

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.94>

УДК 338.2

М. Ф. Силенко,

кандидат економічних наук

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6618-6775>

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНІ СУПЕРЕЧНОСТІ ТА ШЛЯХИ ГАРМОНІЗАЦІЇ

M. Sylenko,

PhD in Economics

PUBLIC INVESTMENT MANAGEMENT IN UKRAINE: INSTITUTIONAL CONTRADICTIONS AND WAYS OF HARMONIZATION

У статті здійснено критичний аналіз реформи управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM) в Україні, започаткованої парламентськими та урядовими рішеннями 2023–2025 років. Досліджено генезис формування національної моделі PIM, її відповідність міжнародним стандартам, інституційні бар'єри та ризики для європейської інтеграції. Особливу увагу приділено цифровій екосистемі DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) як центральному елементу реформи та виявленню системних суперечностей між новою архітектурою публічних

інвестицій і чинною системою стратегічного планування регіонального розвитку.

На основі компаративного аналізу підходів Світового банку, МВФ, ОЕСР та Європейської комісії обґрунтовано, що українська модель, попри орієнтацію на європейські стандарти, демонструє ознаки гібридизації, технократичного домінування та збереження елементів ручного управління. Виявлено ключові недоліки — відсутність незалежної експертизи проєктів, необов'язковість аналізу витрат і вигод (СВА/СЕА), нестачу постпроєктного оцінювання (ex-post evaluation) та слабкий зв'язок із територіальним плануванням. Запропоновано концептуальну модель гармонізації з вимогами політики згуртованості ЄС і дорожню карту інституційних трансформацій на 2025–2029 роки.

The article provides a comprehensive and critical analysis of the Public Investment Management (PIM) reform in Ukraine, initiated by parliamentary and governmental decisions adopted during 2023–2025. It investigates the evolution of the national PIM framework, tracing its origins, institutional logic, and compliance with international standards promoted by the World Bank, IMF, OECD, and the European Commission. Particular attention is devoted to the DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) digital platform, which functions as the technological and procedural backbone of the reform, enabling transparency, data integration, and monitoring of public investment projects across all levels of governance.

The study identifies major contradictions between the newly established PIM architecture and the existing strategic planning system for regional development, inherited from the decentralization reform of 2014–2020. Using comparative policy analysis, the author demonstrates that the Ukrainian model, while declaratively aligned with European standards, continues to reflect features of hybridization, bureaucratic centralization, and limited institutional accountability. The absence of independent project appraisal mechanisms, the non-mandatory

application of cost–benefit and cost–effectiveness analyses (CBA/CEA), the lack of ex-post evaluation, and weak links to evidence-based regional planning are highlighted as core deficiencies.

Based on this assessment, the paper outlines a conceptual model for harmonizing Ukraine’s PIM system with the EU Cohesion Policy framework, emphasizing transparency, fiscal discipline, and performance orientation. It also proposes a detailed institutional roadmap for 2025–2029 that focuses on aligning the national investment cycle with European evaluation standards, introducing independent expert review, and integrating PIM instruments into regional and local development strategies.

Ключові слова: *публічні інвестиції; управління інвестиціями; DREAM; європейська інтеграція; регіональний розвиток; політика згуртованості; інституційні реформи; стратегічне планування.*

Keywords: *public investment; investment management; DREAM; European integration; regional development; cohesion policy; institutional reforms; strategic planning.*

Постановка проблеми та актуальність дослідження. В умовах обмежених фінансових ресурсів та потреби післявоєнного відновлення економіки управління публічними інвестиціями стає ключовим елементом державної політики України. За оцінками Світового банку, ефективність публічних інвестицій у країнах із перехідною економікою на 30–40% нижча, ніж у розвинених державах [1]. Це зумовлено інституційними недоліками, корупційними ризиками та відсутністю прозорих механізмів відбору проєктів.

Україна у 2023–2025 роках розпочала масштабну реформу управління публічними інвестиціями, запровадивши цифрову екосистему DREAM та новий інституційний дизайн інвестиційних процесів [2; 4; 12, 13]. Попри амбітні цілі й орієнтацію на європейські стандарти, реформа викликала

дискусію серед експертів, представників громад і науковців [5-7]. Центральним питанням є: чи українська модель публічного інвестиційного менеджменту (далі – РІМ) наближає країну до стандартів політики згуртованості ЄС, чи створює додаткові бар'єри для ефективного використання ресурсів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації системи управління публічними інвестиціями до вимог політики згуртованості ЄС, потребою максимально ефективного використання ресурсів відповідно до принципу оптимальної вартості результату (value for money) [10; 15], а також ризиком формування паралельних систем планування [7; 10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічну основу дослідження становлять напрацювання Світового банку, Міжнародного валютного фонду (МВФ), Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейської комісії [1; 9]. В українській науці значний внесок зробили А. Ткачук (інвестиційна спроможність громад) [5], О. Івашко (зв'язок інвестицій зі стратегіями) [11] та В. Воробей (ризики централізації через цифровізацію) [6]. Водночас інституційний дизайн і практичні інструменти оцінювання потребують подальшої гармонізації з європейськими стандартами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті — на основі аналізу нормативних рішень 2023–2025 років, практик стратегічного планування та європейських підходів до публічних інвестицій обґрунтувати напрями гармонізації української системи управління публічними інвестиціями (РІМ) з вимогами політики згуртованості ЄС.

Для досягнення цієї мети передбачено:

- узагальнити еволюцію державної політики у сфері публічних інвестицій і визначити ключові інституційні проблеми її реалізації;
- проаналізувати архітектуру реформи РІМ 2023–2025 років та її відповідність міжнародним стандартам управління інвестиціями;

- оцінити взаємозв'язок системи РІМ із стратегічним і регіональним плануванням розвитку територій;
- запропонувати підходи до вдосконалення інституційного середовища та підвищення ефективності використання публічних інвестицій у контексті європейської інтеграції України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування системи управління публічними інвестиціями в Україні відбувалося еволюційно. Першим кроком до цілісної моделі стало впровадження Закону України «Про засади державної регіональної політики» [3] та статті 24¹ Бюджетного кодексу України, якою передбачено Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) [2]. Хоч закон не регулює безпосередньо РІМ, він заклав територіально орієнтовану логіку стратегічного планування (стратегії → плани реалізації → проекти) і створив інституційні передумови для подальшого переходу до інвестиційних рішень, керованих стратегіями.

Однак реалізація цієї моделі наštтовхнулася на практичні обмеження, серед яких — нестабільне фінансування з ДФРР, відсутність єдиних стандартів підготовки та оцінки проєктів, а також співіснування паралельних бюджетних програм і субвенцій [5, 7]. Це зумовило фрагментарність системи прийняття інвестиційних рішень і розрив між стратегічним та бюджетним циклами.

У межах інституційної еволюції можна виокремити два основні етапи розвитку системи управління публічними інвестиціями:

Перший етап (2015–2021 рр.) — інституціоналізація стратегічного підходу через ДФРР. Цей період характеризується запуском конкурсного механізму відбору інвестиційних проєктів, пов'язаних зі стратегіями регіонального розвитку. Водночас паралельно продовжували діяти інші бюджетні трансферти, зокрема субвенція на соціально-економічний розвиток окремих територій, механізм розподілу якої не був пов'язаний із стратегічними документами розвитку. Саме це обмежувало інтеграцію інвестиційного процесу в єдину логіку РІМ [5].

Другий етап (2022–2025 рр.) — цифровізація та стандартизація управління інвестиційними проєктами. Відбувається поступовий перехід до цифрових інструментів управління публічними інвестиціями, зокрема через створення та впровадження платформи DREAM [4, 14]. Цей інструмент покликаний забезпечити єдину базу даних про проєкти публічних інвестицій, стандартизувати етапи підготовки та реалізації проєктів, а також підвищити прозорість і контроль за використанням публічних коштів. Разом з тим, цифровізація ще не супроводжується повним інституційним зрощенням між інвестциклом PIM і бюджетним циклом управління фінансами (Public Financial Management, PFM): відсутні формалізовані «ворота якості» (quality gates), обов'язкові пороги застосування оцінки вигід і витрат (CBA/CEA), а також системна практика післяпроєктного оцінювання результативності проєктів [6, 10, 13]. Це вказує на перехідний стан системи, у якому технологічні рішення випереджають нормативне та процедурне закріплення інституційної спроможності.

Реформа управління публічними інвестиціями в Україні сформувалася на перетині повоєнного відновлення та зближення зі стандартами ЄС. Правову рамку задали зміни до Бюджетного кодексу і постанови уряду 2024–2025 років, які вперше на рівні законодавства закріпили повний інвестиційний цикл: ідентифікація → підготовка → експертиза → реалізація → оцінювання [2, 13].

Управлінські ролі розподілено між Мінекономіки (політика та координація), Мінфіном (бюджетування і фінансовий контроль), Мінрозвитку громад, територій та інфраструктури (інтеграція в просторове планування, реалізація, моніторинг) [12, 13]. Такий поділ наближає систему до європейської практики, але водночас загострює ризик фрагментації відповідальності між рівнями влади.

Центральним технологічним елементом трансформації стала цифрова екосистема DREAM — національна платформа для подання, підготовки, оцінювання, бюджетування та моніторингу інвестиційних проєктів у

єдиному середовищі даних [4]. DREAM стандартизує структуру даних і дозволяє відстежувати життєвий цикл проєктів, підвищуючи прозорість і підзвітність. Проте сама по собі цифровізація не забезпечує належної якості відбору: незалежна експертиза, обов'язковість СВА/СЕА за порогами, зв'язок із програмним підходом політики згуртованості ЄС (операційні програми, конкурсні відбори, моніторингові комітети) та системне ex-post оцінювання ще перебувають у процесі інституціоналізації або процедурного уточнення [1, 8, 10]. У результаті Україна має перехідну модель: дані та процеси все більше уніфікуються в DREAM, але повний перехід до управління за результатами потребує закріплення «воріт якості» у нормах і практиках, а також узгодження PIM із бюджетним циклом (PFM) і регіональною політикою (таблиця 1).

Таблиця 1. Інвестиційний цикл PIM в Україні

Етап	Короткий зміст	«Ворота якості» / інструменти
1. Ідентифікація	Виявлення інвестпотреб на основі стратегій/даних	Узгодження зі стратегіями/планами, evidence base
2. Концепція	Подання стандартизованої концепції в DREAM	Повнота й логіка цілей/результатів
3. Скринінг	Попередня доцільність і відповідність політикам	Матриця policy-fit; перевірка за принципом «Do No Significant Harm» (DNSH)
4. Пріоритезація	Відбір до середньострокового плану публічних інвестицій	Бальна модель/критерії пріоритету
5. Підготовка	Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), СВА/СЕА, аналіз ризиків та альтернатив	Методики СВА/СЕА; незалежна експертиза*
6. Портфелі	Формування галузевих/регіональних портфелів	Портфельний аналіз, баланс цілей/ресурсів
7. Консолідація	Зведення «єдиного» переліку/портфеля	Єдині критерії; уникнення дублювань
8. Бюджетування	Прив'язка до середньострокової бюджетної рамки (МТЕФ), готовність проєктів	Ліміти, рішення міжвідомчого органу
9. Реалізація та моніторинг	Закупівлі, виконання, звітування в DREAM	KPI; фінансовий і геопросторовий трекінг
10. Оцінювання досягнутих результатів	Оцінка результативності після завершення	Методика ex-post; lessons learned

* Для проєктів, що перевищують встановлений поріг, — обов'язково; нижче порогу — за спрощеною процедурою.

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 4; 10; 12; 13; 15].

Перспективними напрямками гармонізації вбачається сукупність взаємопов'язаних заходів, що узгоджуються із сучасними підходами до управління публічними фінансами та спрямовані на вирішення проблеми інтеграції управління публічними інвестиціями (PIM) із бюджетним циклом (PFM) і механізмами регіональної політики.

1. Незалежна експертиза та порогові значення СВА/СЕА.

Доцільним є запровадження чітко визначених порогових критеріїв (за вартістю, рівнем ризику та суспільною значущістю проєктів) для обов'язкового проведення незалежної експертизи, а також аналізу витрат і вигід (СВА) та ефективності витрат (СЕА). Водночас процедури забезпечення якості мають бути інституційно відокремлені від ініціаторів і виконавців інвестиційних проєктів [1; 10; 15].

2. Програмний підхід за логікою політики згуртованості.

Обґрунтованим видається інституціоналізація програмування публічних інвестицій через операційні програми (ОП) із чітким визначенням керівних органів, моніторингових комітетів та процедур конкурсного відбору проєктів, що відповідає європейській практиці політики згуртованості [8; 14].

3. Післяпроєктне оцінювання.

Запровадження обов'язкових планів оцінювання впроваджених проєктів на щорічній основі, стандартизованих методик та публічного узагальнення «уроків реалізації» (lessons learned) є необхідною умовою підвищення результативності PIM. У цьому контексті дані інформаційної системи DREAM можуть слугувати базою для відбору проєктів і подальшого моніторингу їх виконання [1; 10; 15].

4. Координація PIM–PFM.

Посилення зв'язку між управлінням публічними інвестиціями та середньостроковим бюджетним плануванням є критично важливим для забезпечення того, щоб консолідований портфель проєктів у системі DREAM корелював із пріоритетами бюджетних програм і стратегічними цілями фіскальної політики [2; 10; 13].

Наразі в Україні у системі стратегічного економічного розвитку територій сформувалася інституційна суперечність між двома підсистемами — регіональним розвитком і управлінням публічними інвестиціями. Реформа РІМ фактично запровадила паралельну логіку планування, яка співіснує з усталеною моделлю державної регіональної політики. Остання ґрунтується на територіально орієнтованому (place-based) підході, тоді як РІМ функціонує переважно за проєктно-орієнтованою (project-based) логікою з домінуванням галузевих пріоритетів і конкуренції за обмежені ресурси [4; 5; 7].

У результаті територіальні громади змушені одночасно діяти та звітувати в межах двох різних управлінських контурів, що послаблює стратегічну узгодженість інвестиційних рішень. Це, своєю чергою, створює ризики подвійного адміністративного навантаження на органи місцевого самоврядування та призводить до розмивання відповідальності за досягнення результатів публічних інвестицій.

Таблиця 2. Паралельні логіки в системі стратегічного планування: регіональна політика та управління публічними інвестиціями (РІМ)

Ознака	Регіональна політика (place-based)	РІМ (project-based)
Нормативна опора	Закон «Про засади державної регіональної політики», Бюджетний кодекс, постанови КМУ	Зміни до БКУ та постанови 2023–2025 (портфель, середньострокові публічні інвестиції, DREAM)
Цільова логіка	Територіальна інтеграція секторів і партнерство	Галузеві інвестиції та конкуренція проєктів
Інституційний центр	Мінрегіон, ОВА, АРР	Мінекономіки, Мінфін, профільні міністерства
Інструменти фінансування	ДФРР, кошти ЄС/МТД	Єдиний портфель ПІ, бюджетні програми
Відбір	Відповідність стратегіям/планам, регіональні комісії	Електронне подання та ранжування в DREAM
Основний ризик	Недофінансування, політичні втручання	Відокремлення від стратегій територій, «централізація» рішень
Відповідність ЄС	Висока (логіка Cohesion Policy)	Часткова (узгоджено з WB/IMF, не повністю з EU)

Джерело: узагальнено автором на основі [1-5, 7, 8].

Проблематика полягає не стільки в самій цифровізації процесів управління публічними інвестиціями, скільки в наявності інституційної

розвилки розвитку системи. Ефективне функціонування РІМ потребує формування стійких інституційних «містків» із регіональною політикою, зокрема через запровадження операційних програм, визначення керівних органів і моніторингових комітетів, обов'язкову стратегічну прив'язку інвестиційних проєктів до документів територіального розвитку, а також системне оцінювання результатів їх реалізації [8; 9]. За відсутності такої гармонізації паралельні управлінські контури вступають у конкуренцію за обмежені ресурси та створюють інституційну дезорієнтацію виконавців на місцевому рівні, що, своєю чергою, не сприяє ані підвищенню внутрішньої довіри до інвестиційної політики, ані зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів.

Аналіз наукових публікацій та експертних оцінок виявляє кілька ключових застережень щодо реформи. По-перше, поточна модель може зводити роль територій до технічних операторів DREAM, обмежуючи їх можливості формувати власні інвестиційні пріоритети [5; 6]. По-друге, наявні застереження, що без незалежної експертизи, обов'язкового СВА/СЕА та ex-post оцінювання цифровізація лише підсилює технократичний контроль, відтворюючи логіку «звітності перед системою» замість створення умов для стратегічного розвитку громад [6; 7; 11]. Крім того, методологічні документи міжнародних організацій наголошують на необхідності інтеграції РІМ з управлінням державними фінансами (PFM) та відповідності принципам політики згуртованості ЄС [1; 8; 9; 10; 15]. Ці застереження стали підставою для детального компаративного аналізу відповідності української моделі міжнародним стандартам.

Компаративний аналіз відповідності української моделі РІМ міжнародним стандартам свідчить, що українська модель управління публічними інвестиціями (PIM) демонструє відчутний прогрес у сфері цифровізації процедур та інструментів відбору проєктів, однак наразі лише частково відповідає ключовим стандартам і рекомендаціям Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва

та розвитку й Європейського Союзу. Для узагальнення результатів аналізу та позицій міжнародних організацій і експертних публікацій здійснено зіставлення української моделі РІМ із ключовими вимогами міжнародних стандартів (таблиця 3).

Таблиця 3. Узгодження української моделі РІМ із міжнародними вимогами (узагальнення)

Вимога стандартів (WB/IMF/OECD/EU)	Стан РІМ в Україні (2025)
Повний інвестцикл із «воротами якості»	Цикл визначено нормативно; гейти існують, але без зовнішньої верифікації [13; 14]
Незалежна експертиза великих проєктів	Відсутня; оцінка усередині міністерств → конфлікт інтересів [6, 7]
Економічна оцінка (СВА/СЕА) за уніфікованими методиками	Не є обов'язковою; методики не вирівняні з керівництвом ЄС [1; 4]
Кліматична/екологічна інтеграція (DNSH, C-PIMA)	Декларується; імплементація фрагментарна [10; 13]
Узгодженість зі стратегіями та програмуванням	Паралель до регіональної політики; операційні програми відсутні [3, 5, 7]
Конкурсність і партнерство	Рішення переважно міжвідомчі; відкриті конкурси не інституціалізовані [5, 6]
Управління та нагляд	Відсутні інституціоналізовані керівні та моніторингові органи, аналогічні моделям управління в межах Політики згуртованості ЄС [8, 9]
Цифровізація та прозорість	Сильна сторона: DREAM як єдина платформа і трекінг виконання [4, 14]
Післяпроєктне оцінювання	Системно не запущене; «інституційна пам'ять» не вибудована [1, 10]

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 3-10, 13, 14]

Компаративний аналіз підтверджує критичні оцінки експертів: цифрова оболонка DREAM функціонує, однак інституційні «запобіжники якості» недостатньо розвинені. Результативність залежить від інтеграції технічних інструментів у систему стратегічного планування, бюджетування та контролю результатів [1; 10]. Ключовий виклик — перехід від технократичного контролю до управління за результатами, що потребує системних інституційних трансформацій.

Перехід до зрілої системи управління публічними інвестиціями (РІМ), сумісної зі стандартами Європейського Союзу, потребує поетапної та узгодженої реалізації комплексу регуляторних, інституційних і організаційних змін. Запропонована дорожня карта (рис. 1) охоплює п'ять

послідовних етапів, логічно пов'язаних між собою та орієнтованих на поступове нарощування інституційної спроможності системи.



Рис. 1. Дорожня карта інституційних трансформацій (2025–2029).

Джерело: розроблено автором

На рис. 1 представлено узагальнену дорожню карту інституційних трансформацій (2025–2029). Відповідно до визначених етапів їх доцільно деталізувати таким чином.

Етап 1. Методологічне вирівнювання (2025). Передбачається затвердження національних стандартів економічного оцінювання інвестиційних проєктів (зокрема у форматі умовного «Green Book UA») з уніфікованими методиками аналізу витрат і вигід (CBA), аналізу ефективності витрат (CEA) та принципу «не завдавати значної шкоди» (DNSH), адаптованими до вимог Європейської Комісії [15]. Паралельно має відбутися оновлення постанов Кабінету Міністрів України щодо обов'язковості незалежної оцінки проєктів, що перевищують установлені порогові значення, а також реалізація пілотних програм підготовки експертів із CBA, CEA та результат-орієнтованого управління.

Етап 2. Інституційне будівництво (2026). На цьому етапі доцільним є створення Національного агентства з оцінки публічних інвестицій як автономного органу при Міністерстві фінансів України. Водночас передбачається формування керівних органів операційних програм (Managing

Authorities) та моніторингових комітетів із залученням представників громадянського суспільства, а також запровадження щорічного плану ex-post evaluation з обов'язковим публічним оприлюдненням результатів оцінювання.

Етап 3. Програмування та конкурсні процедури (2026–2027). Передбачає затвердження 5–7 національних операційних програм за ключовими напрямками державної інвестиційної політики (інфраструктура, енергоефективність, розвиток людського капіталу, цифровізація, охорона довкілля тощо). Важливим компонентом є інтеграція до інформаційної системи DREAM модулів незалежної експертизи та відкритих конкурсних відборів, а також формування регіональних портфелів проєктів із чіткою прив'язкою до стратегій територіального розвитку.

Етап 4. Інституційна зрілість (2027–2028). Характеризується масштабуванням програм підвищення кваліфікації персоналу органів місцевого самоврядування, центральних органів виконавчої влади та регіональних адміністрацій. Ключовим результатом цього етапу має стати проведення перших систематичних оцінювань завершених інвестиційних проєктів і підготовка щорічного Національного звіту про ефективність публічних інвестицій.

Етап 5. Європейська інтеграція (2029). Завершальний етап передбачає досягнення повної процедурної сумісності національної системи PIM із вимогами політики згуртованості Європейського Союзу (Cohesion Policy), створення інтегрованої цифрової платформи «DREAM 2.0» з модулем оцінювання результативності та її інтеграцію з європейськими системами моніторингу. Це також включає підготовку України до участі в загальноєвропейській системі моніторингу інвестицій.

Запропонована дорожня карта орієнтована на перехід від переважно формального контролю до моделі управління, заснованої на знаннях, доказах і досягнутих результатах, що відповідає логіці зрілої європейської системи публічних інвестицій, у якій аналітика та чітка відповідальність є ключовими елементами державного ухвалення рішень.

Успішна імплементація дорожньої карти залежить від здатності передбачити та мінімізувати ключові ризики реалізації такої реформи.

Інституційні ризики: опір з боку бюрократичних структур, зацікавлених у збереженні непрозорих процедур розподілу ресурсів; конфлікт повноважень між міністерствами; недостатня політична воля для створення справді незалежного агентства оцінки.

Ризики спроможності: дефіцит кваліфікованих кадрів на всіх рівнях управління, особливо в громадах; недостатнє фінансування програм навчання; відтік підготовлених фахівців до приватного сектору.

Фінансові ризики: нестабільність бюджетного фінансування через тривалу війну; залежність від міжнародної допомоги; недостатність власних ресурсів для співфінансування проєктів ЄС після вступу.

Політичні ризики: зміна урядів і пріоритетів, втрата реформаторського імпульсу, політизація відбору проєктів.

Технічні ризики: збої та недостатня кібербезпека платформи DREAM; проблеми синхронізації з іншими державними системами; цифровий розрив між центром і регіонами (громадами).

Висновки. Реформа управління публічними інвестиціями в Україні започаткувала модернізацію системи стратегічного планування, фінансування та моніторингу державних і місцевих проєктів. Її ключовим результатом стало створення цифрової екосистеми DREAM, що забезпечила єдину базу даних і підвищила прозорість рішень. Водночас цифровізація не усунула основних інституційних прогалин — відсутності незалежної експертизи, обов'язкової економічної оцінки та системного ex-post аналізу.

Українська модель РІМ залишається гібридною: технічна складова розвивається швидше за інституційну, що спричиняє дисбаланс між технократичним контролем і стратегічним управлінням. Головний виклик — інтеграція просторової логіки та проєктних підходів, аби громади залишалися у центрі процесу ухвалення рішень.

Порівняльний аналіз засвідчує часткову відповідність української системи міжнародним стандартам. Критичними лишаються інституційна незалежність, стандартизація оцінок і впровадження механізмів політики згуртованості ЄС. Водночас наявність DREAM, посилення стратегічного планування й поступове зміцнення кадрової спроможності створюють основу для сталого оновлення системи.

Подальші кроки мають зосередитися на переході від технологічної цифровізації до інституційної європеїзації — через створення незалежного агентства оцінки інвестицій, уніфікацію методик економічного оцінювання та формування операційних програм за логікою політики згуртованості ЄС. За цих умов реформа РІМ може перетворитися на повноцінну політику розвитку, що забезпечить ефективне використання ресурсів для післявоєнного відновлення та сталого розвитку територій..

Література

1. Kim J.-H., Fallov J. A., Groom S. *Public Investment Management Reference Guide*. World Bank, 2020. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/548751582775237521/public-investment-management-reference-guide> (Дата звернення - 30.09.2025).
2. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*, 2010, № 50-51, ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Дата звернення – 30.09.2025).
3. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (Дата звернення – 30.09.2025).
4. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. *Цифрова екосистема DREAM*. URL: <https://dream.gov.ua/> (дата звернення: 30.09.2025).

5. Ткачук А., Третяк Ю. Як бажання «ручного» розподілу коштів знищує прозорість у регіональному розвитку та відносинах з ЄС. ZN.UA, 23.06.2025. URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/jak-bazhannja-ruchnoho-rozpodilu-koshtiv-znishchuje-prozorist-u-rehionalnomu-rozvitku-ta-vidnosinakh-z-jes.html> (дата звернення: 08.10.2025).

6. Воробей В. Що не так у реформі управління публічними інвестиціями. Medium / DG Ukraine, 2024. URL: <https://medium.com/dg-ukraine/public-investment-management-reform-ukraine-86c47bcb3a7b> (дата звернення: 08.10.2025).

7. Ністор О. Роль багаторівневого управління державними інвестиціями для забезпечення їхньої ефективності. Економіка та суспільство, № 60, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-36> (дата звернення: 08.10.2025).

8. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council (Common Provisions Regulation). Consolidated version. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1060> (дата звернення: 08.10.2025).

9. OECD. Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government. Paris: OECD, 2014. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).

10. International Monetary Fund. PIMA Handbook: Public Investment Management Assessment. Washington, DC: IMF, 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Books/Issues/2022/07/12/PIMA-Handbook-Public-Investment-Management-Assessment-1st-Edition-50166> (Дата звернення - 11.10.2025).

11. Івашко, О. А. (2023). *Сучасна парадигма дослідження публічних інвестицій*. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, № 6 (164), с. 33-38. URL:

https://ird.gov.ua/sep/sep20236%28164%29/sep20236%28164%29_033_IvashkoO.A.pdf (Дата звернення – 11.10.2025).

12. Кабінет Міністрів України. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки: Розпорядження КМУ від 18 червня 2024 р. № 588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text> (Дата звернення – 11.10.2025).

13. Кабінет Міністрів України. *Деякі питання управління публічними інвестиціями*: Постанова КМУ від 14 травня 2025 р. № 527. URL: [\https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-upravlinnia-publichnymy-investytsihamy-i-527 (Дата звернення – 11.10.2025).

14. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Публічні інвестиції: Україна запроваджує міжнародну методологію оцінки ефективності державних інвестицій (PIMA). 21.12.2023. URL: <https://decentralization.ua/news/19609> (дата звернення: 11.10.2025).

15. European Commission. Economic Appraisal Vademecum 2021-2027: General Principles and Sector Applications. Brussels: DG REGIO, 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cf2c28fe-484e-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 12.10.2025).

References

1. Kim, J.-H. and Fallov, J.A. (2020), “Public Investment Management Reference Guide. International Development in Practice”, World Bank, available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/548751582775237521/public-investment-management-reference-guide> (Accessed 30.09.2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), “Budget Code of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 30.09.2025).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On the principles of state regional policy”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (Accessed 30.09.2025).

4. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (2025), “Ministry of Community, Territorial and Infrastructure Development of Ukraine”, available at: <https://dream.gov.ua/> (Accessed 30.09.2025).

5. Tkachuk, A. and Tretiak, Yu. (2025), “How the desire for “manual” distribution of funds destroys transparency in regional development and relations with the EU”, available at: <https://zn.ua/ukr/reforms/jak-bazhannja-ruchnoho-rozpodilu-koshtiv-znishchuje-prozorist-u-rehionalnomu-rozvitku-ta-vidnosinakh-z-jes.html> (Accessed 08.10.2025).

6. Vorobej, V. (2024), “What is wrong with the public investment management reform”, available at: <https://medium.com/dg-ukraine/public-investment-management-reform-ukraine-86c47bcb3a7b> (Accessed 08.10.2025).

7. Nistor, O. (2024), “The role of multi-level public investment management to ensure their effectiveness”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-36> (Accessed 08.10.2025).

8. European Parliament and of the Council (2021), “Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council (Common Provisions Regulation). Consolidated version”, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1060> (Accessed 08.10.2025).

9. OECD. (2014), “Recommendation on Effective Public Investment across Levels of Government”, available at: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf> (Accessed 11.10.2025).

10. International Monetary Fund (2022), “PIMA Handbook: Public Investment Management Assessment”, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Books/Issues/2022/07/12/PIMA-Handbook->

Public-Investment-Management-Assessment-1st-Edition-50166 (Accessed 11.10.2025).

11. Ivashko O. (2023), “Modern paradigm of public investment research”, Socialno-economizni problem sychasnogo periody, vol. 6 (164), pp. 33-38, available at: https://ird.gov.ua/sep/sep20236%28164%29/sep20236%28164%29_033_IvashkoO.A.pdf (Accessed 11.10.2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution “On approval of the action plan for the implementation of the Roadmap for the reform of public investment management for 2024-2028”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text> (Accessed 11.10.2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution “Some issues of public investment management”, available at: available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-upravlinnia-publichny-my-investytsiiamy-i-527> (Accessed 11.10.2025).

14. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (2023), “Public investments: Ukraine introduces the international methodology for assessing the effectiveness of public investments (PIMA)”, available at: <https://decentralization.ua/news/19609> (Accessed 11.10.2025).

15. European Commission (2021), “Economic Appraisal Vademecum 2021-2027: General Principles and Sector Applications”, available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cf2c28fe-484e-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en> (Accessed 12.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 14.12.2025 р.