучасний стан та перспективи державного фінансування інноваційних проєктів із значними інвестиціями [8, с.218-281]; у статті О. Кириленко проаналізовано роль публічних інвестицій у розвитку територій [9]; світовий досвід ефективного управління публічними інвестиціями узагальнено у статті О. Нестор [10]. З огляду на те, що наразі триває реформа

управління публічними інвестиціями в Україні, вирізняються своєю актуальністю дослідження, спрямовані на розвиток нормативних рамок, зокрема на основі узагальнення вітчизняної та міжнародної практики застосування підходів до підготовки, відбору, реалізації та оцінювання публічних інвестиційних проєктів.

**Метою статті** є аналіз засад реформування публічних інвестицій в Україні, обґрунтування методологічних підходів до удосконалення планування та оцінювання публічних інвестиційних проєктів, а також посилення їх інтеграції зі стратегіями повоєнного відновлення.

**Виклад основних результатів дослідження.** Публічні інвестиційні проєкти можуть відіграти провідну роль у комплексному повоєнному відновленні України, оскільки саме вони формують інституційний та фінансовий каркас реалізації державних пріоритетів у сфері інфраструктури, енергетики, соціального та регіонального розвитку. В контексті повоєнної відбудови публічні інвестиційні проєкти можуть виконати функцію перехідного механізму та забезпечити поєднання інвестиційних потреб і можливостей держави та міжнародних організацій. Публічні інвестиційні проєкти вже сьогодні забезпечують відновлення критичної та соціальної інфраструктури, зокрема у сфері енергетики, транспорту, освіти та охорони здоров'я тощо. Крім того, такі проєкти можуть сприяти транспарентному використанню та мобілізації коштів міжнародних інституцій на покриття необхідних інвестиційних потреб повоєнного відновлення та розвитку України.

У цілому, обсяг потреби для відбудови та модернізації в Україні станом на 2025 рік становить 1 трлн. дол. США на період 14 років, обсяг цієї потреби складається з двох фондів: «Фонд Україна» (540 млрд. дол. США) та «Європейський структурний фонд на підтримку України» (460 млрд. дол. США) [11]. Інвестиційні потреби «Фонду Україна» сформовані на основі «Швидкої оцінки збитків та потреб» (з англ.: Rapid Damage and Needs

Assessment, RDNA), яка була спільно проведена ООН, Світовим банком, Європейською комісією та українськими урядовими установами.

У останньому спільному звіті RDNA4, який оприлюднений на початку 2025 року, зазначено, що загальна потреба України у фінансових ресурсах для повоєнного відновлення та реконструкції на десятирічний період становить близько 524 млрд. дол. США[12]. Такі оцінки враховують не тільки прямі матеріальні збитки, що були нанесені воєнними діями, а й інвестиційні потреби відбудови, модернізації інфраструктури, посилення функціональності енергетичних і транспортних систем, відновлення соціальної інфраструктури, підтримка людського капіталу та екосистем за принципом «будуємо краще, ніж було» (з англ.: build back better). При цьому, обсяг прямої шкоди, завданих війною, оцінювався на початок 2025 року у 176 млрд. дол. США, передусім у сфері житлової інфраструктури (80 млрд. дол. США), енергетичному секторі (68 млрд. дол. США), транспортної (78 млрд. дол. США) та промислової інфраструктури. Регіональна концентрація втрат, а саме 72% усіх збитків припадає на східні та південні області, які найближчі до лінії фронту [12].

Для забезпечення більш повного залучення механізму публічних інвестицій у відновлення та відбудову України існує необхідність удосконалення інституційного, нормативно-правового та методологічного забезпечення їх реалізації. В Україні наразі реалізується комплексна реформа, яка має на меті створення сучасної, прозорої та ефективної системи управління публічними інвестиціями та забезпечення повного життєвого циклу управління публічними інвестиційними програмами та проектами, від ініціювання та відбору до моніторингу, оцінки та завершення, на основі єдиних критеріїв ефективності, соціально-економічної доцільності та узгодженості з державними, регіональними та галузевим пріоритетами. Отже, передбачається, що в Україні в результаті реформи буде не тільки визначено набір процедур реалізації публічних інвестиційних програм та проектів, а сформовано інституційну модель управління публічними



інвестиціями, яка інтегрує планування, оцінювання, бюджетування й моніторинг реалізації публічних інвестицій.

Станом на кінець 2025 року було прийнято ряд нормативно-правових актів, які визначають основні засади реалізації публічних інвестиційних програм та проєктів [13], розроблено механізм узгодження здійснення публічних інвестиційних програм та проєктів з бюджетним плануванням та внесені відповідні зміни до Бюджетного кодексу України [14], Створено Стратегічну інвестиційну раду, Міжвідомчу комісію з питань розподілу публічних інвестицій. Крім того, розроблено Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026 - 2028 роки, створено єдиний проєктний портфель публічних інвестицій держави (регіону, територіальної громади) і галузевий (секторальний) проєктний портфель держави (регіону, територіальної громади).

Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, як національний координатор Реформи системи управління публічними інвестиціями продовжує працювати над удосконаленням її методологічної основи [15]. Зокрема, Міністерством оновлено процедури підготовки, оцінки та реалізації публічних інвестиційних проєктів і програм публічних інвестицій, формування єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій держави (регіону, територіальної громади) і галузевого (секторального) проєктного портфеля держави (регіону, територіальної громади).

Враховуючи, що Реформа системи управління публічними інвестиціями була започаткована в Україні з метою підвищення ефективності та прозорості публічних витрат, наступним етапом має стати формування методологічних засад завершального оцінювання стану реалізації проєкту, а також екс-пост оцінювання масштабного публічного інвестиційного проєкту. Планом заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 червня 2024 р. № 588-р, передбачено розроблення та затвердження порядків, що регулюватимуть проведення

завершального та екс-пост оцінювання публічних інвестиційних проєктів та висвітлення їх результатів для зацікавлених осіб.

Формування методичного забезпечення здійснення завершального та екс-пост оцінювання публічного інвестиційного проєкту потребує дослідження зарубіжного досвіду засад та принципів його проведення, а також його ролі та місця в сучасній системі управління публічними інвестиціями.

Окремі країни досягли значних результатів в управлінні публічними інвестиціями в цілому та процесу оцінювання публічних інвестицій зокрема. Так, в Естонії підвищенню ефективності управління публічними інвестиціями сприяло запровадження всебічного технічного, економічного та фінансового аналізу великих інвестиційних проєктів та проєктів, що співфінансуються Європейським Союзом. Слід відзначити, що в Естонії Національне аудиторське управління здійснює моніторинг оцінок найбільших проєктів, і якщо воно має застереження щодо їхньої цілісності, воно проводить аудити навіть на етапі оцінки [16, с.28]. Успішний досвід реформування системи управління публічними інвестиціями має Республіка Корея. До реформи 1999 р., галузеві міністерства та місцеві органи влади відповідали за підготовку проєктів, включаючи техніко-економічні обґрунтування. З 1994 р. по 1998 р. 32 з 33 поданих проєктів були оцінені як реалістичні в техніко-економічних обґрунтуваннях, проведених відповідними міністерствами [17]. Це призвело до суттєвого перевищення бюджетних витрат, що свідчило про суттєву недооцінку вартості на етапі підготовки проєктів, низьку якість оцінки загалом. Зважаючи на високий відсоток невиконаних публічних проєктів у 1990-х рр., що призвело до неефективного витрачання бюджетних коштів, у 1999 р. було запроваджено новий підхід до управління публічними інвестиціями, що передбачав посилену систему оцінювання та моніторингу процесу реалізації проєктів не галузевими міністерствами, а Міністерством стратегії та фінансів (англ. MOSF — Ministry of Strategy and Finance). MOSF проводить моніторинг попереднього

техніко-економічного обґрунтування публічних інвестиційних проєктів та формує відповідні бюджетні асигнування [18, с. 9]. За оцінками Центру управління державними інвестиціями Корейського інституту розвитку, за період з 1999 року по 2017 рік. застосування комплексної системи попереднього техніко-економічного обґрунтування публічних проєктів та їх постінвестиційного оцінювання дозволило досягти бюджетної економії близько 101 млрд доларів США [19, с.67].

Структурований та транспарентний підхід до обґрунтування та оцінювання публічних інвестиційних проєктів застосовується в Ірландії. У 2017 р. Ірландія стала першою країною ЄС, яка пройшла оцінку управління державними інвестиціями МВФ. Ефективність екс-пост оцінювання в Ірландії фахівці МВФ пов'язують, зокрема, з реалізацією проєктів публічних інвестицій у відповідності із Національним планом розвитку [3, с. 17].

Систематизація досвіду країн з ефективними системами управління публічними інвестиціями, дозволяє зазначити, що для формування комплексної та дієздатної системи управління та оцінювання публічних інвестицій необхідним є: впровадження стратегічного інвестиційного планування, бюджетного інвестиційного планування; впровадження системи моніторингу, державного нагляду, контролю та оцінювання на передінвестиційному, реалізаційному та постінвестиційному етапах публічного інвестування; забезпечення транспарентності процесів управління публічними інвестиціями (наприклад, використання з цією метою цифрових платформ для здійснення державних закупівель, оприлюднення результатів відбору проєктів на офіційних веб-сторінках міністерств тощо), а також залучення консультативних, дорадчих органів та груп для підтримки процесу оцінювання публічних інвестиційних проєктів. У таблиці 1 наведено узагальнення кращої практики підготовки, відбору, реалізації публічних інвестиційних проєктів, а також оцінювання результатів в ЄС, Великій Британії та Австралії.

**Таблиця 1. Систематизація кращої практики управління публічними інвестиційними проєктами в ЄС, Великій Британії та Австралії**

| Ознаки та етапи управління публічними інвестиційними проєктами        | Країни                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                      |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | ЄС                                                                                                                                                                                         | Велика Британія                                                                                                                                      | Австралія                                                                                                                     |
| Домінуюча модель управління публічними інвестиційними проєктами       | Модель інтегрованого управління публічними інвестиціями                                                                                                                                    | Модель п'яти кейсів                                                                                                                                  | Модель федерального управління пріоритетними інвестиціями в державному секторі                                                |
| Визначення цільового призначення та стратегічної доцільності проєктів | Визначення економічних, соціальних цілей у взаємозв'язку з поточними стратегіями та політиками ЄС.                                                                                         | Підтвердження необхідності інтервенцій (реалізації проєкту), узгодження цілей проєктів з урядовими стратегіями та політиками..                       | Визначення проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проєкт у взаємозв'язку з потребами та з державними стратегіями.        |
| Аналіз варіантів та технічних рішень                                  | Аналіз альтернативних варіантів реалізації проєкту, у тому числі проведення оцінювання потенційного варіанту «залишити без змін», обов'язкове передінвестиційне оцінювання витрат і вигід. | Аналіз варіантів реалізації проєктів за критеріями економічної ефективності, розрахунок NPV, В/С.                                                    | Аналіз варіантів вирішення проблеми, первинний аналіз витрат і вигід, вибір найкращого рішення.                               |
| Повне техніко-економічне обґрунтування                                | Проведення деталізованого техніко-економічного обґрунтування, включаючи аналіз соціальної вигоди, дисконтованих потоків, аналіз чутливості.                                                | Проведення техніко-економічного обґрунтування, у тому числі: стратегічного, економічного, комерційного, фінансового та управлінського обґрунтування. | Застосування аналізу витрат та вигід, а також проведення фінансового, комерційного, управлінського аналізу та оцінки ризиків. |

Продовження таблиці 1.

| Ознаки та етапи управління публічними інвестиційними проєктами | Країни                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | ЄС                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Велика Британія                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Австралія                                                                                                                                                                                                                         |
| Прийняття рішення та затвердження інвестиційного проєкту       | Перевірка Європейською Комісією або національними органами.<br>Включення проєкту до програм фінансування.                                                                                                                                                                                                                                       | Перевірка бізнес-кейсу, затвердження урядом та (або) казначейством фінансування проєкту.                                                                                                                                                                                                                   | Схвалення проєкту урядом або міністерством фінансів, включення фінансування проєкту до бюджету відповідного рівня.                                                                                                                |
| Моніторинг та оцінювання реалізації проєкту                    | Моніторинг дотримання цілей та графіку проєкту, оцінювання та контроль витрат при реалізації проєкту. Здійснюється міністерствами, агентствами, регіональними адміністраціями, національними службами аудиту.                                                                                                                                   | Оцінювання реалізації проєкту. Аналіз управління контрактами, проведення фінансового контролю. Здійснюється Казначейством.                                                                                                                                                                                 | Управління та контроль за виконанням проєкту здійснюється відповідальними Парламентськими комітетами та Національною службою аудиту.                                                                                              |
| Оцінювання результатів, ефектів та впливів завершеного проєкту | Завершальне та екс-пост оцінювання проєкту, що включає аналіз ефективності, результативності, сталості досягнутих результатів та впливів. Здійснюється незалежними аналітичними або аудиторськими структурами, які функціонують при національних та регіональних органах управління, або при Європейській Комісії (DG REGIO, DG MOVE, DG ENER). | Оцінювання вигід проєкту та пост-імплементацийний аналіз проєкту, у тому числі перевірка досягнення вигід Управлінням інфраструктури та проєктів, узагальнення підсумків відповідальними галузевими міністерствами, а також формуванням висновків при плануванні майбутніх аналогічних публічних проєктів. | Пост-імплементацийний аналіз проєкту, що включає оцінювання фактичних результатів, вигід. Визначення та узагальнення висновків та пропозицій для планування майбутніх публічних інвестицій Агентством з інфраструктури Австралії. |

Джерело: сформовано авторами на основі [20, 21, 22].

Загалом, розроблені та впроваджені методичні підходи щодо підготовки, оцінювання та реалізації публічних інвестиційних проєктів в Україні відповідають кращій практиці розвинених країн, зокрема ЄС. Водночас, в міжнародній практиці управління публічними інвестиціями вагому роль відведено екс-пост оцінюванню проєктів публічних інвестицій.

Завершальне оцінювання публічного інвестиційного проєкту (completion evaluation) та екс-пост оцінювання (ex-post evaluation) належать до етапів оцінювання, які проводяться після завершення публічних інвестиційних проєктів, однак мають різні цілі, часові рамки та аналітичну глибину (таблиця 2). В зарубіжному досвіді управління публічними інвестиціями екс-пост оцінювання проєктів займає завершальну позицію в континуумі оцінювання: «передінвестиційне обґрунтування (ex-ante evaluation) - оцінка реалізації проєкту (mid-term evaluation) - завершальне оцінювання проєкту (completion evaluation) - екс-пост оцінювання (ex-post evaluation)» [23].

**Таблиця 2. Особливості завершального оцінювання та екс-пост оцінювання публічного інвестиційного проєкту**

| <b>Критерій</b>                     | <b>Завершальне оцінювання публічного інвестиційного проєкту</b> | <b>Екс-пост оцінювання публічного інвестиційного проєкту</b>                                                            |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Термін проведення оцінювання</b> | Після завершення проєкту протягом декількох місяців (до 1 року) | Після завершення проєкту через 3–10 років (іноді через 15 -20 років)                                                    |
| <b>Мета оцінювання</b>              | Перевірка досягнутих цілей, ефективності та витрат.             | Оцінка середньострокового та довгострокового впливу, стійкості результатів проєкту та ефектів.                          |
| <b>Фокусування оцінювання</b>       | Процес і результати виконання (outputs)                         | Впливи та ефекти (outcomes, impacts)                                                                                    |
| <b>Значення оцінювання</b>          | Для оцінювання фактичних результатів завершеного проєкту        | Для розробки політики управління публічними інвестиціями, а також планування майбутніх публічних інвестиційних проєктів |

*Джерело: сформовано авторами.*

Виявлені результати оцінювання можуть здійснювати вплив на безпосередній процес реалізації проєктів та бути спрямованими на покращення ефективності проєктів. Інші типи оцінювання, зокрема

завершальне оцінювання та екс-пост оцінювання публічного інвестиційного проєкту є підсумковими та здійснюються після завершення проєкту з метою визначення ступеня досягнення очікуваних результатів, ефектів та впливів у різних часових періодах.

Завершальне оцінювання здійснюється зазвичай через декілька місяців після завершення реалізації проєкту та фокусується передусім на: оцінці ефективності реалізації проєкту, виконанні планових показників, рівні досягнення запланованих цілей, використанні бюджетних коштів, дотриманні термінів, адміністративних процедурах, отриманні безпосередніх результатів. Такий тип оцінювання не передбачає проведення аналізу довгострокових ефектів та впливів проєкту. Результати використовуються для фінальної верифікації витрат, результатів та обґрунтування досягнутої ефективності публічного інвестиційного проєкту. Завершальна оцінка також сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, оскільки її результати можуть бути використані для інформування громадськості, донорів та інших зацікавлених сторін.

Екс-пост оцінювання публічного інвестиційного проєкту суттєво відрізняється від завершальної оцінки стану реалізації проєкту за своїм цільовим призначенням та інструментарієм оцінки. Екс-пост оцінювання проєкту розглядається як процедура: комплексного аналізу інвестиційних ефектів та суспільного впливу проєкту; звітування про екс-пост оцінювання публічного інвестиційного проєкту.

Оцінювання інвестиційного ефекту публічного інвестиційного проєкту передбачає аналіз сукупних економічних, фінансових та соціальних результатів, що виникають внаслідок його реалізації, та дозволяє кількісно зіставити фактичні витрати й досягнуті вигоди із прогностичними показниками, закладеними на етапі планування та техніко-економічного обґрунтування проєкту. Важливим компонентом екс-пост оцінювання є визначення суспільного впливу публічного інвестиційного проєкту, який включає: аналіз впливу на соціальну сферу, фінансову та економічну стабільність держави, регіону, територіальної громади,

стан навколишнього природного середовища, а також вплив проєкту як на окрему територіальну громаду, так і на суспільство в цілому. Необхідність та доцільність проведення екс-пост оцінювання публічного інвестиційного проєкту обґрунтовується також потребою формування системного уявлення у зацікавлених сторін та бенефіціарів щодо ефективності реалізованого публічного інвестиційного проєкту, виявлення його позитивних і негативних наслідків у відповідних секторах публічного інвестування, вдосконалення управління ризиками та підвищення якості підготовки й реалізації майбутніх інвестиційних ініціатив.

Запровадження екс-пост оцінювання публічних інвестиційних проєктів забезпечуватиме: моніторинг використання публічних інвестицій у середньостроковій перспективі; покращення прозорості та підвищення ефективності використання бюджетних коштів; формування пропозицій щодо удосконалення процедур підготовки та реалізації проєктів у відповідній галузі (секторі), а також для планування майбутніх проєктів. Загалом це сприятиме формуванню прозорої інституційної моделі управління публічними інвестиціями в Україні, яка відповідатиме європейським нормам та стандартам.

***Висновки та перспективи подальших досліджень.*** В Україні реалізується масштабна реформа управління публічними інвестиціями, розроблено та прийнято нормативно-правове, методичне забезпечення цього процесу. Разом з тим, з метою забезпечення більш повного залучення механізму публічних інвестицій у стратегії повоєнного відновлення України, а також для підвищення результативності процесів управління публічними інвестиціями необхідно реалізувати одночасно низку заходів:

- здійснити інтеграцію та координацію планування та фінансування публічних інвестиційних програм та проєктів з національними, регіональними та секторальними (галузевими) стратегіями повоєнного відновлення, у тому числі енергетичною, транспортною, екологічною, соціальною;

- завершити формування комплексної системи оцінювання публічних інвестиційних проєктів, яку доцільно доповнити завершальним та екс-пост



оцінюванням проєктів, що дозволить забезпечити безперервність зворотного зв'язку між плануванням, реалізацією та результативністю публічних інвестицій;

- забезпечити інституційне розмежування функцій політичного прийняття управлінських рішень щодо планування, відбору, оцінювання публічних інвестиційних проєктів та їх оцінювання, що відповідає рекомендаціям МВФ та Світового банку щодо впровадження сучасного реформування управління публічними інвестиціями. З цією метою в Україні доцільним є створення інституційно незалежного Національного центру оцінювання публічних інвестицій, який би здійснював експертизу та верифікацію проєктів, моніторинг ефективності та підготовку регулярних звітів про реалізацію публічних інвестиційних проєктів;

- посилити інституційну архітектуру управління публічними інвестиціями, зокрема необхідно масштабувати інститути підготовки публічних інвестиційних проєктів, у тому числі в регіонах, а також створити й фінансувати мережу центрів експертизи, які здатні надавати стандартні пакети техніко-економічного обґрунтування, екологічного та соціального оцінювання, фінансових моделей публічних інвестиційних проєктів;

- створити проєктні підготовчі фонди для покриття початкових витрат на розробку проєктної документації та техніко-економічного обґрунтування публічних інвестиційних проєктів;

- доцільно посилити компонент прозорості управління публічними інвестиційними програмами та проєктами шляхом залучення громадськості до процесу планування, відбору й оцінювання проєктів.

## **Література**

1. K. Eltokhy, N. Feruglio et all. (2025). How to Improve Public Investment Management in Low-Income Countries. International Monetary Fund. URL: <https://doi.org/10.5089/9798400297175.061>

2. Kim, J.-H., Fallov, J. A. et all. (2020). Public Investment Management Reference Guide. International Development in Practice. World Bank. URL: <http://hdl.handle.net/10986/33368>
3. PIMA Handbook: Public Investment Management Assessment. *International Monetary Fund* (2022). DOI: <https://doi.org/10.5089/9781513571829.071>
4. Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex-post evaluation. *International Journal of Project Management*, № 40(6), p. 703–714. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.06.006.
5. Manescu, B., & Cristiana, (2022). New evidence on the quality of public investment management in the EU. European Commission, Directorate- General for Economic and Financial Affairs. DOI: 10.2765/716129.
6. Bakker, A., Beetsma, R. & Buti, M. (2024a). The Case for a European Public-Goods Fund. *Project Syndicate*, 4 March. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/public-goods-fund-could-finance-green-transition-and-ensure-fiscal-responsibility-by-age-bakker-et-al-2024-03>
7. Lunina, I., & Bilousova, O. (2023). FINANCIAL FACTORS IN FORMING THE INNOVATIVE FOUNDATION OF THE POST-WAR ECONOMIC REVIVAL. *Publishing House “Baltija Publishing”*.
8. : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, ст.н.с. В.В. Венгера ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Електрон. дані. – К., 2024. – 286 с.
9. Kyrylenko, O., Gavkalova, N., Shashkevych, O. ., Humen, V. ., & Onyshchuk, S. . (2025). Utilising Public Finance to Foster Sustainable Growth in Local Communities. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 345. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p345>
10. Нестор О. Ю. Світовий досвід покращення багаторівневої координації управління державними інвестиціями для забезпечення їхньої ефективності. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С.60–67. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-60-67>

11. Україна презентує концепцію створення двох фондів обсягом 1 трлн доларів для відбудови та модернізації держави. Департамент комунікацій Секретаріату Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-prezentuie-kontseptsiuu-stvorennia-dvokh-fondiv-obsiiahom-1-trln-dolariv-dlia-vidbudovy-ta-modernizatsii-derzhavy-premier-ministr>

12. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank. Government of Ukraine. European Union. United Nations. Washington, D.C.: World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>

13. Деякі питання управління публічними інвестиціями: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF#Text>

14. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень : Закон України від 16 січ. 2025 р. № 4225-IX. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. - 2025. - № 32. - С. 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4225-20#Text>

15. Реформа управління публічними інвестиціями: 70% областей та громад затвердили або розробляють середньострокові плани. 08 жовтня 2025 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/reforma-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy-70-oblastei-ta-hromad-zatverdyly-abo-rozrobliaiut-serednostrokovyi-plany>

16. International Monetary Fund. (Fiscal Affairs Dept.). (2019, June). *Republic of Estonia: Technical Assistance Report—Public Investment Management Assessment (IMF Country Report No. 19/152)*. Washington, DC: IMF. <https://doi.org/10.5089/9781498318235.002>

17. Global Infrastructure Hub & Rho, S. (2019, June 13). *Project preparation in the Republic of Korea: Rigorous evaluation for fiscal soundness*. Retrieved from <https://www.gihub.org/articles/project-preparation-in-the-republic-of-korea/>

18. Kim, J.-H. (2012). *The Republic of Korea: PIM Reform after the Financial Crisis* (Country Case Study). World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/21049>
19. Global Infrastructure Hub. (2019). *Leading Practices in Governmental Processes Facilitating Infrastructure Project Preparation: A practical guide for governments, informed by a country-lens review of leading practices*. [https://cdn.gihub.org/umbraco/media/2344/gih\\_project-preparation\\_full-document\\_final\\_art\\_web.pdf](https://cdn.gihub.org/umbraco/media/2344/gih_project-preparation_full-document_final_art_web.pdf)
20. European Commission. (2015). Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council. *Official Journal of the European Union*, L 34, 1–31. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015R0207>
21. Department of Finance (Australia). (2023). *Commonwealth Investment Framework: Business Case Development (RMG-308)*. <https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/commonwealth-investment-framework-rmg-308/part-1-investment-proposal-business-case-development>
22. HM Treasury. (2018). *Guide to Developing the Project Business Case: Better Business Cases for Better Outcomes*. GOV.UK. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66449468ae748c43d3793bb8/Project\\_Business\\_Case\\_2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66449468ae748c43d3793bb8/Project_Business_Case_2018.pdf)
23. European Commission (2022). EFSI 2.0 ex-post evaluation: Commission Staff Working Document. Brussels: European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/605fc242-b03f-4288-a595-edd7c6b72a66\\_en?filename=SWD\\_2022\\_EFSI%202.0%20evaluation\\_Report.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/605fc242-b03f-4288-a595-edd7c6b72a66_en?filename=SWD_2022_EFSI%202.0%20evaluation_Report.pdf)

## References

1. Eltokhy, K. and Feruglio, N. (2025), “How to Improve Public Investment Management in Low-Income Countries”, International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9798400297175.061>

2. Kim, J.-H. and Fallov, J. A. (2020), "Public Investment Management Reference Guide. International Development in Practice", World Bank, available at: <http://hdl.handle.net/10986/33368> (Accessed 05 Nov 2025).
3. . *International Monetary Fund* (2022), "PIMA Handbook: Public Investment Management Assessment", DOI: <https://doi.org/10.5089/9781513571829.071>
4. Volden, G. H., & Welde, M. (2022), "Public project success? Measuring the nuances of success through ex-post evaluation", *International Journal of Project Management*, vol. 40(6), pp. 703–714. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.06.006.
5. Manescu, B., & Cristiana, (2022), "New evidence on the quality of public investment management in the EU", European Commission, Directorate- General for Economic and Financial Affairs. DOI: 10.2765/716129.
6. Bakker, A., Beetsma, R. & Buti, M. (2024), "The Case for a European Public-Goods Fund", *Project Syndicate*, available at: <https://www.project-syndicate.org/commentary/public-goods-fund-could-finance-green-transition-and-ensure-fiscal-responsibility-by-age-bakker-et-al-2024-03> (Accessed 05 Nov 2025).
7. Lunina, I., & Bilousova, O. (2023), Financial factors in forming the innovative foundation of the post-war economic revival, *Publishing House "Baltija Publishing"*, Riga, Latvia.
8. Venger, V.V. (2024), *Rozvytok tytanovoi ta aliuminiievoi promyslovosti Ukrainy na innovatsijnij osnovi: perspektyvy ta obmezhenia* [Development of Ukraine's titanium and aluminum industry on an innovative basis: prospects and limitations], National Academy of Sciences of Ukraine, SO "Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine", Kyiv, Ukraine.
9. Kyrylenko, O., Gavkalova, N., Shashkevych, O. Humen, V. ., & Onyshchuk, S. . (2025), "Utilising Public Finance to Foster Sustainable Growth in Local Communities", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 14(2), 345. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p345>
10. Nestor, O. Yu. (2024) "Global Experience in Improving Multi-Level Coordination of the Management of Public Investments to Ensure Their

Efficiency.” Business Inform, vol. 5, pp. 60–67.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-60-67>

11. Government portal (2025), “Ukraine presents concept for creating two funds worth USD 1 trillion for reconstruction and modernisation: Prime Minister”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-prezentuie-kontseptsiiu-stvorennia-dvokh-fondiv-obsiahom-1-trln-dolariv-dlia-vidbudovy-ta-modernizatsii-derzhavy-premier-ministr> (Accessed 05 Nov 2025).

12. . World Bank. Government of Ukraine. European Union. United Nations (2025), “Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024”, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (Accessed 05 Nov 2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution “Some issues of public investment management”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Nov 2025).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine “On amendments to the Budget Code of Ukraine to update and improve some provisions”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4225-20#Text> (Accessed 05 Nov 2025).

15. Government portal (2025), “Public Investment Management Reform: 70% of regions and communities either have approved or are drafting medium-term plans”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/reforma-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy-70-oblastei-ta-hromad-zatverdily-abo-rozrobliaiut-serednostrokovi-plany> (Accessed 05 Nov 2025).

16. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Dept. (2019), “Republic of Estonia: Technical Assistance Report—Public Investment Management Assessment (IMF Country Report No. 19/152)”, <https://doi.org/10.5089/9781498318235.002>

17. Global Infrastructure Hub & Rho, S. (2019), “Project preparation in the Republic of Korea: Rigorous evaluation for fiscal soundness”, available at:

<https://www.gihub.org/articles/project-preparation-in-the-republic-of-korea/>  
(Accessed 05 Nov 2025).

18. Kim, J.-H. (2012), “The Republic of Korea: PIM Reform after the Financial Crisis (Country Case Study)”, World Bank, available at: <https://hdl.handle.net/10986/21049> (Accessed 05 Nov 2025).

19. Global Infrastructure Hub. (2019), “Leading Practices in Governmental Processes Facilitating Infrastructure Project Preparation: A practical guide for governments, informed by a country-lens review of leading practices”, available at: [https://cdn.gihub.org/umbraco/media/2344/gih\\_project-preparation\\_full-document\\_final\\_art\\_web.pdf](https://cdn.gihub.org/umbraco/media/2344/gih_project-preparation_full-document_final_art_web.pdf) (Accessed 05 Nov 2025).

20. European Commission. (2015), “Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council”, *Official Journal of the European Union*, vol. 34, pp. 1–31, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015R0207> (Accessed 05 Nov 2025).

21. Department of Finance (Australia) (2023), “Commonwealth Investment Framework: Business Case Development (RMG-308)”, available at: <https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/commonwealth-investment-framework-rmg-308/part-1-investment-proposal-business-case-development> (Accessed 05 Nov 2025).

22. HM Treasury. (2018), “Guide to Developing the Project Business Case: Better Business Cases for Better Outcomes”, GOV.UK, available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66449468ae748c43d3793bb8/Project\\_Business\\_Case\\_2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66449468ae748c43d3793bb8/Project_Business_Case_2018.pdf) (Accessed 05 Nov 2025).

23. European Commission (2022), “EFSI 2.0 ex-post evaluation: Commission Staff Working Document”, available at: [https://commission.europa.eu/document/download/605fc242-b03f-4288-a595-edd7c6b72a66\\_en?filename=SWD\\_2022\\_EFSI%202.0%20evaluation\\_Report.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/605fc242-b03f-4288-a595-edd7c6b72a66_en?filename=SWD_2022_EFSI%202.0%20evaluation_Report.pdf) (Accessed 05 Nov 2025).

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.*