МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814-1з
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Сіренко Ігор Леонідович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Сіренко Ігор Леонідович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Публічне управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку

керівник роботи *Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади публічнjij управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку. 2. Аналітико-дослідницькі аспекти публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Аналіз критеріїв відбору інвестиційних проєктів. Порівняння методологічних підходів до забезпечення сталого розвитку в управлінні регіональними інвестиційними проєктами. Розподіл повноважень у сфері управління інвестиційними проєктами (Закон України «Про інвестиційну діяльність»). Кількість проєктів, долучених до DREAM в системі по Україні у 2024 році. Цифрові технологій у управлінні регіональними інвестиційними проєктами.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління	01.10.25	
Розділ 2	Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління	01.12.25	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку	15.09.25	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат інвестиційної діяльності на засадах сталого розвитку	01.10.25	
3	Розкрити методи публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку	30.10.25	
5	Дослідити напрями удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку	17.11.25	
6	Запропонувати інструменти удосконалення управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку	25.11.25	
7	Обґрунтувати складові публічного управління інвестиційними проєктами регіону	30.11.25	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку	02.12.25	

Студент _____ Сіренко І. Л.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ О.О. Фурсін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Сіренко Ігор Леонідович. Публічне управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Фурсін О.О. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку. Розглянуто особливості напрямів удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку.

Ключові слова: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ДЕРЖАВНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

ABSTRACT

Sirenko Igor. Public Management of Regional Investment Projects on the Basis of Sustainable Development.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor Fursin O. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations of public management of regional investment projects based on the principles of sustainable development. The study analyzes the specific features of the directions for improving public management of regional investment projects in accordance with the principles of sustainable development. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the directions for improving public management of regional investment projects based on sustainable development principles.

Keywords: PUBLIC ADMINISTRATION, INVESTMENT PROJECTS, REGIONAL DEVELOPMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, STATE INVESTMENT POLICY, DECENTRALIZATION, PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIP, STRATEGIC PLANNING.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 13

1.1. Понятійно-категорійний апарат та сутність публічного управління регіональної інвестиційної діяльності 13

1.2. Теоретичні основи інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління інвестиційними проєктами регіонів 20

1.3. Методологічні підходи та інструменти управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні 29

Висновки до першого розділу 41

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 43

2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку 43

2.2. Аналіз поточного стану публічного управління інвестиційними проєктами регіону в умовах воєнного стану (на прикладі Запорізького регіону) 58

2.3. Вплив цифровізації на ефективність регіональних інвестиційних проєктів на засадах сталого розвитку 66

2.4. Напрями удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку 73

Висновки до другого розділу 89

ВИСНОВКИ 91

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 95

ВСТУП

Проблематика публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку є надзвичайно актуальною в сучасних умовах економічних, соціальних та екологічних викликів. Ефективне управління інвестиційними процесами в регіонах визначає темпи економічного зростання, рівень соціального добробуту населення та здатність територій адаптуватися до глобальних трансформацій, включно з цифровізацією та зміною клімату.

Сучасні регіони стикаються з рядом проблем: нерівномірним економічним розвитком, обмеженістю фінансових ресурсів, адміністративними бар'єрами для бізнесу та соціальною нерівністю. У цьому контексті публічне управління інвестиційними проєктами виступає ключовим інструментом стимулювання регіональної економіки, забезпечення прозорості та ефективності витрат державних коштів, залучення приватних інвестицій через механізми публічно-приватного партнерства.

Особлива актуальність теми зумовлена сучасними глобальними тенденціями сталого розвитку, які передбачають інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів у процес ухвалення управлінських рішень. В умовах післякризового відновлення, зокрема після пандемії COVID-19 та воєнних дій в Україні, виникає потреба у стратегічному підході до інвестицій, який би забезпечував не лише економічну ефективність, а й довгострокову соціальну стабільність та екологічну безпеку.

Додатково, цифровізація та впровадження інноваційних управлінських інструментів (GovTech, електронне врядування, інтегровані комунікаційні платформи) створюють нові можливості для підвищення прозорості та ефективності публічного управління інвестиційними проєктами. Водночас відсутність комплексного підходу до інтеграції принципів сталого розвитку у процеси регіонального інвестування може призводити до низької

результативності проєктів та збільшення ризиків соціальної та екологічної шкоди.

Таким чином, дослідження публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку є не лише науково обґрунтованим, а й соціально значущим, оскільки воно спрямоване на розробку ефективних механізмів управління, підвищення інвестиційної привабливості регіонів, оптимізацію взаємодії влади та бізнесу та забезпечення довгострокового збалансованого розвитку територій.

Проблематика публічного управління інвестиційними проєктами регіонів на засадах сталого розвитку є предметом дослідження широкого кола вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правових та методичних джерел. Аналіз використаної літератури свідчить про наявність сформованої теоретичної бази щодо інвестиційної діяльності, публічного управління та регіонального розвитку, водночас дозволяє виявити низку концептуальних і прикладних прогалин, актуальних в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Теоретико-методологічні засади інвестиційної діяльності висвітлено у працях, присвячених економічній сутності інвестицій, механізмам управління та оцінювання ефективності інвестиційних рішень. Зокрема, Пічугіна Т.С. та Забродська Л.Д. розкривають інвестиційну діяльність підприємства як систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення економічної ефективності та довгострокового розвитку. Гуменюк Я.М. та Ткачова З.В. інвестиції розглядаються як ключовий інструмент реалізації концепції сталого розвитку, що поєднує економічні, соціальні та екологічні ефекти. Методологічні підходи до оцінювання інвестиційного потенціалу в контексті сталого розвитку запропоновано Лісняком С., який наголошує на необхідності комплексного врахування макроекономічних і регіональних чинників.

Проблеми публічного управління та інституційних механізмів реалізації державної політики досліджено у працях Оболенського О. та Лукін С., які обґрунтовують співвідношення понять публічного управління, публічної

політики та публічного права. Огороднійчук М.В. аналізує інтеграцію принципів сталого розвитку в систему публічного управління, підкреслюючи необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до стратегічно орієнтованих моделей. Значний внесок у розвиток проблематики управління публічними інвестиційними проєктами здійснено Єгоровичевою С., Лахижею М. та Стеценком Н, які розглядають механізми публічного управління інвестиційними проєктами в умовах європейської інтеграції.

Питання регіонального розвитку та просторової організації економіки висвітлено у працях Долішнього М.І., Воронкової В.Г., Ажажи М.А., Фурсіна О.О., Прокопюка А., які визначають регіон як базову категорію просторового розвитку і обґрунтовують необхідність формування регіонально орієнтованої інвестиційної політики. Стратегічні пріоритети інвестиційного забезпечення розвитку регіонів України розглянуто у роботі Ясинецької І. та Мушеник І., де підкреслюється значення державної координації та пріоритезації інвестицій у соціально значущих секторах.

Проблематика сталого розвитку в поєднанні з управлінням проєктами розкрита у працях Пігуля О. та Сьомушкіна В., які аналізують інтеграцію принципів сталого розвитку в сучасні моделі управління проєктами. Аналіз бар’єрів впровадження енергоефективних проєктів в умовах військової кризи здійснено Дешком В.І., Шовкалюком М.М. та Максименком О.Е., що підтверджує зростання ролі інвестицій у відновленні та модернізації інфраструктури. Окреме місце посідають нормативно-правові акти, що формують інституційне середовище управління інвестиційними процесами, а також документи щодо державно-приватного партнерства.

Узагальнення результатів аналізу літератури дозволяє зробити висновок, що сучасні наукові та нормативні джерела формують ґрунтовну теоретичну й інституційну основу для дослідження публічного управління інвестиційними проєктами. Водночас відсутній цілісний підхід, який би поєднував портфельне управління публічними інвестиціями, принципи сталого розвитку та цифрові інструменти управління в умовах воєнного стану

на рівні конкретного регіону. Недостатньо висвітленими залишаються питання практичної імплементації реформ PIM у прифронтових регіонах, оцінювання їх впливу на сталість розвитку та використання цифрових платформ як інструменту забезпечення прозорості й підзвітності.

Зазначене зумовлює наукову та практичну актуальність обраної теми магістерської роботи і визначає необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування напрямів удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіонів на засадах сталого розвитку в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону з урахуванням принципів сталого розвитку..

Об’єктом дослідження є процес публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку.

Предметом дослідження є механізми, спрямовані публічного управління інвестиційними проєктами регіону в контексті реалізації концепції сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити понятійно-категоріальний апарат та сутність публічного управління регіональної інвестиційної діяльності;

– проаналізувати теоретичні основи інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління інвестиційними проєктами регіонів;

– провести оцінку методологічних підходів та інструментів управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні;

– зробити оцінку нормативно-правового та інституційного забезпечення управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку;

– провести аналіз поточного стану публічного управління інвестиційними проєктами регіону в умовах воєнного стану (на прикладі Запорізького регіону);

– зробити дослідження впливу цифровізації на ефективність регіональних інвестиційних проєктів на засадах сталого розвитку;

– сформувати напрями удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечили системний і комплексний підхід до вивчення процесів публічного управління інвестиційними проєктами регіону в контексті реалізації принципів сталого розвитку. Методи теоретичного узагальнення та контент-аналізу застосовано для критичного аналізу наукових праць і нормативно-правових актів, присвячених публічному управлінню інвестиційною діяльністю, регіональному розвитку та впровадженню концепції сталого розвитку, що дозволило сформувати теоретико-методологічний базис дослідження. Компаративний аналіз використано для порівняння вітчизняних та міжнародних підходів до управління інвестиційними проєктами регіонального рівня з урахуванням економічних, соціальних та екологічних критеріїв, а також для адаптації кращих світових практик сталого інвестування та публічно-приватного партнерства. Метод моделювання покладено в основу розроблення узагальненої моделі публічного управління інвестиційними проєктами регіону, орієнтованої на досягнення цілей сталого розвитку та підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів. Системний підхід забезпечив комплексне дослідження організаційно-економічних механізмів реалізації інвестиційних проєктів як складової регіональної соціально-економічної системи, що функціонує у взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадськості. Емпіричні та статистичні методи, зокрема аналіз офіційних статистичних даних, експертні оцінки та узагальнення практичного досвіду, використано для оцінювання інвестиційної активності регіонів і виявлення факторів впливу на ефективність публічного управління інвестиційними проєктами. Метод аналізу ієрархій застосовано для визначення пріоритетних напрямів реалізації інвестиційних проєктів з позицій

сталого розвитку та обґрунтування управлінських рішень. Графічний метод використано для наочної візуалізації результатів дослідження та відображення динаміки інвестиційного розвитку регіону. Інформаційну базу дослідження становлять положення сучасної теорії публічного управління (Good Governance), концепції сталого розвитку, матеріали міжнародних організацій, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти, а також нормативно-правові акти України та Європейського Союзу.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в: узагальненні та систематизації сучасних підходів до публічного управління інвестиційними проєктами регіону з урахуванням принципів сталого розвитку; обґрунтуванні доцільності інтеграції економічних, соціальних та екологічних критеріїв у процес відбору та реалізації регіональних інвестиційних проєктів; удосконаленні методичного підходу до оцінювання ефективності публічного управління інвестиційними проєктами на основі показників сталого розвитку регіону; розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення результативності публічно-приватного партнерства у сфері реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на забезпечення сталого регіонального розвитку.

Результати дослідження можуть бути використані: органами державної влади та органами місцевого самоврядування при формуванні та реалізації регіональних інвестиційних програм; під час розроблення стратегій регіонального розвитку та планів відновлення територій; у практиці публічно-приватного партнерства та підготовці інвестиційних проєктів; у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з публічного управління, регіональної економіки та інвестиційної діяльності.

Апробація результатів опубліковано в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21–22 листопада 2025 року, м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Понятійно-категорійний апарат та сутність публічного управління регіональної інвестиційної діяльності

У сучасних умовах трансформації системи державного управління, децентралізації влади та євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває уточнення понятійно-категорійного апарату публічного управління інвестиційною діяльністю регіону. Чітке визначення базових понять є необхідною передумовою формування ефективної інвестиційної політики, орієнтованої на забезпечення сталого регіонального розвитку.

У вітчизняній науковій думці поняття «публічне управління» розглядається як еволюційний етап розвитку традиційного державного управління, що ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності, участі громадськості та партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Як зазначає В. Бакуменко, «публічне управління – це вид суспільної діяльності, що реалізується системою органів публічної влади у сферах державного управління та місцевого самоврядування» [13].

Руденко О.М., Шершньова О.В., Бакуменко В.Д. у словнику-довіднику визначають, що «у загальному значенні, поняття «публічне управління» відображає інтегральний системний механізм, підсистемами і елементами якого виступають політичні програмні орієнтири і пріоритети, нормативне регулювання, процедури, фінансовані державою або органами місцевого самоврядування централізовані, і децентралізовані організаційно-управлінські структури та їх персонал, що відповідають за адміністрування діяльності у

певній галузі суспільних відносин на національному, субнаціональному та місцевому рівнях» [77].

На думку Н. Нижник, публічне управління слід розглядати як багаторівневу систему, у межах якої поєднуються інституційні, правові, економічні та соціальні механізми регулювання розвитку [65]. У цьому контексті акцент переноситься з адміністративного контролю на управління результатами та публічною цінністю.

О. Оболенський підкреслює, що ключовою ознакою публічного управління є орієнтація на потреби громад і залучення недержавних акторів до процесу вироблення та реалізації управлінських рішень [66]. Саме така модель є найбільш адекватною для управління складними соціально-економічними процесами, зокрема інвестиційною діяльністю на регіональному рівні.

У наукових напрацюваннях інвестиційна діяльність трактується як у широкому, так і у вузькому розумінні з урахуванням суб'єктно-об'єктних характеристик інвестиційного процесу. Водночас вона розглядається як складний, багатокомпонентний процес, що охоплює визначений комплекс заходів, або як безпосередній процес здійснення інвестування.

У свою чергу, Т. Пічугіна та Л. Забродська трактують інвестиційну діяльність у широкому сенсі як комплексну діяльність, що охоплює всі етапи інвестиційного процесу – від мобілізації інвестиційних ресурсів до досягнення очікуваного ефекту. У вузькому значенні, за їхнім підходом, інвестиційна діяльність ототожнюється безпосередньо з процесом інвестування [69].

В. Харук розглядає інвестиційну діяльність як сукупність практичних дій громадян, суб'єктів господарювання та держави, спрямованих на реалізацію інвестиційних програм із метою одержання доходу або прибутку [89]. У результаті проведеного дефініційного аналізу поняття «інвестиційна діяльність» Р. Квасницька доходить висновку, що інвестиційна діяльність являє собою сукупність заходів і дій інституційних одиниць різних секторів економіки, пов'язаних із вкладенням інвестиційних ресурсів, попередньо сформованих за рахунок заощаджень і запозичень, з метою отримання

прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту [49].

Інвестиційна діяльність регіону є складною соціально-економічною категорією, що охоплює сукупність процесів із залучення, розподілу та використання інвестиційних ресурсів з метою забезпечення економічного зростання, модернізації інфраструктури та підвищення якості життя населення. За визначенням О. Василика, інвестиційна діяльність – це «процес вкладення капіталу у різні сфери економіки з метою отримання економічного або соціального ефекту» [21]. В основі наукового доробку «Державні фінанси України» О. Василика [20] лежить розуміння інвестиційної діяльності як процесу трансформації фінансових ресурсів у реальний капітал, що створює передумови для сталого економічного зростання. Вчений наголошував на тому, що державні (публічні) фінанси є ключовим інструментом регулювання інвестиційних потоків на рівні регіонів.

Регіональний вимір інвестиційної діяльності передбачає врахування територіальних особливостей, ресурсного потенціалу, соціально-демографічної ситуації та екологічних обмежень. Як зазначає М. Долішній, регіон виступає не лише об’єктом інвестування, а й активним суб’єктом формування інвестиційної політики [32].

В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження щодо управління інвестиційними процесами, що зумовлює необхідність удосконалення публічних механізмів управління інвестиційною діяльністю регіону.

У науковій літературі публічне управління інвестиційною діяльністю розглядається як цілісна система інституцій, методів та інструментів, спрямованих на створення сприятливих умов для інвестування та забезпечення ефективного використання інвестиційних ресурсів. За визначенням І. Запатріної, публічне управління інвестиціями охоплює планування, стимулювання, координацію та контроль інвестиційних процесів з боку органів публічної влади [46].

О. Берданова наголошує, що ефективне управління інвестиційною

діяльністю регіону можливе лише за умови поєднання стратегічного планування з механізмами публічно-приватного партнерства та участі громадськості [14]. Це дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики та підвищити соціальну результативність проєктів.

У свою чергу, Т. Крушельницька розглядає публічне управління інвестиційною діяльністю як інструмент реалізації регіональної політики сталого розвитку, що передбачає баланс між економічними вигодами, соціальними інтересами та екологічною безпекою [59].

Поняття «регіон» у публічному управлінні трактується не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як складна соціально-економічна система. За визначенням В. Геєця, регіон є просторово локалізованою системою, що характеризується специфічною структурою виробництва, ринком праці та інституційним середовищем [26].

У контексті інвестиційної діяльності регіон виступає платформою для реалізації інвестиційних проєктів, що мають довгостроковий вплив на розвиток території. Як зазначає С. Романюк, ефективність регіонального розвитку безпосередньо залежить від якості публічного управління інвестиційними процесам [83]. Управління інвестиційною діяльністю на регіональному рівні спрямоване на підвищення інвестиційної привабливості території, а також на регулювання обсягів централізованих капіталовкладень. Необхідність активного впливу органів публічної влади на інвестиційну діяльність регіонів зумовлюється низкою факторів, серед яких особливе місце посідає суттєва нерівномірність показників інвестиційного розвитку між окремими регіонами країни [50].

Інвестиційний проєкт є основною формою реалізації інвестиційної діяльності регіону. На думку Г.О. Васіна, інвестиційний проєкт розглядається як багатогранна категорія, що постає у формі системи взаємозалежних у просторово-часових межах заходів, які консолідовані відповідними ресурсами для забезпечення їх практичної реалізації [21]. При цьому автор зауважує, що ключовим цільовим орієнтиром впровадження такого проєкту, аналогічно до

інвестиційної діяльності в цілому, виступає генерування економічного прибутку. Водночас В.А. Верба акцентує увагу на проєктній специфіці цієї категорії, трактуючи її як комплекс ініціатив дискретного (одноразового) характеру, що спрямовані на отримання детермінованих результатів у межах чітко встановленого часового регламенту та наявного ресурсного забезпечення [22].

Публічне управління інвестиційними проєктами є частиною загальної системи публічного управління економічними процесами в державі. В Україні цей напрям досліджується як сукупність механізмів, що забезпечують планування, відбір, фінансування, виконання, моніторинг та оцінювання інвестиційних проектів, які реалізуються за участі державних, комунальних та змішаних ресурсів.

С. Єгоричева, М. Лахижа, Н. Стеценко вважають, що інвестиційний процес не є саморегульованим. З позиції публічного управління це означає, що держава не просто спостерігач, а активний модератор, який створює умови (інституційне середовище) для реалізації проєктів. Публічне управління має переходити від прямого адміністрування до стимулювання. Автори підкреслюють, що ефективність інвестиційного проєкту залежить від специфіки регіону [11]. Для публічного управління це означає:

– необхідність децентралізації управління інвестиціями: громади та регіональна влада повинні мати більше повноважень у відборі проєктів, що відповідають їхній стратегії сталого розвитку;

– важливість врахування соціального ефекту (створення робочих місць) поруч із фінансовим прибутком.

Публічне управління має надавати пріоритет «зеленим» інвестиціям та проєктам, що базуються на високих технологіях, оскільки саме вони забезпечують довгострокову стійкість регіону.

Інвестиційні проєкти регіону – це цілеспрямовані програми дій із залучення та використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, спрямовані на реалізацію стратегічних завдань соціально-економічного

розвитку певної території. Вони становлять основу регіональної політики інвестування, яка повинна забезпечувати модернізацію виробничої бази, розбудову інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя населення.

Як зазначають Ясінецька І.А., Мушеник І.М., сталий розвиток окремих регіонів і держави загалом, нарощування їх економічного потенціалу та підвищення рівня життя населення зумовлюються сукупністю чинників, серед яких ключове значення мають посилення економічної самодостатності регіонів і формування сприятливих умов для їх соціально-економічного зростання [10]. Для забезпечення збалансованого розвитку кожної території необхідним є підвищення результативності використання наявного ресурсного потенціалу, а також активізація процесів залучення фінансових ресурсів як вітчизняних, так і іноземних інвесторів.

Вагомим чинником модернізації національної економіки виступає інноваційно-інвестиційне зростання економіки регіонів. Водночас реалізація ефективної інноваційної політики за умов несприятливого інвестиційного клімату є практично неможливою. Однією з актуальних проблем, що потребує оперативного розв’язання, залишається залучення інвестицій в економіку України, зокрема в аграрний сектор, оскільки саме інвестиції виступають безпосереднім носієм інновацій [90].

Недостатній рівень інвестування в регіонах України є одним із базових критеріїв визначення депресивності територій поряд із такими показниками, як рівень грошових доходів населення, зайнятість та кількість безробітних [19]. Інвестиційні проєкти регіону розглядають як систему заходів, що передбачають планування, розроблення, реалізацію, моніторинг і оцінювання результатів. Комплексний підхід до їх управління має включати економічні, інституційні та правові аспекти.

Дослідники Кужелієв М., Нечипоренко А. підкреслюють важливість раціонального поєднання фінансових механізмів і державної підтримки для успішного виконання регіональних інвестиційних ініціатив. Автори

розглядають регіональну інвестиційну програму не просто як перелік об'єктів, а як цілісний фінансовий інструмент. Це означає, що публічне управління проєктами має бути системним. Проєкт – це одиниця управління, але його успіх залежить від того, як він інтегрований у загальну регіональну програму та фінансовий механізм стимулювання. Автори наголошують, що метою механізму є не просто «витратити кошти», а забезпечення самодостатності регіону. З позиції публічного управління це означає перехід до «розумних інвестицій», що створюють нові джерела доходів для громади в майбутньому, що забезпечують трансформацію інвестиційних ресурсів у соціально-економічний результат розвитку територій [60].

Формування та управління проєктами регіонального розвитку , як зазначають О. Агрес та Р. Содома, потребує врахування фінансового аспекту. Автори наголошують на важливості фінансового менеджменту як складової ефективності регіональних проєктів, включно з механізмами бюджетування, інвестиційними стратегіями та оцінкою ризиків. Сучасна парадигма публічного управління базується на проєктно-орієнтованому підході, де регіональний розвиток розглядається крізь призму ефективності реалізації конкретних інвестиційних проєктів у фінансовому та соціальному вимірах [4].

Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити такі сутнісні характеристики публічного управління інвестиційною діяльністю регіону в Україні:

- багаторівневість (державний, регіональний, місцевий рівні);
- інституційна взаємодія органів влади, бізнесу та громадськості;
- стратегічна орієнтація на довгостроковий розвиток;
- поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей;
- використання інструментів публічно-приватного партнерства.

Таким чином, понятійно-категорійний апарат публічного управління інвестиційною діяльністю регіону в Україні формується на перетині теорій публічного управління, регіональної економіки та інвестиційного менеджменту. Публічне управління інвестиційною діяльністю регіону слід

розглядати як цілісну систему взаємодії суб'єктів публічної влади та інших стейкхолдерів, спрямовану на досягнення сталого соціально-економічного розвитку територій.

На основі проведеного дослідження, ми вважаємо, що публічне управління інвестиційною діяльністю регіону доцільно розглядати як цілеспрямовану, багаторівневу діяльність органів публічної влади у взаємодії з бізнесом і громадськістю, спрямовану на формування сприятливого інвестиційного середовища, відбір та реалізацію інвестиційних проєктів і досягнення сталого соціально-економічного розвитку території

Інвестиційні проєкти регіону є ключовим елементом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій, інтегрованим у механізми публічного управління та державної політики. Управління такими проєктами має спиратися на стратегічне планування, фінансові механізми, інноваційні інструменти та оцінювання ефективності, що підтверджено у працях українських дослідників.

1.2. Теоретичні основи інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління інвестиційними проєктами регіонів

Концепція сталого розвитку охоплює комплекс економічних, соціальних та екологічних цілей, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку суспільства та довгострокового добробуту майбутніх поколінь. Основи цієї концепції сформовані у доповіді Брундтландської комісії ООН (World Commission on Environment and Development), яка визначила сталий розвиток як розвиток, що задовольняє потреби сучасності без шкоди для можливостей майбутніх поколінь – у контексті взаємодії економічної ефективності, соціальної справедливості та охорони довкілля [15].

У сфері публічного управління інтеграція принципів сталого розвитку

означає включення цих трьох компонентів у процес ухвалення рішень, планування, реалізації і оцінки результатів публічних політик, включно з інвестиційними проєктами. Такий підхід передбачає, що управлінські рішення не лише орієнтовані на економічні показники, а й враховують соціальні наслідки та екологічну безпеку реалізації проєктів.

В Україні питання інтеграції принципів сталого розвитку у систему публічного управління й інвестиційної політики останніми роками привертає підвищену увагу науковців і практиків. Зокрема, М.В. Огороднійчук у своїй праці теоретично обґрунтовує способи й механізми включення принципів сталого розвитку у публічне управління, підкреслюючи необхідність створення інструментів, що дозволяють балансувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети в управлінських рішеннях [67].

Інтеграція сталого розвитку в управлінський простір здійснюється через певні моделі, що визначають структуру, механізми та інструменти відповідного впровадження. У наукових дослідженнях ці моделі поділяють на:

- стратегічно-інституційні, які полягають у формуванні політик та стратегій, що закладають цілі сталого розвитку у загальний каркас державних документів та регіональних програм;
- методологічно-аналітичні, що передбачають використання комплексних систем оцінювання та моніторингу проєктів за критеріями сталого розвитку;
- інструментальні, які включають застосування ESG (Environmental, Social, Governance)-критеріїв та відповідних показників у процесі управління проєктами.

Зокрема, модель інтеграції ESG-принципів розглядається як одна з провідних у сучасній науковій літературі з управління проєктами, оскільки ці критерії дозволяють оцінювати не лише економічні, а й нефінансові аспекти реалізації ініціатив. В аспекті управління проектами, Пігуль О., Сьомушкін В. підкреслюють, що концепція сталого розвитку може бути інтегрована через адаптацію методологій проектного управління, яка включає оцінювання

ризиків, екологічних впливів та соціальних наслідків кожного проекту [68].

Інвестиційні проєкти виступають комплексною формою реалізації економічних рішень, спрямованих на мобілізацію фінансових, матеріальних і людських ресурсів для досягнення визначених економічних, соціальних та екологічних цілей. У межах концепції сталого розвитку вони здобувають багатовимірну роль, оскільки інтегрують у собі не лише традиційні фінансові показники ефективності, але й екологічні та соціальні критерії оцінювання результатів діяльності. Сталий розвиток передбачає збалансоване задоволення потреб нинішніх поколінь без компрометації можливостей майбутніх, що вимагає переосмислення інвестиційної діяльності як інструменту реалізації економічної, соціальної і екологічної політики одночасно [57].

Інвестиційні проєкти створюють механізм впровадження стратегій сталого розвитку через:

1. Формування інвестиційних стратегій підприємств і публічних структур, що враховують сталий розвиток як базову цільову установку діяльності. Інвестиційна діяльність стає не лише джерелом прибутку, але й засобом забезпечення соціальної стійкості та екологічного балансу [57].

2. Інтеграція екологічних і соціальних критеріїв оцінювання проєктів, що підвищує значущість таких проєктів для досягнення Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals). Ця інтеграція вимагає застосування аналітичних підходів і методик, які виходять за межі традиційної фінансової оцінки [7].

3. Використання інноваційних фінансових інструментів для реалізації проєктів, орієнтованих на «зелений» розвиток, енергоефективність, екологічні технології та соціальну інклюзію. Це може включати зелені облігації, ефективні моделі оцінки інвестиційного потенціалу, а також залучення приватних та міжнародних фінансових ресурсів [16].

Важливою складовою механізму реалізації сталого розвитку є державна політика, яка регулює інвестиційні процеси. Державна політика формує нормативно-правове поле, стимулює інвестиції в пріоритетні сфери з високою

соціально-економічною і екологічною віддачею, а також створює умови для ефективної взаємодії між державним, приватним і міжнародними інвесторами. Згідно з українськими дослідниками, інвестиційна діяльність повинна проводитися згідно з іншими видами державної політики – соціальною, екологічною, регіональною тощо – щоб забезпечити комплексну реалізацію принципів сталого розвитку.

Теоретичні підходи до інвестицій у контексті сучасної економічної думки підкреслюють необхідність розгляду інвестицій не лише як сукупності фінансових вкладень, але як соціально-орієнтованого інструменту, що здатний забезпечити сталий економічний розвиток з урахуванням зовнішніх економічних, екологічних та інституційних чинників.

Отже, інвестиційні проєкти є важливим механізмом реалізації сталого розвитку, оскільки вони дозволяють поєднати економічні, соціальні та екологічні цілі у цілісну систему дій. Це досягається через формування комплексних стратегій, адаптованих до принципів сталого розвитку, інтеграцію інноваційних підходів, використання державних політик і міжнародних практик. Перспективи подальших досліджень лежать у розробці практичних моделей оцінювання ефективності таких проєктів із урахуванням ESG-критеріїв та залученні широкого спектру фінансових інструментів.

Незважаючи на значний потенціал, інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління інвестиційними проєктами в Україні стикається з низкою викликів. До основних перешкод належать:

1. Слабка інституційна готовність – відсутність у багатьох органах публічного управління аналітичних і методичних інструментів, що дозволяють оцінювати проєкти за принципами сталого розвитку.

2. Недостатня нормативно-правова база, що прямо враховує ESG-критерії у системі публічних інвестицій.

3. Традиційна орієнтація на економічні показники при ухваленні управлінських рішень без комплексного урахування соціальних та екологічних аспектів.

Аналіз сучасної практики впровадження механізмів публічного управління в Україні засвідчує, що ці виклики суттєво стримують потенціал інтеграції принципів сталого розвитку в процеси відбору, реалізації та оцінювання інвестиційних проєктів [55].

У сучасному науковому дискурсі сталий розвиток розглядається як базова концепція формування державної та регіональної політики, спрямованої на досягнення довгострокової економічної стабільності, соціальної згуртованості та екологічної безпеки. Українські науковці наголошують, що сталий розвиток має бути інтегрований у всі рівні публічного управління, зокрема у сферу регіонального інвестування.

Так, В.С. Кравців розглядає сталий розвиток регіонів як основу формування ефективної регіональної економічної політики, орієнтованої на подолання територіальних диспропорцій та забезпечення інвестиційної привабливості регіонів [56].

Інвестиційні проєкти регіонів є інструментом матеріалізації концепції сталого розвитку, оскільки вони дозволяють поєднати економічні цілі з соціальними та екологічними пріоритетами. На думку Ясінецької І. А., сталий розвиток забезпечує формування якісно нової моделі регіональної інвестиційної політики, орієнтованої на довгостроковий ефект, а не короткострокову вигоду [10].

Сучасні наукові підходи Огороднійчук М.В. до вдосконалення інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління інвестиційними проєктами регіонів ґрунтуються на ідеї системності та необхідності узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей регіонального розвитку. Як зазначають українські дослідники, саме регіональний рівень є ключовою ланкою практичної реалізації концепції сталого розвитку, оскільки на цьому рівні відбувається безпосереднє планування та реалізація інвестиційних проєктів із залученням публічних ресурсів [67].

Одним із пріоритетних напрямів інтеграції принципів сталого розвитку є формування єдиної системи моніторингу та оцінювання інвестиційних

проєктів регіонів на основі ESG-критеріїв. У наукових працях Пігуль О., Сьомушкіна В. наголошується, що застосування ESG-підходу дозволяє перейти від вузької оцінки фінансової ефективності до комплексного аналізу соціально-економічних і екологічних наслідків реалізації інвестиційних проєктів, що є особливо важливим для територіального розвитку [68].

Важливим науково обґрунтованим напрямом є розроблення методичних рекомендацій та стандартизованих підходів до управління інвестиційними проєктами регіонів, що мають застосовуватися на всіх етапах їх життєвого циклу – від стратегічного планування і відбору проєктів до моніторингу реалізації та оцінювання результатів. Як підкреслює І. Сторонянська, інтеграція принципів сталого розвитку в регіональні інвестиційні програми можлива лише за умови уніфікації управлінських процедур та чіткої регламентації критеріїв відбору проєктів [87].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено підвищенню професійної спроможності публічних управлінців регіонального та місцевого рівнів. За висновками Н. Нижник та О. Оболенського, ефективність інтеграції сталого розвитку в систему публічного управління значною мірою залежить від рівня управлінських компетентностей, зокрема у сфері стратегічного планування, проєктного менеджменту та оцінювання суспільного впливу управлінських рішень [65; 66]. У цьому контексті актуалізується потреба в системній підготовці кадрів для управління регіональними інвестиційними проєктами з урахуванням принципів сталого розвитку.

Запропоновані наукові підходи узгоджуються із загальносвітовими тенденціями розвитку публічного управління, що орієнтовані на впровадження ESG-інструментів, підвищення прозорості та підзвітності діяльності органів влади, а також на зміцнення інвестиційної привабливості територій. Українські науковці підкреслюють, що для регіонів України така інтеграція є особливо актуальною в умовах децентралізації, коли зростає відповідальність місцевих органів влади за результати інвестиційної діяльності та довгостроковий розвиток територій [87].

Воєнний стан суттєво змінив умови реалізації інвестиційних проєктів у регіонах України. Водночас він актуалізував потребу в переорієнтації інвестиційної діяльності на відновлення, стійкість та безпеку територій. У науковій статті, присвяченій управлінню інвестиційними та інфраструктурними проєктами в умовах війни, наголошується, що концепція сталого розвитку має стати методологічною основою післявоєнної відбудови України [58].

Отже, концепція сталого розвитку є ключовою теоретичною основою реалізації регіональних інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану в Україні. Використання принципів сталого розвитку дозволяє забезпечити не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й формування стійкої, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки регіонів.

В умовах воєнного стану в Україні проблема ефективного відбору та реалізації інвестиційних проєктів на регіональному рівні набуває особливої актуальності. Обмеженість фінансових ресурсів, зростання ризиків, руйнування інфраструктури та загострення соціальних проблем зумовлюють необхідність застосування багатокритеріального підходу, заснованого на принципах сталого розвитку.

Українські науковці наголошують, що інтеграція економічних, соціальних та екологічних критеріїв у публічне управління інвестиційними проєктами дозволяє забезпечити не лише короткостроковий відновлювальний ефект, а й довгострокову стійкість регіонального розвитку [56].

В умовах воєнного стану економічні критерії відбору інвестиційних проєктів зазнають трансформації. Якщо в мирний час домінувала орієнтація на максимізацію фінансових показників, то в кризових умовах пріоритет надається економічній стійкості та відновлювальному потенціалу проєктів.

До ключових економічних критеріїв належать:

– вплив проєкту на відновлення критичної інфраструктури;

– бюджетна ефективність і здатність залучати міжнародну фінансову допомогу;

– створення робочих місць у постраждалих регіонах;

– мультиплікативний ефект для місцевої економіки.

Ясінецька І. А. підкреслює, що економічна ефективність регіональних інвестиційних проєктів у кризових умовах повинна оцінюватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку та безпеки територій [10].

Соціальний вимір інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану стає визначальним критерієм їх доцільності. Значні міграційні процеси, втрата житла, погіршення доступу до соціальних послуг актуалізують необхідність реалізації соціально орієнтованих інвестиційних проєктів.

До основних соціальних критеріїв належать:

– забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб;

– відновлення закладів освіти, охорони здоров'я та соціальної інфраструктури;

– збереження та відтворення людського капіталу регіонів;

– залучення територіальних громад до прийняття управлінських рішень.

Сторонянська І.З. зазначає, що соціально спрямовані інвестиційні проєкти є ключовим чинником підвищення стійкості регіонів і громад у кризових умовах [87].

Воєнні дії в Україні спричинили значні екологічні збитки, пов'язані з руйнуванням промислових об'єктів, забрудненням ґрунтів і водних ресурсів. У цьому контексті екологічні критерії стають невід'ємною складовою публічного управління інвестиційними проєктами регіонів.

До екологічних критеріїв належать:

– мінімізація негативного впливу на довкілля;

– використання енергоефективних і «зелених» технологій;

– відновлення екосистем і рекультивація пошкоджених територій;

– відповідність національним та європейським екологічним стандартам.

У межах теоретичних основ інтеграції принципів сталого розвитку економічні, соціальні та екологічні критерії мають застосовуватися комплексно на всіх етапах життєвого циклу інвестиційних проєктів – від

стратегічного планування до моніторингу результатів.

Таблиця 1.1 – Аналіз критеріїв відбору інвестиційних проєктів

Критерії аналізу	Економічні (Традиційні)	Соціальні (Гуманітарні)	Екологічні (Sustainability)
Ключовий фокус	Максимізація прибутку та бюджетна ефективність.	Розвиток людського капіталу та соціальна стабільність.	Збереження екосистем та декарбонізація.
В умовах воєнного стану	Оцінка збитків, термінова окупність, підтримка критичної інфраструктури.	Створення робочих місць для ВПО, реабілітація, інклюзивність простору.	Екологічна безпека, моніторинг наслідків бойових дій, енергоефективність.
Основні показники (KPI)	NPV, IRR, строк окупності, податкові надходження до місцевих бюджетів.	Індекс людського розвитку, рівень зайнятості, доступність публічних послуг.	Рівень викидів CO_2, частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), обсяги рециклінгу.
Вплив на регіональний розвиток	Зростання валового регіонального продукту (ВРП).	Зменшення соціальної напруги та відтоку населення.	Створення "зеленого" іміджу регіону, відповідність вимогам EU Green Deal.
Пріоритет у публічному управлінні	Високий (через дефіцит бюджетних коштів).	Критичний (через потребу в соціальному захисті).	Стратегічний (важливий для євроінтеграції та довгострокової безпеки).

Підсумовуючи, слід зазначити, що вибір інвестиційних проєктів більше не може обмежуватися лише показниками рентабельності. В умовах воєнного стану виникає синергетичний ефект: соціальні проєкти стають базою для економічного відновлення, а екологічні стандарти – вимогою міжнародних донорів. Публічне управління на регіональному рівні має впроваджувати мультикритеріальний підхід, де кожен інвестиційний проєкт проходить крізь «фільтр» сталого розвитку, забезпечуючи стійкість територіальних громад до майбутніх викликів.

В умовах воєнного стану ефективне публічне управління інвестиційними проєктами потребує підвищення інституційної спроможності органів влади та впровадження прозорих механізмів оцінювання проєктів.

Сучасний стан вітчизняної економіки вимагає переходу від вузькогалузевого підходу до комплексного оцінювання інвестиційних ініціатив. В умовах обмеженості ресурсів та необхідності повоєнного

відновлення, публічне управління інвестиційними проєктами має базуватися на принципах інклюзивності, екологічної безпеки та економічної стійкості. Інтеграція цілей сталого розвитку в регіональні стратегії є запорукою не лише залучення іноземного капіталу, а й мінімізації специфічних воєнних ризиків.

Отже, в умовах воєнного стану в Україні економічні, соціальні та екологічні критерії набувають стратегічного значення у процесі відбору та реалізації інвестиційних проєктів регіонів. Їх інтеграція у систему публічного управління на засадах сталого розвитку дозволяє забезпечити збалансоване відновлення територій, підвищити стійкість регіональних соціально-економічних систем та сформувати основу для післявоєнного розвитку України.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління інвестиційними проєктами регіонів виступає ключовою передумовою забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку територій в Україні. Теоретичні підходи свідчать, що принципи сталого розвитку мають бути системно впроваджені на всіх етапах життєвого циклу інвестиційних проєктів – від стратегічного планування та формування портфеля регіональних проєктів до фінансування, моніторингу та оцінювання їх результативності. Водночас реалізація таких підходів потребує подолання інституційних і нормативно-правових бар’єрів, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень і практичних управлінських рішень у сфері регіонального публічного управління.

1.3. Методологічні підходи та інструменти управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні

В умовах децентралізації та правового режиму воєнного стану, управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні

трансформується з суто адміністративної функції в комплексну систему стратегічного менеджменту. Методологічна база цього процесу в Україні базується на поєднанні класичних теорій проєктного менеджменту та специфічних механізмів державного регулювання, адаптованих до кризових умов. Управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні в системі публічного управління ґрунтується на сукупності методологічних підходів, що забезпечують узгодження інвестиційних рішень із цілями соціально-економічного розвитку територій та принципами сталого розвитку. У сучасних умовах регіон виступає ключовою ланкою реалізації інвестиційної політики, оскільки саме на цьому рівні відбувається трансформація стратегічних пріоритетів у конкретні інвестиційні ініціативи.

В.С. Кравців зазначає, що методологія управління інвестиційними проєктами регіонів повинна ґрунтуватися на принципах системності, комплексності та узгодженості з цілями сталого розвитку, а також враховувати специфіку територіального розвитку [56]. Українські науковці підкреслюють, що методологія управління регіональними інвестиційними проєктами має базуватися на системності, комплексності та багатокритеріальності, що дозволяє враховувати економічні, соціальні та екологічні наслідки інвестиційної діяльності. Зокрема, Мірко Н. зазначає, що ефективне управління регіональними проєктами сталого розвитку передбачає поєднання стратегічного бачення з адаптивними управлінськими інструментами, здатними реагувати на зміну зовнішніх умов [64].

Системний підхід є фундаментальною методологічною основою управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні. Він передбачає розгляд інвестиційного проєкту як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує у взаємодії з інституційним середовищем, фінансовими ресурсами, людським капіталом та природними ресурсами регіону.

Системний підхід розглядає інвестиційний проєкт як складну систему, що взаємодіє з екзогенними факторами регіонального середовища, що дозволяє оцінювати не лише прямі фінансові результати, а й непрямі

мультиплікативні ефекти для економіки громади.

Застосування системного підходу дозволяє ідентифікувати взаємозв'язки між окремими елементами проєкту, оцінити можливі ризики та забезпечити узгодженість управлінських рішень. Як зазначається у наукових публікаціях, системність управління є передумовою підвищення ефективності інвестиційних проєктів та досягнення довгострокових результатів регіонального розвитку [27].

Проєктний підхід у публічному управлінні регіональними інвестиційними процесами передбачає застосування стандартів і методів управління проєктами, орієнтованих на досягнення чітко визначених цілей у встановлені терміни з оптимальним використанням ресурсів. Його впровадження сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів публічної влади.

Науковці зазначають, що проєктний підхід дозволяє структурувати інвестиційну діяльність регіонів, забезпечити контроль за виконанням проєктів та оцінити їх соціально-економічний ефект [75]. У контексті сталого розвитку особливого значення набуває поєднання проєктного підходу з багатокритеріальною оцінкою результатів.

Програмно-цільовий підхід є одним із базових методологічних підходів у системі публічного управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні. Його сутність полягає у формуванні та реалізації інвестиційних проєктів у межах цільових державних і регіональних програм, спрямованих на досягнення стратегічно визначених цілей соціально-економічного розвитку територій. Програмно-цільовий підхід передбачає чітку вертикальну інтеграцію: «Державна стратегія регіонального розвитку → Обласна стратегія → Конкретний проєкт». В Україні цей підхід реалізується через Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР).

Як зазначає Н. Мірко, програмно-цільове управління дозволяє «забезпечити узгодженість між стратегічними цілями розвитку регіонів і конкретними інвестиційними ініціативами, що реалізуються на місцевому

рівні» [64]. Такий підхід сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямах та підвищує результативність публічних інвестицій.

У контексті сталого розвитку програмно-цільовий підхід забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у єдину систему планування та реалізації інвестиційних проєктів. Водночас, як підкреслюють українські дослідники, ефективність цього підходу значною мірою залежить від якості програмних документів та системи моніторингу їх виконання [27].

Інституційний підхід акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інститутів у процесі управління інвестиційними проєктами регіонів. До ключових суб'єктів управління належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути регіонального розвитку, бізнес-структури та громадянське суспільство.

У дослідженні, присвяченому інструментам публічного управління інвестиційним розвитком регіону, підкреслюємо, що ефективність реалізації інвестиційних проєктів значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності регіонів та налагодженості міжсекторальної взаємодії [75]. Недостатній розвиток інституційних механізмів стримує інвестиційну активність і знижує результативність публічних інвестицій.

Фінансово-економічні інструменти є важливим елементом системи управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні. До них належать бюджетне фінансування, субвенції, грантові програми, кредити міжнародних фінансових організацій, а також механізми державно-приватного партнерства. Гуменюк Я.М. та Ткачов З.В. зазначають, що поєднання публічних і приватних джерел фінансування інвестицій у сталий розвиток дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність реалізації проєктів на регіональному рівні [27]. Автори підкреслюють, що ефективне використання фінансових інструментів потребує чіткого методологічного обґрунтування та прозорих процедур відбору проєктів.

Невід'ємною складовою управління інвестиційними проєктами є система моніторингу та оцінювання, яка забезпечує контроль за досягненням

запланованих результатів і своєчасне коригування управлінських рішень. У наукових дослідженнях наголошується на доцільності використання показників ефективності, соціального та екологічного впливу проєктів.

Мірко Н. зазначає, що оцінювання результативності регіональних інвестиційних проєктів має здійснюватися з урахуванням принципів сталого розвитку, що дозволяє комплексно оцінити їх вплив на економіку, суспільство та довкілля [64].

Стейкхолдер-орієнтований підхід базується на залученні інтересів місцевих громад, бізнесу та міжнародних донорів. Як зазначає І. Запатріна [46], цей підхід є ключовим для проєктів публічно-приватного партнерства (ППП). Стейкхолдер-орієнтований підхід ґрунтується на визнанні багатосуб'єктного характеру управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні. У межах цього підходу особлива увага приділяється врахуванню інтересів ключових зацікавлених сторін – органів публічної влади, місцевого бізнесу, територіальних громад, громадських організацій та інвесторів. У дослідженні «Інструменти публічного управління інвестиційним розвитком регіону» зазначається, що «ефективна взаємодія між суб'єктами інвестиційної діяльності є передумовою зниження конфліктів інтересів і підвищення суспільної підтримки інвестиційних проєктів» [75]. Це особливо актуально для регіонів, де реалізація інвестиційних ініціатив без урахування позиції місцевих громад може призводити до соціальної напруги.

Стейкхолдер-орієнтований підхід тісно пов'язаний із принципами сталого розвитку, оскільки забезпечує соціальну інклюзію та прозорість управлінських рішень. Як зазначає Н. Мірко, «залучення зацікавлених сторін до процесу планування та реалізації проєктів підвищує адаптивність управління та сприяє досягненню довгострокових результатів» [64].

Багатокритеріальний підхід, що у сучасних дослідженнях дедалі частіше реалізується через ESG-концепцію (Environmental, Social, Governance), є методологічною основою інтеграції принципів сталого розвитку в управління інвестиційними проєктами. Він передбачає оцінювання проєктів за

сукупністю економічних, соціальних та екологічних критеріїв.

Гуменюк Я. М. та Ткачов З. В. наголошують, що «інвестиції у сталий розвиток потребують комплексної оцінки, яка виходить за межі традиційних фінансових показників і враховує вплив проєктів на суспільство та довкілля» [27]. У регіональному вимірі це означає необхідність застосування ESG-індикаторів при відборі та моніторингу інвестиційних проєктів.

Застосування багатокритеріального підходу дозволяє підвищити якість управлінських рішень, знизити ризики реалізації проєктів та забезпечити відповідність інвестиційної діяльності стратегічним цілям сталого розвитку регіонів. Водночас українські дослідники звертають увагу на проблему недостатньої стандартизації ESG-методик у національній практиці, що потребує подальшого наукового обґрунтування та інституційного закріплення [27; 75].

Таким чином, методологічні підходи та інструменти управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні ґрунтуються на поєднанні системного, проєктного та інституційного підходів із використанням фінансово-економічних і аналітичних інструментів. Їх комплексне застосування забезпечує ефективну реалізацію інвестиційних проєктів, підвищує інвестиційну привабливість регіонів та створює передумови для досягнення цілей сталого розвитку в Україні.

У процесі формування методології управління регіональними інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку важливим є зіставлення основних наукових підходів, які застосовуються у публічному управлінні. Кожен із методологічних підходів акцентує увагу на певних аспектах інвестиційної діяльності – економічних, соціальних, екологічних або інституційних – і визначає специфічний набір управлінських інструментів.

Порівняльний аналіз в табл. 1.2 методологічних підходів дозволяє виявити їх сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати доцільність інтеграції різних підходів у єдину систему управління регіональними інвестиційними проєктами з метою забезпечення сталого розвитку територій.

Таблиця 1.2 – Порівняння методологічних підходів до забезпечення сталого розвитку в управлінні регіональними інвестиційними проєктами

Методологічний підхід	Сутність підходу	Ключові інструменти управління	Врахування принципів сталого розвитку	Переваги застосування на регіональному рівні	Обмеження та ризики
Системний підхід	Розгляд інвестиційного проєкту як відкритої соціально-економічної системи, що взаємодіє з внутрішнім і зовнішнім середовищем регіону	Стратегічний аналіз, багатокритеріальна оцінка, аналіз взаємозв'язків	Забезпечує комплексний облік економічних, соціальних та екологічних наслідків	Сприяє узгодженості інвестиційних рішень із цілями регіонального розвитку	Висока складність реалізації, потреба в якісному аналітичному забезпеченні
Проєктний підхід	Управління інвестиційною діяльністю через чітко структуровані проєкти з визначеними цілями, строками та ресурсами	Планування проєктів, KPI, контроль виконання, управління ризиками	Дозволяє інтегрувати показники сталого розвитку на рівні окремих проєктів	Підвищує прозорість, підзвітність і результативність управління	Може обмежувати стратегічне бачення за надмірної орієнтації на окремі проєкти
Програмно-цільовий підхід	Реалізація інвестиційних проєктів у межах державних і регіональних програм розвитку	Цільові програми, бюджетування, моніторинг результатів	Забезпечує узгодження проєктів із довгостроковими цілями сталого розвитку	Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямах регіонального розвитку	Ризик формалізації програм та низької гнучкості
Інституційний підхід	Акцент на ролі інститутів, правил і взаємодії суб'єктів інвестиційної діяльності	Механізми ППП, регуляторні інструменти, міжсекторальна взаємодія	Сприяє формуванню сприятливого інституційного середовища для сталих інвестицій	Підвищує довіру інвесторів та ефективність управлінських рішень	Залежність від рівня інституційної спроможності регіону
Багатокритеріальний (ESG) підхід	Оцінювання інвестиційних проєктів за економічними, соціальними та екологічними критеріями	ESG-індикатори, соціально-екологічна експертиза, рейтингування	Забезпечує практичну реалізацію принципів сталого розвитку	Підвищує якість відбору інвестиційних проєктів	Недостатня стандартизація методик в Україні

Таким чином, проведений порівняльний аналіз свідчить, що жоден із методологічних підходів не є універсальним для забезпечення сталого розвитку в управлінні регіональними інвестиційними проєктами. Найбільшої ефективності можна досягти за умови інтеграції системного, проєктного, програмно-цільового, інституційного та багатокритеріального підходів у межах єдиної моделі публічного управління.

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував умови реалізації інвестиційних проєктів на регіональному рівні, зумовивши підвищення ризиків, обмеженість фінансових ресурсів, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень та переорієнтацію інвестиційної діяльності на відновлення і забезпечення життєстійкості територій. За таких умов традиційні інструменти управління інвестиційними проєктами потребують адаптації до кризового середовища.

Українські науковці наголошують, що управління інвестиційними проєктами в умовах нестабільності повинно мати адаптивний характер і поєднувати стратегічне планування з гнучкими управлінськими механізмами [64], що зумовлює необхідність формування спеціалізованого інструментарію управління, орієнтованого на забезпечення сталого розвитку регіонів навіть в умовах воєнних викликів.

Нормативно-правові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні реалізації інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. Вони визначають особливий режим регулювання інвестиційної діяльності, спрощення процедур, перерозподіл повноважень між органами влади та встановлення пріоритетів фінансування.

У дослідженні Пронь Л.М. «Інструменти публічного управління інвестиційним розвитком регіону» підкреслюється, що організаційні інструменти публічного управління, зокрема координаційні органи, проєктні офіси та міжвідомчі платформи, дозволяють підвищити узгодженість управлінських рішень і зменшити інституційні бар’єри для реалізації інвестиційних проєктів у кризових умовах [75].

В умовах воєнного стану фінансово-економічні інструменти управління інвестиційними проєктами зазнають суттєвих змін. Основний акцент переноситься з комерційної ефективності на соціально-економічну доцільність і відновлювальний потенціал проєктів. Важливого значення набувають бюджетні субвенції, гранти міжнародних донорів, кредити міжнародних фінансових організацій, а також механізми державно-приватного партнерства. Гуменюк Я. М. та Ткачов З. В. зазначають, що «поєднання публічних і приватних фінансових ресурсів у кризових умовах дозволяє знизити інвестиційні ризики та забезпечити стабільність реалізації проєктів сталого розвитку» [27]. Таким чином, фінансово-економічний інструментарій у воєнний період виконує не лише інвестиційну, а й стабілізаційну функцію.

Проєктно-управлінські інструменти набувають особливої значущості в умовах воєнного стану, оскільки дозволяють забезпечити чітку структуризацію інвестиційних ініціатив, контроль строків і ресурсів, а також управління ризиками. До таких інструментів належать дорожні карти проєктів, системи управління ризиками, ключові показники ефективності (KPI) та механізми оперативного моніторингу. На думку Мірко Н., «застосування проєктного управління в умовах нестабільності підвищує адаптивність регіональних інвестиційних проєктів і сприяє досягненню їх довгострокових результатів» [64]. Це особливо актуально для проєктів відновлення критичної інфраструктури та соціальної сфери.

В умовах воєнного стану зростає роль стейкхолдер-орієнтованих інструментів управління, спрямованих на забезпечення взаємодії між органами публічної влади, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Залучення зацікавлених сторін до процесу планування та реалізації інвестиційних проєктів сприяє підвищенню їх легітимності та суспільної підтримки.

Як зазначається у наукових джерелах, «ефективна комунікація між суб’єктами інвестиційної діяльності є необхідною умовою реалізації проєктів

у кризових умовах та зменшення соціальних ризиків» [75]. У цьому контексті важливими інструментами виступають публічні консультації, партнерські угоди та цифрові платформи взаємодії.

Аналітичні інструменти, зокрема багатокритеріальні та ESG-орієнтовані методи оцінювання, відіграють ключову роль у відборі інвестиційних проєктів у воєнний період. Вони дозволяють комплексно оцінити економічний, соціальний та екологічний ефект проєктів, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку регіонів. Гуменюк Я. М. та Ткачов З. В. наголошують, що «ESG-підхід дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку у практику управління інвестиційними проєктами та підвищити їх відповідність стратегічним цілям відбудови» [27]. У регіональному управлінні це створює передумови для прийняття обґрунтованих і відповідальних управлінських рішень.

В умовах воєнного стану в Україні система управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні зазнала суттєвих трансформацій. Підвищення безпекових ризиків, обмеженість фінансових ресурсів, необхідність оперативного відновлення критичної інфраструктури та забезпечення життєдіяльності територіальних громад зумовили адаптацію традиційного управлінського інструментарію до кризових умов.

У цьому контексті особливого значення набуває аналіз інструментів публічного управління інвестиційними проєктами з урахуванням їх функціонального призначення, переваг і обмежень, а також нормативно-правового забезпечення. Порівняльна характеристика в табл. 1.3 таких інструментів дозволяє оцінити їх спроможність забезпечувати реалізацію інвестиційних проєктів у воєнний період та створювати передумови для післявоєнного відновлення регіонів України.

Таблиця 1.3 – Порівняльна таблиця інструментарію управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні в умовах воєнного стану

Група інструментів	Зміст та призначення	Особливості застосування в умовах воєнного стану	Переваги	Обмеження / ризики	Нормативно-правове забезпечення
Нормативно-правові	Регулювання умов інвестиційної діяльності, визначення спеціальних режимів управління	Запровадження спрощених процедур, пріоритетність проєктів відновлення та безпеки	Забезпечують правову визначеність і швидкість ухвалення рішень	Тимчасовий характер норм, часті зміни регулювання	Закон України «Про правовий режим воєнного стану»; Закон України «Про інвестиційну діяльність»
Організаційні	Координація дій суб'єктів управління, створення спеціальних управлінських структур	Формування регіональних штабів, проєктних офісів відновлення	Підвищують узгодженість управлінських рішень	Обмежена кадрова спроможність на місцях	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Постанова КМУ «Про утворення військових адміністрацій»
Фінансово-економічні	Забезпечення фінансування інвестиційних проєктів	Переорієнтація ресурсів на критичну інфраструктуру, соціальні об'єкти	Дозволяють забезпечити відновлення регіонів	Дефіцит бюджетних ресурсів, залежність від донорів	Бюджетний кодекс України; Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії»
Проєктно-управлінські	Планування, реалізація, моніторинг інвестиційних проєктів	Застосування скорочених процедур планування, управління ризиками	Забезпечують контроль строків і результатів	Обмеженість повних проєктних циклів	Закон України «Про державні цільові програми»
Стейкхолдер-орієнтовані	Взаємодія органів влади, бізнесу, громад і донорів	Активне залучення міжнародних організацій і громад	Підвищують легітимність проєктів	Складність координації інтересів	Закон України «Про публічні консультації»; Закон України «Про державно-приватне партнерство»
Аналітичні та ESG-інструменти	Оцінювання економічного, соціального та екологічного ефекту	Орієнтація на стійкість і відбудову за принципом «build back better»	Забезпечують сталий характер інвестицій	Недостатня уніфікація методик	Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року»

Таким чином, аналіз інструментарію управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні в умовах воєнного стану в Україні свідчить про його багатокомпонентний і адаптивний характер. Кожна група інструментів виконує специфічну функцію та доповнює інші елементи системи публічного управління, забезпечуючи можливість реалізації інвестиційних проєктів у кризових умовах.

Ефективність управління інвестиційними проєктами регіонів у воєнний період значною мірою залежить від узгодженого застосування нормативно-правових, організаційних, фінансово-економічних, проєктно-управлінських, стейкхолдер-орієнтованих та аналітичних інструментів. Їх комплексне використання створює підґрунтя не лише для оперативного відновлення територій, а й для формування стійкої моделі післявоєнного регіонального розвитку України.

Отже, сучасне управління регіональними інвестиційними проєктами в Україні трансформувалося у складну систему стратегічного менеджменту, що поєднує класичні теорії з адаптивними механізмами державного регулювання. Фундаментом цієї системи є декілька ключових підходів: системний підхід, проєктний підхід, програмно-цільовий підхід, інституційний підхід.

Впровадження принципів сталого розвитку є наскрізною вимогою для сучасних інвестиційних проєктів. Використання багатокритеріального (ESG) підходу дозволяє оцінювати проєкти не лише за фінансовими показниками, а й за їхнім впливом на довкілля та суспільство. Це забезпечує практичну реалізацію принципу «build back better» (відбудувати краще, ніж було).

Воєнний стан докорінно змінив пріоритети та інструментарій управління: фокус змістився з комерційної ефективності на соціально-економічну доцільність, відновлення критичної інфраструктури та життєстійкість територій; застосовуються спрощені регуляторні процедури, створюються спеціальні регіональні штаби та проєктні офіси відновлення; критично важливою стала взаємодія з міжнародними донорами та громадами для забезпечення легітимності та фінансової стабільності проєктів.

Ефективність управління регіональним розвитком за нинішніх умов залежить від інтегрованого застосування всіх груп інструментів – від нормативно-правових до аналітичних, що дозволяє не лише оперативно реагувати на кризові виклики, а й формувати підґрунтя для стійкої моделі післявоєнного відновлення України.

Висновки до першого розділу

Узагальнення теоретико-методологічних засад публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що публічне управління інвестиційною діяльністю регіону в сучасних умовах є багаторівневою системою взаємодії органів влади, бізнесу та громадськості. Воно трансформується від традиційного адміністративного контролю до управління результатами та публічною цінністю, де регіон виступає не лише об’єктом, а й активним суб’єктом формування інвестиційної політики. Визначено, що інвестиційний проєкт є основною формою реалізації цієї діяльності, яка в контексті публічного управління потребує системного підходу та інтеграції в загальні стратегії регіонального розвитку.

2. Обґрунтовано, що концепція сталого розвитку є фундаментальною методологічною основою сучасного публічного управління. Вона передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Інтеграція цих принципів у процес управління інвестиційними проєктами дозволяє перейти від орієнтації на короткострокову фінансову вигоду до забезпечення довгострокового добробуту громад та збереження ресурсного потенціалу для майбутніх поколінь. Ключовим інструментом такої інтеграції визнано впровадження ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських), що стають базовими показниками оцінки успішності проєктів.

3. Доведено, що умови воєнного стану докорінно змінюють пріоритети публічного управління інвестиціями. Традиційні економічні показники (рентабельність, строк окупності) доповнюються стратегічними критеріями життєстійкості та безпеки. Пріоритетними стають проєкти, спрямовані на відновлення критичної інфраструктури, підтримку внутрішньо переміщених осіб, збереження людського капіталу та мінімізацію екологічних збитків від бойових дій. У цьому контексті соціальний та екологічний виміри сталого розвитку стають не просто додатковими, а критично необхідними «фільтрами» для відбору інвестиційних ініціатив.

4. Виявлено, що попри значний теоретичний базис, практична реалізація принципів сталого розвитку в Україні стикається з браком аналітичних інструментів у місцевих органах влади, недосконалістю нормативної бази щодо ESG-критеріїв та дефіцитом професійних компетенцій публічних управлінців. Подальше вдосконалення системи публічного управління потребує уніфікації управлінських процедур, підвищення прозорості прийняття рішень та активного залучення міжнародних донорів на засадах сталого відновлення за принципом «build back better».

Таким чином, публічне управління інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку є стратегічним інструментом забезпечення стійкості регіонів України в кризових умовах та формування фундаменту для їх успішної повоєнної відбудови на європейських засадах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку

Нормативно-правове та інституційне забезпечення управління інвестиційними проєктами регіону становить фундаментальну основу для ефективної реалізації інвестиційної політики, зокрема в умовах воєнного стану. Нормативно-правове забезпечення включає сукупність законів, підзаконних актів, державних програм та регуляцій, які визначають правовий статус, механізми, процедури та повноваження суб’єктів управління інвестиційними проєктами. Інституційне забезпечення – це сукупність державних органів, місцевих адміністрацій, спеціальних агентств, рад та інших структур, що здійснюють управлінські функції, формують політику, координують реалізацію та оцінюють ефективність інвестиційних ініціатив.

Ефективне нормативно-правове та інституційне забезпечення є передумовою для концентрації ресурсів, розбудови координаційних механізмів, створення прозорих правил взаємодії між владою, бізнесом та суспільством, а також реалізації принципів сталого розвитку на регіональному рівні. Серед ключових законодавчих актів, що становлять основу інвестиційної політики в Україні, є:

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» - базовий закон, що «визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України. Він спрямований на забезпечення рівного захисту прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно

від форм власності, а також на ефективне інвестування економіки України, розвитку міжнародного економічного співробітництва та інтеграції» [37].

Згідно закону «інвестиційний проект – це комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку національної економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких здійснюється суб’єктами інвестиційної діяльності з використанням цінностей відповідно до положень цього Закону» [37].

Хоча закон є базовим, його еволюція відображає перехід від простого залучення капіталу до стратегічного планування з урахуванням екологічних та соціальних чинників.

Закон в контексті сталого розвитку регіонів містить ключові положення:

1. Об’єкти інвестиційної діяльності (ст. 4) – «будь-яке майно, в тому числі основні фонди і оборотні кошти в усіх галузях економіки, цінні папери (крім векселів), цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права» [37]. Закон дозволяє інвестувати у будь-які об'єкти, крім тих, що заборонені законодавством, що відкриває шлях для «зелених» технологій, енергоефективності та соціальної інфраструктури регіону.

2. Цілі державного регулювання інвестиційної діяльності (ст. 11) вказують, що «державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної і соціальної політики виходячи з цілей та показників економічного і соціального розвитку України, державних та регіональних програм розвитку економіки, державного і місцевих бюджетів, зокрема передбачених у них обсягів фінансування інвестиційної діяльності» [37].

3. Обов'язки суб'єктів інвестиційної діяльності (ст. 8) та державна експертиза інвестиційних проектів (ст. 15), де вказано, що інвестор зобов'язаний дотримуватися державних норм і стандартів, а також мати

позитивний висновок державної експертизи (зокрема щодо впливу на довкілля), що є наріжним каменем сталого розвитку: «обов'язковій державній експертизі підлягають інвестиційні проекти, що реалізуються із залученням бюджетних коштів, коштів державних підприємств, установ та організацій, а також за рахунок кредитів, наданих під державні гарантії, інших форм державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів, передбачених цим Законом, крім інвестиційних проектів, що здійснюються на умовах публічно-приватного партнерства, у тому числі у формі концесії, проектів, які реалізуються у рамках виконання державних цільових програм з енергоефективності та об'єктів будівництва, що споруджуються (реконструюються) із залученням коштів Фонду енергоефективності, та крім інвестиційних проектів із значними інвестиціями, що реалізуються відповідно до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» [37].

Інституційна архітектура управління інвестиційними проєктами формується через розподіл повноважень між різними органами влади й управління – центральними, регіональними і місцевими, – що забезпечує правове регулювання, підтримку, контроль і координацію інвестиційної діяльності. Проаналізована в табл. 2.1 інституційна архітектура управління інвестиційними проєктами відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» засвідчує, що закон встановлює загальні принципи правового регулювання і захисту інвестицій, у той час як конкретні повноваження щодо підготовки, оформлення, супроводу та реалізації інвестиційних проєктів розподілені між різними рівнями органів влади – від центральних органів виконавчої влади до регіональних і місцевих інституцій. Це забезпечує можливість комплексного управління інвестиційними ініціативами з урахуванням як державних стратегічних цілей, так і регіональних особливостей, сприяючи реалізації проєктів, що мають соціально-економічну значущість для регіонального розвитку.

Таблиця 2.1 – Розподіл повноважень у сфері управління інвестиційними проєктами (Закон України «Про інвестиційну діяльність»)

Орган / рівень влади	Основні повноваження щодо інвестиційних проєктів	Законодавче підґрунтя
Центральний орган виконавчої влади у сфері інвестиційної діяльності	• Загальне формування державної інвестиційної політики та умов для здійснення інвестиційної діяльності. • Розробка пропозицій щодо регулювання та вдосконалення нормативно-правових актів у сфері підготовки та реалізації інвестиційних проєктів. • Методологічне забезпечення та координація діяльності уповноважених органів з підготовки і реалізації інвестиційних проєктів. • Контроль за дотриманням вимог законодавства щодо інвестицій.	Закон України «Про інвестиційну діяльність»; Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні».
Уповноважені органи / регіональні центри (за принципом «єдиного вікна»)	• Реєстрація та оформлення звернень заявників щодо підготовки і реалізації інвестиційних проєктів. • Проведення консультацій із заявниками та реєстрація даних у відповідних базах. • Забезпечення надання адміністративних послуг для реалізації проєктів на регіональному рівні.	Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні».
Регіональні (обласні) органи державної влади та місцеві державні адміністрації	• Участь у реалізації державних інвестиційних програм та планів регіонального розвитку. • Розроблення і подання проєктів програм соціально-економічного розвитку регіону. • Забезпечення виконання інвестиційних ініціатив у конкретних інфраструктурних, соціальних та економічних проєктах.	Закон України «Про інвестиційну діяльність» (у частині загальних принципів); регіональне законодавство та бюджетні програми.
Місцеві ради та органи місцевого самоврядування	• Утвердження місцевих програм підтримки інвестиційної діяльності. • Сприяння інвесторам у питаннях реалізації проєктів на місцевому рівні. • Затвердження місцевих бюджетів та умов для співфінансування інвестиційних ініціатив.	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» у взаємодії із Законом про інвестиційну діяльність.
Суб’єкти інвестиційної діяльності (інвестори)	• Прийняття рішень щодо цілей, сфер та обсягів інвестицій самостійно в межах законодавства. • Залучення учасників і укладання договорів для реалізації проєктів.	Закон України «Про інвестиційну діяльність».

Сталий розвиток передбачає баланс між економікою, екологією та соціальною сферою. Закон «Про інвестиційну діяльність» інтегрує ці принципи через наступні механізми:

–економічна сталість – Закон гарантує захист інвестицій та стабільність прав суб'єктів (ст. 18. Гарантії прав суб'єктів інвестиційної діяльності, ст. 19. Захист інвестицій). Для регіону це означає можливість залучення довгострокових «якісних» інвесторів, а не тимчасових проектів, спрямованих на швидке вичерпання ресурсів.

–екологічна відповідальність – ст.15. Державна експертиза інвестиційних проектів, зобов’язує додержання екологічних вимог. У сучасному контексті це трансформується у вимоги до ESG-інвестування (Environmental, Social, and Governance), де регіональна влада виступає фільтром для проєктів;

–соціальний ефект - інвестиційні проєкти в регіонах оцінюються за кількістю створених робочих місць та розвитком місцевої інфраструктури. Закон надає право органам місцевого самоврядування стимулювати ті напрямки, що є пріоритетними для сталого розвитку конкретної території.

Отже, Закон України «Про інвестиційну діяльність» створює необхідний юридичний каркас, проте реальне управління на засадах сталого розвитку забезпечується через синергію цього закону з іншими актами (ЗУ «Про публічно-приватне партнерство» [42], «Про стратегічну екологічну оцінку» [44]). Для регіону важливо використовувати інструменти експертизи та програмно-цільового методу, закладені в Законі, щоб трансформувати фінансовий капітал у сталий розвиток територій.

2. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» (№ 1116-IX) [35], що «визначає організаційні, правові та фінансові засади державної підтримки інвестиційних проектів з метою створення сприятливих умов для залучення в Україну значних інвестицій (внутрішніх і зовнішніх), створення нових робочих місць, стимулювання економічного розвитку регіонів та зростання

конкурентоспроможності економіки України» [35].

Основна мета Закону – створення сприятливих умов для залучення значних внутрішніх та іноземних інвестицій у реальний сектор економіки, стимулювання соціально-економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності й створення нових робочих місць.

Закон розмежовує поняття «інвестор із значними інвестиціями – зареєстрована в Україні юридична особа, яка спеціально утворена для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями, є стороною спеціального інвестиційного договору та господарська діяльність якої спрямовується виключно на реалізацію інвестиційного проекту із значними інвестиціями та виконання спеціального інвестиційного договору» та «інвестиційний проєкт із значними інвестиціями – це інвестиційний проект, що відповідає вимогам, визначеним статтею 5 цього Закону», встановлює стандартні вимоги до них, умови отримання державної підтримки, механізм її надання та відповідні гарантії» [35].

Закон «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» формує чіткі вимоги, що дозволяють проєктам претендувати на державну підтримку, зокрема [35]:

– розмір значних інвестицій в об’єкти інвестування для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями перевищує суму, еквівалентну 12 мільйонам євро;

– інвестиції мають здійснюватися в конкретні сфери економіки (переробна промисловість, технології, логістика, освіта, охорона здоров’я, туризм, електронні комунікації тощо);

– створення впродовж строку реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями не менше:

10 нових робочих місць із середньою заробітною платою працівників, розмір якої не менш як на 50 відсотків перевищує розмір реальної середньої заробітної плати за відповідним видом діяльності у регіоні, в якому реалізується проект, за попередній календарний рік; або

30 нових робочих місць із середньою заробітною платою працівників, розмір якої не менш як на 30 відсотків перевищує розмір реальної середньої заробітної плати за відповідним видом діяльності у регіоні, в якому реалізується проект, за попередній календарний рік; або

50 нових робочих місць із середньою заробітною платою працівників, розмір якої не менш як на 15 відсотків перевищує розмір реальної середньої заробітної плати за відповідним видом діяльності у регіоні, в якому реалізується проект, за попередній календарний рік;

Ці критерії сприяють регіональному сталому розвитку, оскільки проєкти повинні забезпечувати економічне зростання і соціальні вигоди (нові робочі місця, покращення інфраструктури) для громад.

Максимальний обсяг державної підтримки не може перевищувати 30 % загальної суми значних інвестицій у проєкт, що спонукає інвестора брати на себе більшу частину фінансового навантаження та мотивує до інвестицій більш високої якості та ефективності [35]. Це підтримує сталий розвиток територій, оскільки спрямовані на активізацію довгострокових інвестицій із позитивним мультиплікативним ефектом для економіки регіонів.

Закон закріплює інститут спеціальних інвестиційних угод, що укладаються між інвестором і державою, та визначає уповноважений орган державної влади, що супроводжує процес реалізації проєкту, включно з підготовкою, експертизою й наглядом за виконанням зобов’язань. Це сприяє забезпеченню прозорості, прогнозованості та гарантій для інвесторів, що є важливою умовою залучення капіталу та реалізації стратегічних проєктів у регіонах.

Отже, Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» є важливим елементом нормативно-правового і інституційного забезпечення управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку.Він встановлює прозору та передбачувану правову базу для державної підтримки великих інвестицій, формує механізми взаємодії державних органів і

інвесторів, і створює інституційні передумови для реалізації інвестиційних ініціатив, які сприяють збалансованому економічному зростанню, підвищенню рівня життя населення і зміцненню регіональної конкурентоспроможності.

3. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень» (№ 4225-IX) [34] визначає процедури планування, підготовки та реалізації публічних інвестиційних проєктів (ПІП) та програм публічних інвестицій на всіх рівнях – національному, регіональному та місцевому. Він також закріплює вимоги до формування та функціонування Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиційними проєктами.

Згідно Закону «публічний інвестиційний проект – комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи документів стратегічного планування з метою розвитку окремих галузей, секторів економіки, регіонів та територіальних громад, спрямованих на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів, очікуваний строк корисної експлуатації яких перевищує один рік, не обмежених окремим об’єктом інвестування, які повністю або частково реалізуються за рахунок публічних інвестицій, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, крім заходів, пов’язаних з обороноздатністю держави»; «програма публічних інвестицій - сукупність публічних інвестицій головного розпорядника бюджетних коштів на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення єдиної мети. Така програма містить обсяги, строки, напрями та цільові показники здійснення відповідних інвестицій» [34].

Закон створює нормативні передумови для більш чіткого інституційного узгодження управління інвестиційними проєктами в бюджетному процесі:

1. Публічні інвестиційні проєкти вводяться як окрема категорія для

звітності та планування в Бюджетному кодексі – це забезпечує єдине законодавче розуміння публічних інвестицій на всіх рівнях бюджетного планування.

2. Такий підхід сприяє пов’язанню бюджетних видатків із напрямами регіонального розвитку та збалансованим пріоритетам, що потенційно впливає на сталість розвитку територій, оскільки передбачає прозоре і системне фінансування проєктів в інфраструктурі, соціальній сфері та інших галузях.

Закон – як частина реформи управління публічними інвестиціями – також вводить норми щодо посилення відповідальності за ефективне використання бюджетних ресурсів під час реалізації інвестиційних проєктів. Це сприяє не лише фінансовій дисципліні, а й якісній реалізації проєктів, що впливають на регіональні суспільно-економічні результати [34].

Виокремлення публічних інвестиційних проєктів у тексті бюджетного законодавства відповідає принципам сталого розвитку, оскільки:

– створює законодавчу основу для стратегічного бюджетного планування на середньострокову перспективу, що враховує не лише фінансові показники, а й соціальні й інфраструктурні пріоритети;

– забезпечує прозору звітність та моніторинг стану підготовки й реалізації проєктів, що є складовою сталого використання публічних ресурсів;

– дозволяє інтегрувати проєкти у єдині портфелі бюджетних інвестицій, що є передумовою для узгодження їхніх результатів із цілями регіонального розвитку.

Закон № 4225-IX сприяє формуванню комплексного інвестиційного середовища на регіональному рівні тим, що: на рівні місцевих бюджетів бюджетні управлінці тепер мають орієнтири для включення регіональних інвестиційних проєктів у процес бюджетного планування та звітності через термінологічне уточнення та підвищення прозорості процедур; місцеві органи влади зможуть системно планувати публічні інвестиції, що важливо для сталого розвитку регіону, оскільки це впливає на розподіл ресурсів між соціально важливими і економічно ефективними проектами [34].

Отже, Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень» № 4225-IX у 2025 р. посилює нормативно-правове та інституційне забезпечення управління інвестиційними проєктами на державному та регіональному рівні, зокрема за рахунок: уточнення термінології та процедур планування і звітності публічних інвестиційних проєктів, що підсилює їхню прозорість і ефективність; створення умов для більш системного включення інвестицій у середньострокове бюджетне планування, з урахуванням стратегічних цілей сталого розвитку територій; підвищення інституційної взаємодії між центральними і регіональними органами бюджетного планування та управління інвестиційними проєктами.

Таким чином, документ стає важливим елементом бюджетної реформи, яка спрямована на формування більш зрілої системи державних та місцевих інвестиційних практик для сталого розвитку регіонів.

4. Закон України «Про режим іноземного інвестування» [43] «визначає особливості режиму іноземного інвестування на території України, виходячи з цілей, принципів і положень законодавства України». Закон встановлює особливості правового режиму іноземних інвестицій та регулює відносини, що виникають у зв’язку з участю іноземних інвесторів у здійсненні інвестиційної діяльності на території України. Основним завданням такого режиму є створення сприятливого правового середовища для залучення іноземного капіталу, що сприяє розвитку економіки як на національному, так і на регіональному рівнях. Положення цього Закону регламентують визначення термінів, форм інвестицій, порядок оцінки та здійснення іноземних інвестицій, а також гарантії щодо захисту прав іноземних інвесторів.

Закон чітко визначає, хто є іноземним інвестором, та які цінності визнаються іноземними інвестиціями, включно з грошовими, майновими правами, цінними паперами, правами інтелектуальної власності та іншими активами. Це встановлює основу для уніфікованого підходу до правового статусу іноземних учасників інвестиційних проєктів. У свою чергу, це

важливо для регіонального управління інвестиційними ініціативами, оскільки створює визначеність щодо правового статусу інвесторів у проєктах, що реалізуються на місцях для сталого розвитку територій [43].

Закон встановлює загальний принцип національного режиму інвестиційної діяльності для іноземних інвесторів. Це означає, що іноземні інвестори мають право здійснювати діяльність на рівних підставах з українськими суб'єктами, за винятком випадків, визначених законодавством чи міжнародними договорами. Також передбачена можливість встановлення пільгового режиму інвестиційної та іншої діяльності для суб'єктів, які впроваджують інвестиційні проєкти, спрямовані на розвиток пріоритетних галузей економіки чи територій. Це положення сприяє активізації іноземних інвестицій у стратегічні регіональні проєкти, що мають потенціал для ефективного економічного, соціального та екологічного розвитку [43].

Закон містить комплекс гарантій захисту інвестицій, що має ключове значення для стабільності інвестиційного середовища:

– заборона націоналізації іноземних інвестицій, за винятком виняткових випадків стихійних лих та інших надзвичайних ситуацій;

– право інвестора на адекватну компенсацію у разі примусового вилучення майна;

– гарантія безперешкодного переказу прибутків, доходів та інших коштів за кордон, після сплати податків та обов'язкових платежів;

– можливість застосування державних гарантій протягом 10 років у разі зміни законодавства;

Такі норми є важливою складовою інституційного забезпечення регіональних інвестиційних проєктів, оскільки вони стимулюють довгострокові капіталовкладення, які є базою для сталого розвитку територій.

Правовий режим іноземного інвестування сприяє розвитку регіональної інвестиційної політики шляхом [43]:

– забезпечення юридичної визначеності щодо інструментів та механізмів інвестиційної діяльності, що дозволяє регіональним органам влади планувати

і реалізовувати інвестиційні проєкти з урахуванням залучення іноземного капіталу;

– забезпечення гарантій захисту іноземних інвестицій, що підвищує привабливість регіону для довгострокових вкладень і підтримує сталість економічних та соціальних інтересів місцевих громад;

– сприяння формуванню системи мотиваційних та пільгових режимів для іноземних інвесторів у пріоритетних сферах, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку – економічного зростання, зайнятості, інновацій;

– створення прозорого та передбачуваного адміністративного порядку щодо реєстрації та контролю за іноземними інвестиціями, що сприяє підвищенню довіри інвесторів і є важливою складовою інституційного забезпечення на місцях.

Правовий режим іноземного інвестування відповідає принципам сталого розвитку, оскільки [43]:

1. Створює передумови для залучення довгострокового капіталу у регіональні проєкти (економічна складова).

2. Сприяє створенню робочих місць та соціальних благ завдяки інвестиціям у пріоритетні сектори (соціальна складова).

3. Забезпечує гарантії прав інвесторів, що сприяє стабільності та прогнозованості інвестиційної діяльності (інституційна складова).

4. Підтримує рівень екологічної відповідальності шляхом поєднання інвесторських ініціатив із вимогами законодавства щодо охорони довкілля (екологічна складова через сумісність із іншими законодавчими актами).

Отже, режим іноземного інвестування, закріплений у Законі України «Про режим іноземного інвестування», є важливим елементом нормативно-правового та інституційного забезпечення управління інвестиційними проєктами регіонів на засадах сталого розвитку. Він створює базові правові умови для правового захисту іноземних інвесторів, визначає формат їх участі, гарантує стабільність правового режиму та сприяє формуванню прозорого адміністративного середовища для реалізації інвестиційних ініціатив у

регіонах. Завдяки цьому режимові регіональні проєкти можуть залучати іноземний капітал, що сприяє економічному зростанню, соціальному розвитку та конкурентоспроможності територій.

5. В умовах воєнного стану реалізація інвестиційних проєктів потребувала додаткового правового врегулювання. Важливою складовою стало положення Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [40], що створює правову основу для адаптації існуючих механізмів управління до умов екстремального ризику. Під час дії правового режиму воєнного стану закон дозволяє тимчасово обмежувати права та законні інтереси юридичних осіб, що може впливати на інвестиційну діяльність, зокрема проєкти, що реалізуються в регіонах. Це стосується тимчасових обмежень у сфері господарської діяльності або використання власності за рішенням відповідних органів для відсічі агресії чи забезпечення безпеки.

Введення воєнного стану супроводжується утворенням військових адміністрацій, які можуть переймати повноваження місцевих органів влади щодо управління територіями, місцевими бюджетами, землею та містобудуванням. Така зміна в інституційній архітектурі може переформатовувати процеси прийняття рішень із підготовки, погодження та реалізації інвестиційних проєктів на регіональному рівні, оскільки військові адміністрації мають пріоритет у питаннях національної безпеки. Це означає, що повноваження з управління активами, землями та видачі дозволів можуть тимчасово здійснюватися в інших правових рамках, що потенційно впливає на сталість інвестиційних ініціатив [40].

За умов воєнного стану суттєво змінюється державна політика бюджетування та розподілу ресурсів: значна частка фінансових ресурсів спрямовується на оборону, безпеку та гуманітарні потреби, що знижує доступність коштів для інших сфер, включно з інвестиційними проєктами інноваційного та соціального характеру. Наукові дослідження вказують на негативний вплив воєнного стану на притік інвестицій та інноваційні проєкти, оскільки збільшується ризик невиконання проєктних планів і зростає

економічна невизначеність.

Закон передбачає, що питання обмеження прав юридичних осіб здійснюються винятково у межах, необхідних для забезпечення національної безпеки, та мають бути пропорційними. Також зберігається гарантована юридична рамка щодо відшкодування збитків, пов'язаних із вимушеним відчуженням майна для потреб оборони (хоча це регулюється окремими законами). Однак, саме введення воєнного стану створює середовище високої невизначеності для зовнішніх і внутрішніх інвесторів, що ускладнює довгострокове стратегічне планування інвестиційних проєктів на основі принципів сталого розвитку [40].

Воєнний стан суттєво обмежує притік інвестицій у такі сфери як інновації та технології, через зростання ризиків і спрямування ресурсів на оборону, що може негативно впливати на здатність регіонів реалізовувати інвестиційні проєкти, які сприяють сталому економічному та соціальному розвитку. У той же час, частина інвестицій переміщується у більш стійкі сектори (наприклад, сільське господарство та будівництво інфраструктури), що може бути синергійним із цілями сталого розвитку, якщо передбачені державні або регіональні програми підтримки [40].

Отже, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює правові механізми, які суттєво впливають на нормативно-правове та інституційне забезпечення управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні в умовах війни. Він створює особливий режим, у якому: відбувається тимчасове обмеження прав юридичних осіб і може змінюватися інституційна структура управління у регіонах; значна частина ресурсів спрямовується на оборону, що скорочує можливості фінансування інвестиційних проєктів поза сферою безпеки; невизначеність та підвищені ризики можуть стримувати притік інвестицій і впливати на сталий розвиток територій; водночас, режим воєнного стану створює потребу в нових адміністративних механізмах адаптації, координації та правових гарантій для забезпечення реалізації інвестиційних ініціатив, що сприяють довгостроковій

стабільності й розвитку.

Нормативно-правове забезпечення доповнюється розвиненою інституційною структурою, що включає центральні органи влади, військові адміністрації, місцеві ради, громадські організації, міжнародні партнери та приватні структури.

1. Кабінет Міністрів України – головний орган виконавчої влади, відповідальний за затвердження Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки [70], створення Стратегічної інвестиційної ради [73], а також нормативних актів, що регулюють систему управління публічними та регіональними інвестиційними проєктами.

2. Міністерство розвитку громад та територій України координує реформу управління публічними інвестиціями (PIM) [80], включно з:

- розробленням методології управління;
- впровадженням Єдиної інформаційної системи;
- координацією між собою центральних виконавчих органів, облдержадміністрацій та громад.

«Метою нової системи управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM) є ефективно використовувати бюджетні кошти, спрямовуючи їх на найважливіші проєкти, які відповідають стратегічним цілям країни в умовах війни» [80].

3. Міністерство фінансів та Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України беруть участь у формуванні фінансових механізмів, бюджетному забезпеченні пріоритетних регіональних проєктів і підготовці методичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності проєктів.

4. Обласні військові адміністрації (ОВА) виконують функції регіонального управління інвестиційними проєктами, включаючи:

- участь у формуванні середньострокових планів пріоритетних публічних інвестицій;
- забезпечення реалізації на місцевому рівні програм та проєктів;

– координацію з військовими адміністраціями у воєнний період.

5. Виконавчі органи місцевих рад створюють місцеві інвестиційні ради, здійснюють моніторинг та оцінювання проєктів на місцевому рівні відповідно до Бюджетного кодексу та інших нормативних актів.

Отже, нормативно-правове та інституційне забезпечення управління інвестиційними проєктами регіону в Україні створює базові умови для реалізації стратегій сталого розвитку. Законодавство України, включно із спеціальними актами про підтримку інвестицій та змінами до бюджетного кодексу, формує систему, здатну враховувати складність соціально-економічних викликів, зокрема тих, що пов’язані з воєнним станом. Інституційна мережа, що охоплює центральні органи влади, регіональні адміністрації та місцеві структури, створює механізми реалізації політики інвестиційного розвитку. Проте на практиці потребують подальшого удосконалення правові визначення, механізми координації та методологічні інструменти, що сприятимуть повноцінній імплементації принципів сталого розвитку в управлінні інвестиційними проєктами усіх рівнів.

2.2. Аналіз поточного стану публічного управління інвестиційними проєктами регіону в умовах воєнного стану (на прикладі Запорізького регіону)

Запорізька область традиційно мала потужний інвестиційний потенціал, що формувався на базі розвиненої промисловості, інфраструктури та географічного розташування. До початку широкомасштабного військового вторгнення в 2022 р. регіон розглядався як один із лідерів за потенційними можливостями для реалізації середніх і великих інвестиційних проєктів, зокрема у сфері промислового виробництва, індустріальних парків, туризму та інфраструктури. Планувалися проєкти щодо розвитку мережі індустріальних парків, відродження системи зрошення та водопостачання на Хортиці й

туристичних локаціях, що свідчить про попередню наявність стратегічних планів розвитку регіону [47].

Втім, початок повномасштабної війни призвів до істотних змін у інвестиційному середовищі Запорізького регіону. Значна частина території області (75%) виявилася в зоні активних бойових дій або під тимчасовою окупацією, що поставило під загрозу реалізацію значної частини приватних і державних інвестиційних проєктів. Це створило додаткові ризики для стабільності фінансування, виконання графіків реалізації, а також для безпеки як інвесторів, так і об’єктів інфраструктури.

Система управління інвестиційними проєктами є важливою складовою державного і регіонального управління економічним розвитком, адже через неї реалізуються стратегічні ініціативи щодо модернізації інфраструктури, стимулювання економічної активності та соціальних змін. В умовах воєнного стану в Україні (що триває з 2022 р.) значна частина інвестиційних потоків спрямовується на відновлення критичної інфраструктури та реалізацію проектів із підвищеною безпекою, що формує нові вимоги до управління такими проєктами. На регіональному рівні Запорізька область як прифронтовий регіон має специфіку, що суттєво впливає на форму та функції системи управління інвестиційними проєктами.

Одним із ключових чинників сучасної системи є реформа управління публічними інвестиціями, що запроваджує єдині підходи до формування, оцінки, моніторингу і реалізації проєктів на державному, регіональному та місцевому рівнях. На державному рівні це забезпечується через [78]:

- внесення змін до Бюджетного кодексу України – введення поняття публічних інвестиційних проєктів, їх середньострокового планування і пріоритезації;
- створення Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій, що формує перелік проєктів, які пройшли підготовку, оцінку та пріоритезацію;
- запровадження Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиційними проєктами (частина її екосистеми – платформа

DREAM) для централізованого обліку, моніторингу та оцінювання проектів на рівні ЦОВВ, ОВА та територіальних громад.

Ці новелі стали місцевою платформою для організації управління інвестиційними проєктами у всіх регіонах, включно із Запорізькою областю, що особливо актуально в умовах війни, коли значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на критичну і соціальну інфраструктуру.

У Запорізькій області система управління інвестиційними проектами включає взаємодію між:

1. Запорізькою обласною військовою адміністрацією (ОВА) – координує реалізацію державних та регіональних інвестиційних програм, визначає пріоритети з урахуванням безпекового контексту;

2. Запорізькою міською радою та її виконавчими структурами – формують місцеві інвестиційні стратегії, готують інвестиційні проєкти, здійснюють їхню первинну оцінку та подання до регіонального портфеля;

3. Місцевими громадами (територіальними громадами) – готують проєкти для включення у проєктний портфель, забезпечують співфінансування та виконання відповідних процедур моніторингу.

Таке багаторівневе управління забезпечує співпрацю між центральними, регіональними та місцевими інституціями, і відповідно визначає структуру і функції управління у межах області.

Один із ключових елементів сучасної системи управління – Єдина інформаційна система управління публічними інвестиціями, яка включатиме такі цифрові інструменти як екосистема DREAM. Вона забезпечує централізоване зберігання, моніторинг виконання, звітування та прозоре відображення стану проектів [78]. Це дозволяє:

- вести єдиний облік проєктів на всіх рівнях;
- забезпечувати прозорість і відкритість даних;
- залучати міжнародних партнерів та донорів через відкриті банки проектів;
- оптимізувати моніторинг і оцінювання ефективності управлінських

рішень.

У листопаді 2025 р. вперше сформовано та схвалено Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій Запорізької області на 2026 рік, який включив 210 пріоритетних проєктів у 12 секторах[88].

Серед всіх громад, долучених до DREAM (1773) у 2024 році, за кількістю проєктів Запорізька міська тергромада посідає 3-тє місце [78].

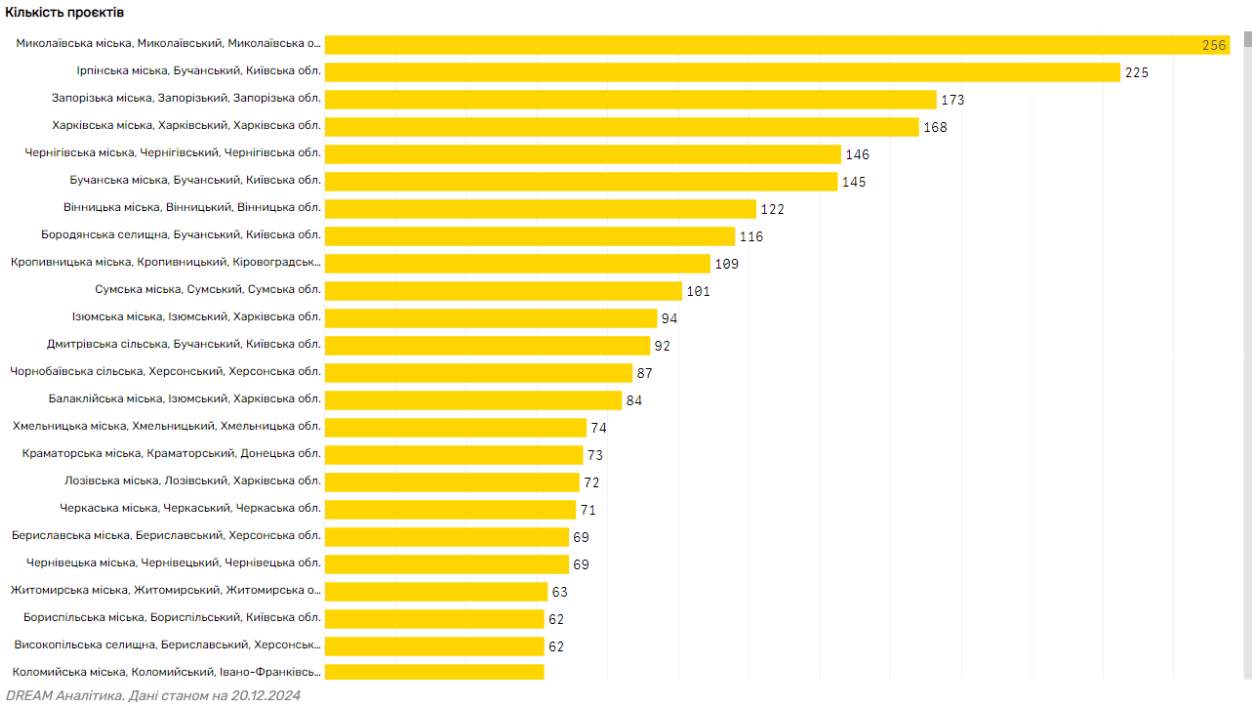


Рисунок 2.1. Кількість проєктів, долучених до DREAM в системі по Україні у 2024 році

Запорізька міськрада активно впроваджує інституційні кроки для побудови ефективної системи управління публічними інвестиціями, зокрема через середньострокове планування публічних інвестиційних проєктів (СПІ), прийняття локальних рішень про формування Місцевої інвестиційної ради, та застосування нових методик розрахунку вартості та оцінки ефективності публічних проєктів. Законодавча база на місцевому рівні доповнюється нормативними актами Кабінету Міністрів України і Наказами Міністерства фінансів щодо реформування управління публічними інвестиціями, що створює загальні рамки підтримки проєктної діяльності на регіонах.

До портфелю Запоріжжя увійшло 87 публічних інвестиційних проєктів

у 11 секторах публічного інвестування – від освіти й охорони здоров'я до відбудови житла, розвитку транспортної інфраструктури, культури та цифровізації. Найбільше проєктів представлено у сферах муніципальної інфраструктури (24), освіти (18) та медицини (13) [1] з акцентом на «Житло», «Довкілля», «Муніципальна інфраструктура то послуги», «Освіта і наука», «Охорона здоров'я», «Соціальні послуги», «Транспорт» та інші. Кожен з секторів включає напрями для фінансування. Загалом напрямів передбачено 63, з них 46 пріоритетних. Усі ініціативи пройшли галузеві та експертні оцінки відповідно до державної методики (постанова КМУ №527) і стануть частиною відкритої інвестиційної екосистеми DREAM.

Такий портфель не лише слугує інструментом стратегічного планування, а й умовою отримання бюджетного фінансування для реалізації проєктів, що значно підсилює роль регіональних органів управління у пріоритезації та контролі за використанням ресурсів.

Воєнний стан висуває нові вимоги до структури управління:

– ризик-менеджмент проектів має включати оцінювання небезпек, пов'язаних із бойовими діями, руйнуванням інфраструктури і можливими перервами у реалізації проєктів;

– координування з військовою адміністрацією щодо забезпечення безпеки об'єктів – невід'ємна частина планування і реалізації проєктів;

– проєкти соціальної та критичної інфраструктури передбачають включення заходів з безпеки у самі проєктні плани.

Таке поєднання управлінських функцій з оціненням ризиків і безпеки відображає практичну адаптацію системи, притаманну сучасним умовам Запорізького регіону.

Отже, Запорізький регіон має потенціал залучення іноземних та внутрішніх інвестицій, що підтверджувалося структурою попередніх років (до воєнних дій). Так, переважна частина прямих іноземних інвестицій у регіон надходила до міста Запоріжжя, де за даними статистики до 2018 року ця частка сягала 95 % від обсягу прямих інвестицій в області. Це вказує на істотну

концентрацію інвестиційної активності в обласному центрі на фоні слабшої активності в периферійних громадах. Система управління інвестиційними проєктами в Запорізькій області сприяє:

– інтеграції проєктів із місцевими та національними стратегіями сталого розвитку (через формування портфелів і врахування пріоритетів);

– підвищенню прозорості використання публічних коштів, що важливо для відновлення довіри інвесторів;

– залученню міжнародної технічної та фінансової допомоги шляхом дотримання прозорих процедур і стандартів моніторингу.

Ці фактори створюють основу для довгострокового економічного, соціального і екологічного розвитку території, навіть у складних умовах безпеки.

Отже, система управління інвестиційними проєктами у Запорізькій області – це комплекс інституційних, нормативних та функціональних механізмів, які забезпечують планування, реалізацію та моніторинг інвестиційних ініціатив. У воєнний час система адаптується до нових ризиків, зокрема шляхом стратегічної пріоритезації проєктів, інтеграції заходів безпеки у процеси планування, а також через цифрові інструменти моніторингу та обліку інформації. Запровадження Єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій та Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиційними проєктами створює передумови для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Попри формальні кроки з побудови механізмів управління, реальний стан системи у Запорізькому регіоні характеризується рядом системних обмежень:

– значна частина області зазнає регулярних військових загроз і потрапляє під обстріли, що не лише руйнує інфраструктуру, а й створює екстремальні умови для інвесторів, підвищуючи ризикованість реалізації проєктів;

– невизначеність щодо подальшого розвитку безпекових умов стримує довгострокові фінансові зобов’язання та планування інвестицій;

– у період воєнного стану значна частина державних та місцевих бюджетних ресурсів спрямовується на оборону, гуманітарну допомогу та відновлення критичної інфраструктури, що зменшує фінансовий простір для традиційних інвестиційних проєктів;

– в умовах обмеженого бюджету на регіональному рівні частина перспективних ініціатив опиняється в «черзі пріоритетів» через потребу негайного вирішення соціальних або гуманітарних задач;

– воєнний стан ще більше посилює дисбаланс: інвестори уникають проєктів, що перебувають у зоні підвищеного ризику, що призводить до нерівномірності розподілу капіталу та застою окремих територій;

– локальні механізми моніторингу реалізації проєктів залишаються недостатньо цифровізованими та інтегрованими з централізованими системами, що унеможливлює оперативний доступ до даних і планування на перспективу;

– нестача потужних аналітичних підрозділів у місцевих адміністраціях обмежує якісну оцінку ризиків та результатів реалізації інвестиційних програм.

Ці бар’єри ускладнюють ефективний контроль та корегування проєктів у реальному часі, що критично під час динамічного змінювання обставин у регіоні.

Через війну значна частина ресурсів спрямовується на безпеку, оборону та відновлення критичної інфраструктури, що обмежує можливості реалізації традиційних інвестиційних проєктів та потребує жорсткої пріоритезації фінансування. Хоча централізовані інструменти, зокрема Єдина система та портфелі проєктів, створюють можливість обліку проєктів, оперативні дані щодо стану реалізації проєктів на рівні громад залишаються фрагментарними. Це ускладнює якісну аналітику та управлінські рішення на місцях.

У воєнних умовах традиційні адміністративні механізми частково

змінюються в бік посилення ролі військових адміністрацій, що може призводити до невизначеності у лініях відповідальності та дублювання повноважень. Це створює додаткові виклики щодо узгодження стратегічних планів та операційних рішень.

У поточних умовах реалізація принципів сталого розвитку через інвестиційну діяльність у Запорізькому регіоні ускладнена низкою факторів:

– обмеження безпеки, що впливає на довгострокове планування;

– зміщення пріоритетів бюджетування до оборони та відновлення;

– нерівномірність інвестиційної активності між міськими і сільськими громадами.

Водночас, відновлення інфраструктури, модернізація медичних і освітніх об’єктів сприймаються як потенційні платформи для сталого розвитку, якщо забезпечити прозору координацію проєктів і збалансоване залучення зовнішніх ресурсів партнерів.

Отже, аналіз поточного стану публічного управління інвестиційними проєктами у Запорізькому регіоні показує, що система зберігає певну інституційну основу, але значною мірою працює в умовах зовнішніх обмежень та ризиків:

1. Військові та безпекові загрози істотно впливають на стабільність та прогнозованість реалізації проєктів.

2. Бюджетні обмеження зміщують пріоритети від традиційних інвестицій до критичних потреб оборони та гуманітарної сфери.

3. Диспропорції у залученні інвестицій між містом Запоріжжя та іншими громадами створюють нерівні умови для сталого розвитку.

Для подолання цих проблем важливо:

– розвивати гнучкі механізми публічного управління, що включають адаптаційні плани на випадок ескалації конфлікту;

– інтенсифікувати цифровізацію моніторингу і оцінки інвестиційних проєктів на рівні місцевих адміністрацій;

– підтримувати залучення міжнародних партнерів для фінансування

відновлення інфраструктури як елементу сталого розвитку;

– формувати прозорі та збалансовані регіональні інвестиційні стратегії, що враховують безпекові ризики та забезпечують рівні можливості для усіх громад.

2.3. Вплив цифровізації на ефективність регіональних інвестиційних проєктів на засадах сталого розвитку

У сучасних умовах глибокої трансформації суспільно-економічних процесів цифровізація стала одним із ключових чинників, що впливає на ефективність реалізації регіональних інвестиційних проєктів. Особливо це актуально в Україні в контексті воєнного стану, коли прискорені цифрові рішення використовуються для оптимізації ресурсів, підвищення прозорості та адаптивності інвестиційних ініціатив. Цифрові технології не лише сприяють поліпшенню управлінських процесів, але й можуть стати каталізатором сталого розвитку територій за дефіцитних ресурсів та екстремальних зовнішніх умов.

Цифровізація визначається як інтеграція цифрових технологій у всі сфери економічної та суспільної діяльності з метою підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управлінських процесів. Це включає автоматизацію процедур, використання Big Data, IT-систем моніторингу, аналітичних платформ і цифрових інструментів прийняття рішень. У контексті інвестиційних проєктів цифровізація забезпечує [54]:

– зниження операційних витрат та інформаційних асиметрій;

– підвищення якості оцінки ризиків і прогнозування результатів;

– зростання оперативності обміну даними та взаємодії між зацікавленими сторонами – від органів влади до інвесторів і громад.

Цифровізація публічного управління є одним із ключових чинників

підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси планування, відбору, реалізації та моніторингу інвестиційних проєктів, забезпечити прозорість управлінських рішень, зменшити адміністративні бар'єри та підвищити рівень підзвітності органів публічної влади.

З огляду на орієнтацію регіональної інвестиційної політики на принципи сталого розвитку, цифрові інструменти набувають особливого значення, оскільки сприяють комплексному врахуванню економічних, соціальних та екологічних критеріїв. Порівняльний аналіз в табл. 2.2 основних цифрових технологій дозволяє оцінити їх управлінський потенціал і нормативно-правове забезпечення в системі публічного управління інвестиційними проєктами регіонів.

Таблиця 2.2 – Цифрові технологій у управлінні регіональними інвестиційними проєктами

Цифрова технологія / інструмент	Сфера застосування в інвестиційних проєктах	Потенціал для сталого розвитку	Управлінські переваги	Обмеження та ризики	Нормативно-правове забезпечення
1	2	3	4	5	6
Єдина інформаційна система управління публічними інвестиціями (PIM)	Планування, відбір, моніторинг інвестиційних проєктів	Забезпечує комплексну оцінку соціально-економічного ефекту	Підвищення прозорості та контроль за реалізацією	Недостатня інтеграція з місцевими системами	Бюджетний кодекс України; постанова КМУ щодо управління публічними інвестиціями
Платформа «Дія» та сервіси е-врядування	Адміністративні процедури, дозвільні процеси	Скорочення часу та витрат, соціальна інклюзія	Зменшення корупційних ризиків	Цифрова нерівність між регіонами	Закон України «електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»; Закон України «Про електронні комунікації»

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
ProZorro та ProZorro.Продажі	Публічні закупівлі та реалізація активів	Забезпечення економічної ефективності	Високий рівень конкуренції та відкритості	Обмежена оцінка екологічних критеріїв	Закон України «Про публічні закупівлі»
Геоінформаційні системи (GIS)	Просторове планування інвестицій	Урахування екологічних і територіальних чинників	Підтримка обґрунтованих рішень	Потреба у якісних даних	Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»
Системи електронного документообігу	Управління проєктною документацією	Підвищення інституційної ефективності	Оперативність управління	Кібербезпеки ризики	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»
Аналітичні платформи та ESG-інструменти	Оцінювання ефективності та впливу проєктів	Інтеграція економічних, соціальних та екологічних критеріїв	Підтримка стратегічних рішень	Відсутність єдиних стандартів	Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України до 2030 року»
Цифрові платформи залучення стейкхолдерів	Комунікація з громадськістю та інвесторами	Соціальна згуртованість та участь громад	Підвищення довіри до проєктів	Нерівна цифрова активність громад	Закон України «Про публічні консультації»

Таким чином, цифрові технології виступають важливим інструментом підвищення ефективності управління регіональними інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку. Їх застосування сприяє прозорості, підзвітності та результативності публічного управління, а також дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні критерії у процес прийняття управлінських рішень.

В умовах воєнного стану цифрові інструменти набувають особливої актуальності, оскільки забезпечують безперервність управління інвестиційними процесами, оперативність реагування та координацію між різними рівнями влади. Водночас для повноцінної реалізації потенціалу

цифрових технологій необхідним є подальше вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток цифрової інфраструктури регіонів і підвищення цифрової компетентності публічних управлінців, що створить передумови для сталого інвестиційного розвитку регіонів України.

Дослідження Шпомер Т., Кіронда І. та Терещук Д.показують, що цифрові технології посилюють аналітичний потенціал управлінців, оптимізують процеси планування та оцінки проєктів, а також сприяють інтеграції інвестиційної діяльності зі стратегіями сталого розвитку [91].

У теоретичному контексті саме цифрові рішення здатні трансформувати традиційні підходи до управління проєктами, роблячи їх гнучкими, прозорими та орієнтованими на результат. Сучасні цифрові технології формують оновлену архітектуру інвестиційної прозорості, що сприяє зниженню бар'єрів для потенційних інвесторів, підвищенню рівня довіри до ринкових процесів та зміцненню загальної стійкості фінансової системи. Масове впровадження таких технологій забезпечує оптимізацію ключових етапів інвестиційної діяльності, зменшення транзакційних витрат, підвищення точності прогнозування та формування більш відкритого і контрольованого фінансового середовища. Зокрема:

1. Технології штучного інтелекту (ШІ) та аналітика великих даних (Big Data) дозволяють здійснювати високошвидкісну обробку значних обсягів інформації в режимі реального часу. Завдяки виявленню закономірностей, трендів та аномалій ще до їхньої фактичної появи на ринку інвестори можуть оперативно реагувати на зміни. Використання алгоритмічної торгівлі на основі ШІ мінімізує часові затримки між аналітичними висновками та практичним втіленням рішень, підвищуючи загальну адаптивність інвестиційного процесу [2; 3].

2. Блокчейн-технології, смарт-контракти та децентралізовані фінансові інструменти забезпечують автоматизацію процесів укладання угод, підтвердження прав власності та виконання договірних зобов'язань. Це значно зменшує залежність від посередницьких структур, мінімізує вплив людського

фактора та знижує транзакційні витрати. У результаті відбувається трансформація традиційної договірної моделі у бік підвищення її надійності, прозорості та економічної ефективності [18].

3. Моделі машинного навчання здатні обробляти великі масиви як структурованих, так і неструктурованих даних, виявляючи приховані закономірності, які залишаються поза межами традиційних статистичних методів. Це дозволяє більш точно оцінювати ризики та потенціал активів і формувати обґрунтовані інвестиційні рішення, що враховують складну взаємодію ринкових факторів [3].

4. Роботизована автоматизація процесів (RPA) у поєднанні з інтелектуальними аналітичними системами дозволяє суттєво зменшити обсяг ручної праці у сфері бек-офісних операцій, фінансової звітності та контролю відповідності. Це підвищує ефективність розподілу ресурсів, скорочує кількість помилок та сприяє зростанню операційної стійкості інвестиційних структур [68].

5. Квантові технології відкривають нові можливості для трансформації фінансового сектору, зокрема у частині обробки складних обчислювальних задач, що лежать в основі сучасної інвестиційної аналітики. Завдяки здатності одночасно виконувати складні обчислення квантові комп’ютери забезпечують значне прискорення симуляцій ринкових сценаріїв, оцінки ризиків та оптимізації інвестиційних портфелів [9].

Отже, цифрові технології не лише модернізують технічні аспекти інвестиційної діяльності, але й створюють нову парадигму інвестиційної культури, засновану на принципах прозорості, довіри, технологічної досконалості та стійкого розвитку фінансової системи.

З огляду на зазначене, доцільним є систематизоване відображення впливу ключових цифрових технологій на прозорість та ефективність інвестиційних процесів. На рисунку 2.2 узагальнено модель-схему основних характеристик цих технологій, їх роль у забезпеченні відкритості фінансової інформації, а також функціональні особливості, що визначають рівень

застосування у сучасному інвестиційному середовищі.

Модель-схема ілюструє основні напрями впливу цифрових технологій на ефективність управління регіональними інвестиційними проєктами. Вона відображає, як інтеграція сучасних цифрових рішень, таких як автоматизація процесів, аналітика великих даних, системи моніторингу та прозорості, забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення якості прийняття рішень та контроль витрат. Крім того, модель підкреслює роль цифрових інструментів у забезпеченні сталого розвитку регіонів, інтегруючи соціальні, економічні та екологічні аспекти в управлінський процес. Структурно схема демонструє взаємозв'язок між центральним елементом – «Цифрові технології» – та їх впливом на ключові функції управління проєктами, що, у свою чергу, сприяє досягненню сталого розвитку.



Рисунок 2.2. Модель-схема впливу цифрових технологій на ефективність регіональних інвестиційних проєктів на засадах сталого розвитку

Схема підкреслює, що цифровізація є стратегічним фактором підвищення ефективності інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану.

Вона дозволяє синхронізувати управлінські процеси, забезпечує прозорість і оперативність взаємодії між учасниками проєктів та сприяє адаптації до зовнішніх викликів. Впровадження цифрових технологій створює передумови для довгострокового сталого розвитку регіонів, зокрема через інтеграцію елементів екологічного моніторингу, соціальної відповідальності та оптимізації ресурсів, що є критично важливим у сучасних нестабільних умовах. Модель дозволяє наочно оцінити, як цифрові інструменти формують ефективну та адаптивну систему управління інвестиційними проєктами.

Водночас існують ситуації, коли підвищення ефективності може супроводжуватися зменшенням прозорості і навпаки. Зокрема, використання високорівневих алгоритмів ШІ на основі глибинного навчання значно підвищує точність прогнозування ринкових змін, проте створює ефект «чорної скриньки», ускладнюючи інтерпретацію логіки прийняття рішень і перевірку результатів, що може знижувати довіру інвесторів [79].

Отже, цифровізація виступає стратегічним ресурсом підвищення ефективності регіональних інвестиційних проєктів, особливо в умовах воєнного стану, коли традиційні управлінські механізми обмежені. Використання цифрових інструментів забезпечує прозорість, оптимізацію ресурсів, підвищення якості прийняття рішень та сприяє інтеграції проєктів зі сталим розвитком. Однак цифровізація потребує всебічної підтримки – від нормативно-правових змін до підготовки кадрів та посилення технічної інфраструктури. Тільки системна реалізація цифрових стратегій сприятиме ефективному управлінню інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку.

2.4. Напрями удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку

В умовах тривалої військової агресії України публічне управління інвестиційними проєктами зазнає значних викликів, пов’язаних із обмеженістю ресурсів, підвищеним рівнем ризику, зниженим обсягом приватних інвестицій та необхідністю підвищення прозорості та ефективності використання публічних коштів. Водночас сталий розвиток регіонів вимагає системного підходу до планування, реалізації та оцінювання інвестиційних проєктів із урахуванням довгострокових соціально-економічних і екологічних наслідків. У цьому контексті важливо визначити ключові напрями удосконалення публічного управління такими проєктами, що сприятиме ефективній реалізації стратегічних цілей сталого розвитку регіонів.

Публічне управління інвестиційними проєктами включає комплекс організаційних, методичних і нормативних заходів, спрямованих на оптимізацію використання бюджетних ресурсів, підвищення прозорості та адаптивності політики у сфері інвестицій. Теоретичні дослідження наголошують, що ефективне управління повинно базуватися на принципах стратегічного планування, прозорості, підзвітності та залученні зацікавлених сторін, що відповідає цілям сталого розвитку. Нові підходи до управління потребують:

- впровадження інтегрованих цифрових платформ для моніторингу та оцінювання проєктів;
- удосконалення процедур підготовки та відбору проєктів;
- розвитку міжвідомчої координації на всіх рівнях управління;
- підвищення професійної спроможності кадрів.

Ці положення підтверджують сучасні наукові розробки стосовно інвестиційно-інноваційного розвитку регіонів як перспективного напрямку удосконалення системи публічного управління [53].

Одним із ключових державних заходів у сфері удосконалення управління інвестиційними проєктами є Реформа управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM). Ця реформа має на меті створення єдиної, прозорої та ефективної системи планування, підготовки, оцінки, бюджету та моніторингу публічних інвестиційних проєктів для досягнення сталого та стратегічно виваженого розвитку [82].

Основні елементи реформи включають: середньострокове бюджетне планування, що пов’язує фінансування з довгостроковими цілями розвитку; уніфіковані правила оцінювання, відбору та пріоритезації проєктів; цифрові сервіси DREAM для прозорого моніторингу реалізації проєктів; інтеграцію місцевих та регіональних стратегій у національний портфель публічних інвестицій. Ці ініціативи спрямовані на те, щоб зробити управління інвестиціями менш фрагментованим, більш системним та орієнтованим на результат, що є критично важливим в умовах воєнного стану [80].

На основі аналізу наукових джерел і нормативно-організаційного контексту, ключові проблеми можна згрупувати наступним чином:

1. Безпекова невизначеність і ризики життєвого циклу проєктів. Руйнування, мінні загрози, повітряні атаки змінюють логіку планування, календарів і кошторисів; зростає потреба в адаптивному управлінні змінами та контингентних бюджетах.

2. Фрагментація інвестиційних рішень та конкуренція «паралельних» джерел. Без належного портфельного управління виникають дублювання, розриви між програмами, невідповідність стратегічним цілям – саме ці дефіцити часто підкреслюють огляди проблем PIM (у т.ч. діагностичні матеріали) [31].

3. Нерівномірна спроможність громад/регіонів готувати якісні інвестиційні проєкти. Проєктний менеджмент у публічній сфері потребує компетенцій, яких бракує на місцях (передпроєктний аналіз, управління закупівлями, ризиками, комунікаціями) [81].

4. Ризики прозорості та підзвітності у кризовому режимі. Воєнний

контекст часто зумовлює спрощені/прискорені процедури, що підвищує ризики неефективності та зловживань, про що попереджають аналітичні матеріали щодо реформування PIM.

5. Недостатня інтеграція критеріїв сталого розвитку (ESG/«зелена відбудова») у відбір та дизайн проєктів. Натомість міжнародні та національні документи про зелене відновлення наголошують, що відбудова має бути стійкою та екологічно орієнтованою .

6. Слабка система моніторингу результативності та оцінювання впливу (M&E). Часто вимірюється «виконання робіт» замість «соціально-економічного ефекту» (доступність послуг, скорочення втрат енергії, зниження витрат домогосподарств тощо).

Пропонуємо наступні напрями удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку:

1. Стратегічне узгодження: «стратегія регіону → портфель → проєкт»

Однією з ключових проблем публічного управління інвестиційними проєктами регіону залишається недостатній рівень стратегічної узгодженості між цілями регіонального розвитку та практикою формування інвестиційних рішень. У цьому контексті стратегічне узгодження за логікою «стратегія регіону → портфель → проєкт» розглядається як базовий напрям удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, які передбачають довгострокову орієнтацію управлінських рішень, збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів, а також узгодженість політик і інструментів їх реалізації.

Стратегічний рівень системи формується на основі регіональних стратегій розвитку та програм відновлення територій. У працях Н.В. Бондарчук підкреслюється, що регіональні стратегії мають виконувати роль «інвестиційної рамки», у межах якої визначаються пріоритетні напрями розвитку та допустимі напрями концентрації ресурсів [17]. В умовах воєнного стану ці документи потребують адаптації з урахуванням масштабів руйнувань,

змін просторової структури економіки та безпекових ризиків, що прямо впливає на логіку формування інвестиційних портфелів.

Другим рівнем узгодження є портфельний підхід, що дозволяє перейти від підтримки окремих проєктів до управління сукупністю ініціатив, орієнтованих на досягнення стратегічних результатів. Як зазначає Ю. В. Шулик, саме портфельне управління у публічному секторі створює умови для оптимального розподілу ресурсів і контролю досягнення суспільно значущих результатів [92]. Формування регіонального інвестиційного портфеля дозволяє забезпечити баланс між секторами, територіями та напрямами сталого розвитку, а також підвищити керованість інвестиційних процесів.

Інноваційним елементом удосконалення портфельного управління доцільно вважати впровадження матриці стратегічної відповідності проєктів, у межах якої кожна ініціатива оцінюється за ступенем відповідності стратегічним цілям регіону, пріоритетам відновлення та цілям сталого розвитку. Подібний підхід рекомендується в роботах, присвячених удосконаленню механізмів управління інвестиційним розвитком регіонів, де наголошується на необхідності формалізації критеріїв відбору та пріоритезації проєктів [17]. Проєктний рівень є завершальною ланкою системи стратегічного узгодження. Кожен інвестиційний проєкт має бути безпосередньо пов’язаний із конкретною стратегічною ціллю регіону та інтегрований до відповідного портфеля.

В умовах воєнного стану стратегічне узгодження набуває також безпекового виміру. Публічне управління у воєнний період має концентрувати ресурси на проєктах, які забезпечують безперервність критичних послуг та підвищують адаптивність територіальних громад. У зв’язку з цим до інвестиційного портфеля регіону доцільно пріоритетно включати проєкти з відновлення енергетичної, водної, транспортної та медичної інфраструктури, що мають найбільший внесок у стійкість регіону.

Таким чином, стратегічне узгодження «стратегія регіону → портфель → проєкт» формує методологічну основу для переходу від фрагментарного

управління інвестиціями до системної, результат-орієнтованої моделі публічного інвестування. Реалізація цього напряму дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити досягнення цілей сталого розвитку та створити передумови для довгострокової відбудови і модернізації регіонів України.

2. Підготовка проєктів: підвищення якості обґрунтувань і техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО0 в умовах війни. Якість підготовки інвестиційних проєктів у регіоні в умовах воєнного стану визначає не лише "прохідність" проєкту для фінансування, а й його життєздатність під впливом безпекових ризиків, дефіциту ресурсів і швидких змін потреб населення. Наукові праці українських дослідників у сфері проєктного менеджменту та публічного управління підкреслюють, що в кризових/воєнних умовах зростає потреба у результат-орієнтованому управлінні, посиленні аналітичної спроможності та цифрових інструментах, які зменшують управлінські помилки й підвищують підзвітність [92].

У 2025 році для публічних інвестицій в Україні закріплено логіку, за якою попереднє ТЕО є обов'язковим для всіх проєктів на державному, регіональному й місцевому рівнях, а для проєктів вартістю понад 50 млн грн необхідне повне ТЕО, що охоплює стратегічне, економічне, комерційне, фінансове та управлінське обґрунтування (через інструменти й процедури системи управління публічними інвестиціями, зокрема DREAM). Нормативно інституціоналізується і сам цикл підготовки/оцінки публічних інвестицій (постанова КМУ щодо розподілу публічних інвестицій і документи, що визначають оцінювання/підготовку проєктів) [33].

В умовах воєнного стану підготовка інвестиційних проєктів і техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення ефективності, стійкості та результативності публічних інвестицій. Воєнні ризики, нестабільність фінансування, руйнування інфраструктури та зростання соціальних потреб зумовлюють необхідність модернізації традиційних підходів до обґрунтування

інвестиційних рішень. Законодавче закріплення нової системи управління публічними інвестиціями, впровадження обов'язкових процедур попереднього та повного ТЕО, а також цифровізація процесів (через систему DREAM) формують нормативну та методичну основу для підвищення якості проєктної підготовки. Водночас практична реалізація цих вимог потребує використання спеціальних інструментів, адаптованих до умов воєнного стану та принципів сталого розвитку.

У таблиці 2.3 наведено порівняльний аналіз основних інструментів підвищення якості обґрунтувань і ТЕО з урахуванням проблемної ситуації, управлінських рішень, інноваційних елементів, нормативно-правового забезпечення та очікуваних результатів.

Проведений аналіз свідчить, що підвищення якості обґрунтувань і техніко-економічних обґрунтувань в умовах воєнного стану можливе лише за умови комплексного поєднання нормативних вимог, інноваційних управлінських інструментів та цифрових технологій. Запропоновані інструменти дозволяють перейти від формального підходу до підготовки ТЕО до ризик-орієнтованої, результат-спрямованої та стратегічно узгодженої моделі публічного інвестування.

Використання воєнного ризик-скринінгу, аналізу альтернатив, вартості життєвого циклу, управлінського обґрунтування та цифрових інструментів забезпечує не лише підвищення якості проєктних рішень, а й створює підґрунтя для стійкої відбудови регіонів на засадах сталого розвитку. Законодавче закріплення нових процедур управління публічними інвестиціями формує сприятливе середовище для інституціоналізації цих інструментів і їх системного впровадження в регіональну практику.

Отже, практичний висновок для регіону: підвищення якості ТЕО – це не «додатковий папір», а стандартизований доказ того, що проєкт: вирішує пріоритетну проблему, є найкращою альтернативою, має прораховані ефекти й витрати, стійкий до воєнних ризиків, готовий до реалізації й контролю результатів.

Таблиця 2.3 – Інструменти підвищення якості обґрунтувань і ТЕО в умовах воєнного стану

Інструмент	Типова проблема	Управлінська рекомендація	Інноваційний елемент	Нормативно-правова база (Україна)	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
Воєнний ризик-скринінг у попередньому ТЕО	Ігнорування безпекових і логістичних ризиків	Запровадити обов’язковий розділ “Оцінка ризиків війни та стійкість проєкту”	Сценарний аналіз (обстріли, відключення, мінування, релокація)	Постанова КМУ «Деякі питання підготовки, подання, оцінки та критеріїв пріоритезації концепцій публічних інвестиційних проектів на 2025 рік» (2025); Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Підвищення стійкості проєктів, зменшення ризику зупинки реалізації
Формалізація альтернатив (0 + 3 варіанти)	“Рішення без проблеми”, відсутність порівняння	Вимагати мінімум 3 альтернативи та нульовий варіант	Багатокритеріальний відбір (швидкість, стійкість, вартість, екологія)	Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»	Підвищення обґрунтованості рішень, зменшення помилкових інвестицій
CEA/CBA та аналіз чутливості	Формальний фінансовий розрахунок або його відсутність	Запровадити обов’язковий аналіз витрат–результатів або вигід–витрат	Чутливість до цін, строків, тарифів, курсу валют	Бюджетний кодекс України; Постанова КМУ «Про розподіл публічних інвестицій» (2025)	Реалістичність бюджетів, прозорість ефектів
Оцінка вартості життєвого циклу (LCC)	Орієнтація лише на капітальні витрати	Обов’язковий розрахунок CAPEX + OPEX на 10–15 років	Інтеграція енергоефективності та витрат утримання	Закон України «Про енергетичну ефективність»; Закон України «Про публічні інвестиції» (проєкт реформи PIM)	Зменшення майбутніх бюджетних навантажень, фінансова стійкість

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Управлінське обґрунтування (команда, закупівлі, графік)	Нереалістичні строки, проблеми з виконанням	Включити до ТЕО план управління проєктом і закупівлями	RACI-матриця, milestones, ризик-реєстр	Закон України «Про публічні закупівлі»; Постанова КМУ «Про особливості закупівель в умовах воєнного стану»	Зменшення зривів строків і неефективних контрактів
Цифровізація підготовки через DREAM	Ручні помилки, непрозорість, дублювання даних	Вести підготовку ТЕО в цифровій системі	Автоматичний скринінг, трасованість рішень	Постанова КМУ «Про впровадження системи управління публічними інвестиціями»; накази Мінрозвитку щодо DREAM	Підвищення прозорості, довіри донорів і контролю
Стратегічний паспорт проєкту	Відсутність зв’язку зі стратегіями регіону	Вимагати паспорт із зазначенням стратегічної цілі та ефектів	Прив’язка до індикаторів сталого розвитку	Закон України «Про засади державної регіональної політики»	Узгодженість портфеля, концентрація ресурсів
Екологічний і соціальний скринінг (ESG)	Формальне врахування сталості	Включити екологічний та соціальний блок у ТЕО	Оцінка викидів, інклюзії, безбар’єрності	Закон України «Про оцінку впливу на довкілля»; Національна доповідь про ЦСР	Зменшення екологічних і соціальних ризиків, відповідність принципам сталого розвитку

3. Нормативно-правовий та інституційний інструментарій управління інвестиційними проєктами регіону в координатах сталого розвитку та безпекових викликів

В умовах воєнного стану регіональне управління інвестиційними проєктами має одночасно відповідати трьом групам вимог: 1) безпекова стійкість та безперервність критичних послуг; 2) ефективність і підзвітність публічних інвестицій; 3) інтеграція принципів сталого розвитку у відбір, проєктування та реалізацію. Українські дослідники наголошують, що у воєнний період зростає роль інституційних трансформацій, стратегічного планування та механізмів розвитку публічного управління (зокрема на регіональному рівні).

3.1. Першочерговим завданням є приведення регіональних процедур управління інвестиційними проєктами у відповідність до загальнодержавної реформи управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM). Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання управління публічними інвестиціями» від 28.02.2025 № 527 [30] закріплює єдині підходи до ініціювання, підготовки, оцінки та формування портфелів публічних інвестиційних проєктів. Відповідно на регіональному рівні доцільно прийняти єдиний регламент, який би визначав послідовність дій органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на всіх етапах інвестиційного циклу.

Українські дослідники наголошують, що стандартизація процедур є ключовою передумовою підвищення результативності проєктного менеджменту в публічному секторі та зменшення управлінських ризиків [92]. Впровадження регіонального регламенту PIM дозволяє забезпечити прозорість відбору проєктів, підвищити якість обґрунтувань і сформувати єдині вимоги до оцінювання ефективності.

3.2. Посилення фінансово-правової дисципліни публічних інвестицій

Наступним напрямом удосконалення є нормативне закріплення фінансової дисципліни проєктів та прозорості джерел фінансування. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Методики визначення

джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій» від 28.02.2025 № 131 [71] встановлює уніфіковані підходи до структурування фінансування, визначення співфінансування та оцінки фінансової стійкості.

У регіональній практиці доцільно зробити обов'язковими такі елементи: визначення джерел фінансування, оцінку витрат життєвого циклу (CAPEX і OPEX), аналіз спроможності громади утримувати створені об'єкти. Такий підхід відповідає положенням Бюджетного кодексу України та сприяє підвищенню фінансової стійкості регіональних інвестицій.

3.3. Інституційне забезпечення портфельного управління та підготовки проєктів. Ефективність нормативних приписів значною мірою залежить від інституційної спроможності органів влади. У цьому контексті доцільним є створення або формалізація регіональної функції управління інвестиційним портфелем (Portfolio Management Office) на базі департаментів економіки, агенцій регіонального розвитку чи спеціалізованих підрозділів ОВА.

Механізм державного управління інвестиційним розвитком регіону має спиратися на розвинене інституційне та інформаційне забезпечення, що забезпечує узгодженість стратегічних і проєктних рішень [17]. Формування портфельного офісу дозволяє систематизувати процеси відбору, забезпечити координацію бюджетних і донорських потоків та підвищити якість підготовки проєктів. Додатковим інструментом може стати створення «проєктної фабрики» (Project Preparation Facility) як сервісу підтримки громад у підготовці ТЕО, розробленні типових рішень і формуванні пакетів документів.

3.4. Інтеграція безпекового виміру у нормативні та інституційні механізми. Особливістю воєнного періоду є необхідність вбудовування безпекового виміру у всі етапи управління інвестиційними проєктами. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [40] та Кодекс цивільного захисту України [51] визначають загальні вимоги щодо захисту населення й об'єктів критичної інфраструктури. Відповідно доцільно нормативно закріпити обов'язковий безпековий скринінг проєктів, зокрема аналіз ризиків

обстрілів, відключень енергопостачання, логістичних розривів та можливостей резервування. Запровадження планів безперервності діяльності (Business Continuity Plans) для проєктів критичної інфраструктури дозволяє мінімізувати ризики зупинки об’єктів і забезпечити стабільність надання базових послуг населенню.

3.5. Інституціоналізація принципів сталого розвитку у відборі та супроводі проєктів. Важливим напрямом удосконалення є закріплення принципів сталого розвитку як нормативної вимоги, а не декларативної цілі. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» [39] та Закон України «Про енергетичну ефективність» [36] формують правову основу інтеграції екологічних і енергоефективних критеріїв у проєктні рішення. На регіональному рівні доцільно встановити мінімальні стандарти енергоефективності, безбар’єрності та екологічної безпеки як умову включення проєкту до інвестиційного портфеля.

Відтак стратегічний паспорт проєкту із чіткою прив’язкою до цілей регіональної стратегії та показників результативності доцільно зробити обов’язковим елементом проєктної документації.

3.6. Удосконалення правового регулювання закупівель і контролю реалізації. Забезпечення швидкості реалізації інвестиційних проєктів у воєнний період має поєднуватися з підвищеною підзвітністю. Закон України «Про публічні закупівлі» [41] та постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування»№ 1178 від 12.10.2022 [72] визначають особливості здійснення закупівель в умовах воєнного стану. У регіональній практиці доцільно прийняти внутрішні стандарти закупівель для інвестиційних проєктів, що регламентують вимоги до технічних специфікацій, управління змінами контрактів і контролю якості.

Таким чином, удосконалення нормативно-правового та інституційного

інструментарію управління інвестиційними проєктами регіону в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує: гармонізацію регіональних процедур із реформою PIM, посилення фінансово-правової дисципліни, створення портфельних і проєктних інституцій, інтеграцію безпекових вимог і принципів сталого розвитку, а також модернізацію закупівель і систем контролю. Реалізація зазначених рекомендацій дозволить забезпечити перехід від фрагментарного управління інвестиціями до системної, результат-орієнтованої та стійкої моделі публічного інвестування, що відповідає викликам воєнного періоду та стратегічним завданням відбудови регіонів України.

4. «Зелена» та стійка відбудова: інтеграція принципів сталості в регіональні інвестиції. У науковому дискурсі «зелена» відбудова трактується як перехід від простого «відновлення до попереднього стану» до трансформації – з акцентом на енергоефективність, декарбонізацію, ресурсну ощадність, екологічну безпеку та соціальну інклюзію. Зокрема, Марченко О.Ю. підкреслює зв’язок «зеленого» відновлення з концептами «зеленої економіки/зростання» та розглядає його як набір принципів, що мають бути інституціоналізовані у відбудовчих політиках [63].

Інституціоналізація «зеленої» відбудови на регіональному рівні потребує опори на чинні норми права, які задають мінімальні вимоги до екологічної, енергетичної та ресурсної складових інвестпроєктів:

1. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» [39] – визначає правові та організаційні засади ОВД як інструменту запобігання шкоді довкіллю та екологічним ризикам інвестиційних рішень.

2. Закон України «Про енергетичну ефективність» [36] – формує рамку державної політики енергоефективності, прямо пов’язаної з енергетичною безпекою, що є критичним у період атак на енергосистему.

3. Закон України «Про управління відходами» [45] – задає сучасну модель управління відходами, важливу для відбудови з урахуванням будівельних відходів, демонтажу та ресурсної ефективності.

4. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [38] – визначає стратегічні орієнтири екополітики, які мають бути враховані при формуванні регіональних портфелів інвестицій.

Отже, «зелена» відбудова для регіону повинна бути не лише політичним наміром, а процедурно закріпленою вимогою до підготовки, оцінки та відбору проєктів, де нормативні норми стають критеріями допуску проєкту до інвестиційного портфеля.

4.1. Рекомендуємо запровадити обов'язковий регіональний «зелено-безпековий скринінг» для всіх інвестиційних ініціатив (особливо для інфраструктурних і будівельних) наступних критеріїв:

- енергоефективність та енергонезалежність: енергомодернізація, резервне живлення, локальна генерація, теплові насоси/сонячні рішення (за доцільності), мінімізація втрат у мережах;
- кліматична та інженерна резильєнтність: стійкість до відключень, пошкоджень, екстремальних температур/опадів;
- циркулярність і відходи: план управління будівельними відходами, повторне використання матеріалів (де дозволено), відповідність вимогам закону про відходи;
- екологічні ризики та ОВД (за потреби): відповідність процедурі ОВД;
- соціальна інклюзія**:** безбар'єрність, доступність послуг, урахування потреб ВПО та вразливих груп.

Наукова аргументація цього підходу посилюється дослідженнями, які показують, що бар'єри впровадження енергоефективних проєктів у війні мають не лише фінансовий, а й нормативно-організаційний характер; отже, потрібні стандартизовані вимоги та інституційна підтримка [29].

4.2. Перехід від CAPEX до вартості життєвого циклу (LCC) як ключовий принцип «зеленої» відбудови

Критична управлінська помилка відбудови – орієнтація на мінімізацію лише капітальних витрат без оцінки майбутніх витрат утримання (OPEX),

енерговитрат і ремонтів. Тому у регіональній практиці доцільно проводити:

– обов'язковий розрахунок LCC (CAPEX + OPEX) для проєктів будівництва/реконструкції соціальної та комунальної інфраструктури (лікарні, школи, мережі тепло/вода, водовідведення, житло);

– пріоритетність рішень, що мають нижчі сумарні витрати життєвого циклу та підвищують енергетичну стійкість.

4.3. «Зелені» критерії як умова фінансування і закупівель

Для реальної інтеграції сталості недостатньо описувати її в цілях – потрібні критерії, що впливають на фінансування та договори. На регіональному рівні варто закріпити:

–мінімальні технічні стандарти енергоефективності для проєктів будівництва/реконструкції (на підставі Закону «Про енергетичну ефективність» [36]);

–вимоги до управління будівельними відходами (план поводження з відходами, роздільне збирання, передача ліцензованим операторам) відповідно до Закону «Про управління відходами» [45];

–у разі необхідності – проходження процедур ОВД (або документування підстав непоширення) за Законом «Про оцінку впливу на довкілля» [39].

Також доцільно застосовувати портфельний підхід до «зелених» інвестицій: частка проєктів, що дають вимірюваний внесок у енергоефективність/зниження викидів/ресурсну ефективність, має бути плановим показником портфеля (а не випадковим результатом).

4.4. Інституційні механізми реалізації: «зелена» компетенція в проєктному офісі регіону. Практика показує, що «зелена» відбудова потребує спеціалізованих компетенцій (енергоаудит, LCC, ОВД, управління відходами, кліматична адаптація). Тому в межах регіонального офісу управління портфелем або проєктної фабрики доцільно:

– запровадити роль "ESG/Green officer" (або групу експертів), які перевіряють відповідність проєктів «зеленим» вимогам на етапі підготовки;

– створити бібліотеку типових "зелених" рішень (проєктні шаблони) для

громад: модернізація теплопунктів, сонячна генерація для критичних об’єктів, утеплення соціальних будівель, модернізація насосних станцій, зменшення втрат води, сортування/переробка будівельних відходів;

– забезпечити методичні матеріали “як рахувати ефект”: кВт·год/рік, економія бюджетних коштів, скорочення аварій, показники доступності послуг.

Науковий аргумент на користь такого інституційного посилення підтримується дослідженнями бар’єрів енергоефективності у війні, де організаційні й нормативні перешкоди названі одними з ключових.

Отже, «зелена» та стійка відбудова в регіональних інвестиціях у воєнний період має розглядатися як управлінська система, що поєднує: 1) нормативно закріплені екологічні, енергоефективні та ресурсні вимоги; 2) інституційну спроможність (компетенції та ролі, включно з “зеленою” експертизою); 3) портфельні правила відбору та фінансування; 4) вимірювання результатів через KPI, орієнтовані на стійкість.

Проведене дослідження засвідчило, що в умовах воєнного стану публічне управління інвестиційними проєктами регіону перетворюється на ключовий інструмент забезпечення не лише економічного відновлення, а й стійкості, безпеки та довгострокового розвитку територій. Високий рівень невизначеності, зростання безпекових ризиків, обмеженість фінансових ресурсів і підвищені вимоги до прозорості зумовлюють необхідність переходу від фрагментарної практики інвестування до системної, портфельної та результат-орієнтованої моделі управління.

У відповідь на зазначені виклики в межах розділу сформовано комплекс напрямів удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону, які мають системний та взаємодоповнювальний характер.

По-перше, обґрунтовано необхідність стратегічного узгодження за логікою «стратегія регіону → портфель → проєкт», що забезпечує концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямах, усуває дублювання ініціатив і формує єдиний інвестиційний контур регіону. Запровадження

портфельного підходу дозволяє підвищити керованість інвестиційних процесів, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити досягнення суспільно значущих результатів.

По-друге, доведено ключову роль підвищення якості підготовки проєктів і техніко-економічних обґрунтувань як основи результативності публічних інвестицій. Запропонований набір інструментів – воєнний ризик-скринінг, аналіз альтернатив, оцінка вартості життєвого циклу, управлінське обґрунтування та цифровізація підготовки через систему DREAM – формує перехід від формального документообігу до ризик-орієнтованої, доказової та стратегічно узгодженої моделі проєктного управління.

По-третє, обґрунтовано необхідність комплексного вдосконалення нормативно-правового та інституційного інструментарію, що включає гармонізацію регіональних процедур із реформою управління публічними інвестиціями, посилення фінансово-правової дисципліни, створення портфельних і проєктних інституцій, інтеграцію безпекового виміру та модернізацію процедур закупівель і контролю. Такий підхід формує інституційну основу для стабільної реалізації інвестиційних програм навіть у кризових умовах.

По-четверте, доведено, що «зелена» та стійка відбудова має розглядатися не як допоміжний напрям, а як базовий принцип формування регіональних інвестиційних портфелів. Інтеграція енергоефективності, екологічної безпеки, ресурсної ощадності та соціальної інклюзії в інвестиційні рішення сприяє підвищенню життєстійкості територій, зменшенню майбутніх бюджетних навантажень і зміцненню енергетичної та інфраструктурної безпеки регіонів.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, портфельного управління, високоякісної проєктної підготовки, інституційної спроможності та інтеграції принципів сталого розвитку та безпеки. Реалізація

запропонованих напрямів дозволяє забезпечити перехід від реактивної та фрагментарної моделі інвестування до системної, результат-орієнтованої та стійкої моделі публічного управління, що відповідає сучасним викликам воєнного періоду та створює передумови для довгострокової модернізації та відбудови регіонів України.

Висновки до другого розділу

На основі проведеного дослідження в межах другого розділу можна сформулювати наступні розгорнуті висновки:

Встановлено, що чинна законодавча база (ЗУ «Про інвестиційну діяльність», «Про режим іноземного інвестування» та ін.) формує необхідний юридичний каркас для реалізації інвестиційної політики, забезпечуючи захист прав суб'єктів та встановлюючи прозорі правила взаємодії. Доведено, що сучасне управління інвестиційними проєктами еволюціонує від простого залучення капіталу до стратегічного планування, що базується на балансі економічної стабільності, екологічної відповідальності (зокрема через ESG-критерії) та соціального ефекту. Аналіз змін до Бюджетного кодексу (Закон № 4225-IX) засвідчив перехід до системного середньострокового планування. Введення поняття «публічний інвестиційний проєкт» та створення Єдиної інформаційної системи дозволяє підвищити прозорість та ефективність використання бюджетних ресурсів на всіх рівнях.

Виявлено, що правовий режим воєнного стану докорінно змінює інституційну архітектуру управління регіоном через створення військових адміністрацій та пріоритезацію видатків на безпеку й оборону. Це створює середовище високої невизначеності, що потребує нових адаптивних механізмів координації. Аналіз показав, що прифронтовий статус регіону, де 75% території перебуває у зоні бойових дій або під окупацією, критично впливає на інвестиційну активність. У таких умовах управління переорієнтовується на відновлення критичної інфраструктури та проєкти з

підвищеним рівнем безпеки.

Ефективність управління інвестиційними проєктами напряму залежить від злагодженої взаємодії центральних органів виконавчої влади, обласних військових адміністрацій та місцевого самоврядування. Проте на практиці все ще залишається потреба в удосконаленні методологічних інструментів для повної імплементації принципів сталого розвитку.

Загалом, удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами в сучасних реаліях має базуватися на поєднанні жорсткої фінансової дисципліни, цифровізації процедур контролю та гнучкості інституційної структури, здатної функціонувати в умовах екстремальних ризиків воєнного часу.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження публічного управління інвестиційними проєктами регіонів на засадах сталого розвитку, що дозволило сформувати наукове підґрунтя для подальшого аналітичного та прикладного аналізу.

У межах підрозділу 1.1 розкрито понятійно-категорійний апарат інвестиційної діяльності та публічного управління, узагальнено підходи українських науковців до визначення сутності інвестиційних процесів на регіональному рівні. Доведено, що інвестиційна діяльність регіону є складною багатокомпонентною системою, що охоплює сукупність економічних, соціальних, екологічних та інституційних взаємодій, а публічне управління інвестиційними проєктами виступає ключовим інструментом реалізації державної та регіональної політики розвитку. Обґрунтовано, що в сучасних умовах роль публічного управління трансформується від суто регуляторної до координаційної, сервісної та партнерської, що відповідає принципам належного врядування.

У підрозділі 1.2 досліджено теоретичні основи інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління інвестиційними проєктами регіонів. Встановлено, що концепція сталого розвитку є методологічною основою формування сучасної інвестиційної політики, оскільки передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Доведено, що інтеграція принципів сталого розвитку повинна здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу інвестиційних проєктів – від стратегічного планування та відбору до реалізації, моніторингу й оцінювання результатів. Особливу увагу приділено економічним, соціальним та екологічним критеріям, а також сучасним підходам, зокрема стейкхолдер-орієнтованому та багатокритеріальному (ESG), які забезпечують комплексність і довгострокову результативність управлінських рішень.

У підрозділі 1.3 обґрунтовано методологічні підходи та інструменти управління інвестиційними проєктами на регіональному рівні, з урахуванням особливостей функціонування публічного управління в умовах воєнного стану в Україні. Визначено, що ефективне управління інвестиційними проєктами регіонів у кризових умовах потребує поєднання програмно-цільового, проєктного, стейкхолдер-орієнтованого та ESG-підходів. Узагальнено інструментарій управління, який охоплює нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, проєктно-управлінські, комунікаційні та аналітичні інструменти. Доведено, що їх комплексне та узгоджене застосування дозволяє підвищити адаптивність системи публічного управління, знизити ризики реалізації інвестиційних проєктів і забезпечити їх відповідність цілям сталого розвитку.

Загалом результати теоретико-методологічного аналізу підтверджують, що публічне управління інвестиційними проєктами регіонів на засадах сталого розвитку є багаторівневою та динамічною системою, ефективність якої залежить від якості інституційного середовища, науково обґрунтованих підходів до управління та здатності органів влади адаптувати управлінські інструменти до умов нестабільності. Отримані в першому розділі наукові положення створюють концептуальну основу для подальшого аналізу стану та напрямів удосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіонів України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

У розділі 2 здійснено комплексний аналіз нормативно-правових, інституційних, організаційних та цифрових засад публічного управління інвестиційними проєктами регіону на принципах сталого розвитку в умовах воєнного стану. Дослідження засвідчило, що сучасна система управління інвестиційною діяльністю в Україні формується як багаторівнева та багатокомпонентна, поєднуючи законодавчі регламенти, інституційну архітектуру, механізми бюджетного планування та інструменти цифрової трансформації. Встановлено, що нормативно-правова база, представлена законами у сфері інвестиційної діяльності, державної підтримки інвестицій,

бюджетного регулювання, режиму іноземного інвестування та правового режиму воєнного стану, створює загальний каркас для реалізації інвестиційних ініціатив, проте потребує подальшої гармонізації з цілями сталого розвитку та адаптації до умов підвищених безпекових ризиків.

Аналіз інституційної архітектури управління інвестиційними проєктами показав, що в Україні сформовано систему взаємодії між центральними органами виконавчої влади, регіональними та місцевими органами управління, військовими адміністраціями та спеціалізованими структурами супроводу інвестицій. Така система створює передумови для координації інвестиційної політики на різних рівнях публічної влади та інтеграції стратегічних і регіональних пріоритетів розвитку. Водночас встановлено наявність низки інституційних обмежень, зокрема фрагментарність повноважень, недостатню узгодженість між стратегічним і операційним рівнями управління, а також обмеженість аналітичного та кадрового потенціалу на місцевому рівні, що стримує повноцінну імплементацію принципів сталого розвитку в управлінні інвестиційними проєктами.

На прикладі Запорізького регіону доведено, що система публічного управління інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану функціонує в режимі підвищеної адаптивності та ризик-орієнтованості. Воєнні загрози, руйнування інфраструктури, бюджетні обмеження та невизначеність безпекового середовища істотно впливають на стабільність, прогнозованість і просторову рівномірність інвестиційної активності. Водночас впровадження реформи управління публічними інвестиціями, формування Єдиного проєктного портфеля та використання цифрових платформ (зокрема DREAM) створюють інституційні передумови для підвищення прозорості, пріоритезації та результативності інвестиційної діяльності. Виявлено, що сучасна регіональна система управління інвестиційними проєктами поєднує елементи стратегічного планування, цифрового моніторингу та багаторівневої координації, проте залишається вразливою до зовнішніх ризиків і ресурсних обмежень.

Дослідження впливу цифровізації засвідчило, що цифрові технології виступають одним із ключових чинників підвищення ефективності управління регіональними інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку. Використання єдиних інформаційних систем, електронних сервісів, аналітичних платформ, інструментів штучного інтелекту та автоматизації процесів сприяє зменшенню інформаційних асиметрій, підвищенню прозорості, якості оцінки ризиків і результативності управлінських рішень. Водночас ідентифіковано обмеження цифрової трансформації, зокрема нерівномірність цифрової спроможності регіонів, фрагментарність інтеграції місцевих систем із централізованими платформами та зростання кібербезпекових ризиків, що потребує посилення нормативного та інституційного супроводу цифровізації інвестиційної діяльності.

Узагальнюючи результати розділу, можна констатувати, що публічне управління інвестиційними проєктами регіонів України в умовах воєнного стану формується як динамічна система, зорієнтована на поєднання принципів сталого розвитку, безпекових пріоритетів та цифрових інновацій. Ефективність цієї системи залежить від узгодженості нормативно-правового регулювання, інституційної спроможності органів влади, рівня цифрової зрілості та здатності до адаптації в умовах високої невизначеності. Отримані результати створюють методологічне підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення механізмів публічного управління інвестиційними проєктами регіонів на засадах сталого розвитку, що буде розкрито в наступному розділі дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 87 проєктів для розвитку міста. У Запоріжжі вперше сформовано Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій громади. https://zp.gov.ua/news/270745-87-projektiv-dlia-rozvitku-mista

2. Adewale T. How AI and Big Data Are Changing the Way We Invest. 2023. URL: https://surl.gd/yhattr.

3. Agrawal V., Magar A. AI-Driven Investment Strategies: Opportunities and Limitations in Financial Markets. International *Journal of Research Publication and Reviews.* 2024. Vol. 5, No. 8. P. 4519–4526. URL: https://surl.li/unavtc.

4. Agres O., Sodoma R., Ilchyshy, I., Kovalchuk O., & Shmatkovska T. Regional development project management: financial aspect. *Technology Audit and Production Reserves*, 2025. 3(4(83), 87–92. URL: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.330027

5. Boumaiza A. Advancing Sustainable Investment Efficiency and Transparency Through Blockchain-Driven Optimization. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No 5. P. 2000. URL: 10.3390/su17052000

6. Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. *BIS Papers*. 2021. No 117. Basel: Bank for International Settlements. 51 c. URL: https://surl.li/xbnozc

7. Lisniak Sergii. Methodological approaches to assessing and realizing the investment potential of the country's economy in the context of sustainable development. *Management*. 2024. Issue 1 (39). DOI: 10.30857/2415-3206. 2024.1.2

8. The digital transformation and AI revolution in private equity. *Odgers Berndtson*. URL: https://surl.li/slsyrk

9. The impact of quantum computing on financial services: what to expect. *Adria Business & Technology*. URL: https://surl.li/rnwyqs

10. Yasinetska I., Mushenyk I. Strategic priorities and tasks for investment

support for the development of the regions of Ukraine. *Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics*, 2022. 1(34), 153–165. URL: http://pb.pdatu.edu.ua/article/view/256567

11. Yehorycheva S., Lakhyzha M., Stetsenko N. Public Management of Public Investment Projects in Ukraine under Conditions of European Integration. *Available Online September* 2019. DOI: 10.2991/smtesm-19.2019.22

12. Арабаджиєв Д. та Сергієнко Т. Управління у воєнний період у контексті соціальної стійкості та сталого розвитку громад Запорізької області/ *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*, 2025. 3(33), с. 60–72. doi: 10.26661/2522-1566/2025-3/33-05 .

13. Бакуменко В.Д., Краснорyцький О.О. Предметна системологія публічного управління та адміністрування. Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи: зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2018. С. 386-388. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/7900/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%20%D0%A1.%D0%90._13.pdf#page=386

14. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні DESPRO. К.: ТОВ "София-А". 2012. 88 с. URL: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

15. Бицюра Ю., Манжула Є., Ілюхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (1 (52), 49-55. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7

16. Бойко А.О., Кругляк Д.Ю., Турченко А.В., Олефіренко О.М., Зябіна Є.А. Відновлювальна енергетика в Україні як каталізатор розвитку «зеленої» інвестиційної політики відбудови національного добробуту: реалізація проєктів та міжнародних ініціатив. *Вісник економіки*. 2025. Вип.

3. С. 24–38. DOI: 10.35774/visnyk2025.03.024.

17. Бондарчук Н.В. Удосконалення механізму державного управління інвестиційним розвитком регіону. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 20. DOI: 10.32702/2306)6814.2023.20.139

18. Бумайза А. Підвищення ефективності та прозорості сталого інвестування за допомогою оптимізації на основі блокчейну. *Сталий розвиток,* 2025. № 17 (5). DOI: 10.3390/su17052000.

19. Бурлака Н.І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 8. С. 37-44.

20. Василик О. Д. Державні фінанси України: підручник / О. Д. Василик, К. В. Павлюк. К.: НІОС, 2002. 608 с.

21. Василик О.Д. Теорія фінансів: підручник. Київ: НІОС, 2000. 416 с.

22. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.

23. Гавриліна А. В. Еволюція наукової думки у дослідженні змісту та сутності інвестицій, як економічної категорії. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 337–345. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-54

24. Гавриліна А. В., Гаврилін В. В. Розвиток інвестиційної теорії в першій половині XX століття. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 731–741. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-731-741

25. Гавриліна А. Теоретико-методологічні підходи до з'ясування сутності та змісту інвестицій у ракурсі сучасного періоду розвитку економічної думки. *Сталий розвиток економіки*, 2025. 3 (54), 500-507. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-75

26. Геєць В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. Х.: ВД «Інжек», 2006. 240 с.

27. Гуменюк Я. М., Ткачов З. В. Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62

28. Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships). Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatnepartnerstvo-publicprivate-partnerships.html.

29. Дешко В.І., Шовкалюк М.М., Максименко О.Е Аналіз бар'єрів для впровадження енергоефективних проєктів в україні в умовах військової кризи та початкового етапу відновлення. *Енергетика: економіка, технології, екологія.* 2025. № 3. DOI 10.20535/1813-5420.3.2025.339794

30. Деякі питання управління публічними інвестиціями. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 р. № 527. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF#Text

31. Діагностичне оцінювання управління державними інвестиціями (УДІ) в Україні - Звіт Світового банку. Департамент інвестицій, інновацій та інтелектуальної власності. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України 2023. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=a5a272e9-9e6b-40eb-87e8-7b4d2eb38633&lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=DiagnostichneOtsiniuvanniaUpravlinniaDerzhavnimiInvestitsiiami-udi-VUkrainiZvitSvitovogoBanku&utm_source=chatgpt.com

32. Долішній М.І. Концептуальні засади розвитку регіональної політики. Зовнішньоекономічний кур'єр. 2000. №7-8. С. 5-8.

33. Загальний огляд реформи управління публічними інвестиціями для громад та регіонів. Порядки підготовки, оцінки та реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій, публічних інвестиційних проєктів та програм. 2025. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/dream-pim-guide-2025.pdf

34. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, № 32, ст.106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4225-

20#Text

35. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text

36. Закон України «Про енергетичну ефективність». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 2, ст.8. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text

37. Закон України «Про інвестиційну діяльність». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 47, ст.646. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text

38. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text

39. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 29, ст.315. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text

40. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Відомості Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

41. Закон України «Про публічні закупівлі». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 9, ст.89. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text

42. Закон України «Про публічно-приватне партнерство».(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, №№ 43-45, ст.192). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text

43. Закон України «Про режим іноземного інвестування». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 19, ст. 80. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text

44. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 16, ст.138. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text

45. Закон України «Про управління відходами». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20/comp20241115

46. Запатріна І.В. Розвиток державної підтримки публічно-приватного партнерства в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2011. №3. С. 9-24.

47. Запорізька область має потужний інвестиційний потенціал. 9 червня 2021 https://www.zoda.gov.ua/news/55894/zaporizka-oblast-maje-potuzhniy-investitsiyniy-potentsial.html?utm_source=chatgpt.com

48. Інвестиційний паспорт Запоріжжя. Запорізька міська територіальна громада. 2023. https://www.irmzp.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/InvestPass-Zaporizhzhia-2023-web.pdf

49. Квасницька Р. С. Дефініційний аналіз поняття «інвестиційна діяльність». *Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 198-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_26_26.

50. Кізима Т., Семирозум Г. Публічне управління інвестиційними проектами в Україні: організаційно-інституційний аспект. *Десяті ювілейні Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія : зб. наук. праць [Тернопіль, 12 листоп. 2024 р.].* Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 87-91. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/80adda99-4264-4a71-bfc7-d427772b7fcb/content

51. Кодекс цивільного захисту України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34-35, ст.458. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text

52. Колосова В. П. Планування видатків державного бюджету для реалізації інвестиційних програм, що кредитуються міжнародними інституціями. *Фінанси України.* 2015. № 2. С. 27-38.

53. Король А.П., Помаза-Пономаренко А.Л., Ахмедова О. О. Інвестиційно-інноваційний розвиток регіонів в україні як перспективний напрям удосконалення системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2025. No 4. .DOI: http://doi.org/10.32702/2307-

2156.2025.4.11

54. Котвицька Н.М., Майстат Ю.В., Шулик П.О. Цифрова трансформація інвестиційних механізмів у забезпеченні інноваційного розвитку оборонної промисловості України. *Академічні візії,* 2025. (49). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2337

55. Котов І. В. Проблеми публічного управління сталим розвитком територіальних громад у контексті кризових ситуацій. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 18. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.18.216

56. Кравців В.С. Інститут регіональних досліджень НАН України: становлення, розвиток, перспективи. *Регіональна економіка*. 2014. № 3. С. 7-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2014_3_3.

57. Кривокульська Н., Вонс І. Інвестиційна діяльність як напрям реалізації державної політики сталого розвитку. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 72-79. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/items/4df5d655-0414-4f15-be49-cd78181d61a7

58. Кропельницька С., Криговецька З., Мацьків В., Плец І. Проблематичні аспекти управління ризиками інвестиційних та інфраструктурних проєктів для реконстракції україни. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки* , 2023. 1 (19), 254–263. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.254-263

59. Крушельницька Т. А. Фінансова самодостатність територіальних громад в умовах децентралізації: аналіз та нові виклики. *Аспекти публічного управління*. 2020. №1. Том 8. С. 6-14. DOI: https://doi.org/10.15421/152001.

60. Кужелієв М., Нечипоренко А. Механізм реалізації регіональних інвестиційних програм як фінансовий інструмент стимулювання регіонального розвитку. *Схід*, 2018. 6(152), с. 22–27. URL: https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.6(152).122184

61. Кутовий О. В. Взаємозв'язок управління інноваціями та інвестиціями у розвитку державної політики. *Державне будівництво*. 2023. №

2 (34). С. 42–53. DOI: https://doi.org/ 10.26565/1992-2337-2023-2-04

62. Кушнеренко С. М. Вплив цифровізації на ефективність інвестиційної діяльності в основних секторах економіки України. *Бізнес Інформ*. 2024. No 6.С. 57-63. URL: https://surl.li/bppjxf

63. Марченко О.Ю. Ключові напрями «зеленої» трансформації економіки регіонів в період повоєнної відбудови України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 1. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-11

64. Мірко Н.В. Управління регіональними проєктами сталого розвитку як механізм збереження довкілля Чернігівської області. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.* 2025. № 9. DOI: 10.70651/3083- 6018/2025.9.18

65. Нижник Н. Р., Мосов С. П. Державне управління в Україні: функція координування. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* 2014. № 6. С. 111–116.

66. Оболенський О., Лукін С. Публічне управління: публічна сфера, публічне право і публічна політика–співвідношення понять. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2013. (2), 3-11.

67. Огороднійчук М.В. Інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління. *Публічне управління і політика*. 2025. № 11-12. с. 1-10. DOI: 10.70651/3041-2498/2025.7-8.11.

68. Пігуль О., Сьомушкін В. Інтеграція понять сталого розвитку й управління проєктами в сучасні моделі житлового будівництва. *Економіка та суспільство*, 2023. (53). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-64

69. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність та зміст управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(1). С. 146-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2(1)__23.

70. План заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 червня 2024 р. № 588-р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text

71. Про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій. Наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2025 № 131. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text

72. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України "Про публічні закупівлі", на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. Постанова Кабінету Міністрів України № 1178 від 12.10.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text

73. Про утворення Стратегічної інвестиційної ради. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2024 р. № 549. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-2024-%D0%BF#Text

74. Прокопюк А. Регіон як категорія просторового розвитку. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск №5. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/50.pdf

75. Пронь Л.М. Інструменти публічного управління інвестиційним розвитком регіону. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2023. (2), 18-25. URL: https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2023.2.3

76. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене. Запоріджжя: РВВ ЗДІА, 2017. 608 с. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/568/1/60347PYA.pdf

77. Публічне управління та адміністрування: словник-довідник. Укладники: Руденко О.М., Шершньова О.В., Бакуменко В.Д., Філіпова Н.В., Ткаленко Н.В. За заг. ред. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 178 с. URL:

https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/1_publichne-upravlinnya-ta-administruvannya_slovnyk.pdf

78. Публічні інвестиції. Запорізька міська рада. фіційний вебсайт. https://zp.gov.ua/pages/188903-publicni-investiciyi?utm_source=chatgpt.com

79. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. No 3. С. 96-101. URL: https://surl.li/ymjbgy

80. Реформа управління публічними інвестиціями (PIM). Міністерства розвитку громад та територій України. 06 січня 2025. URL: https://mindev.gov.ua/proiekty/reforma-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy-pim

81. Реформа управління публічними інвестиціями в Україні аналіз єдиного портфеля просктів. Березень 2025. URL: https://bankwatch.org/wp-content/uploads/2025/03/2025_03_Reforming-public-investment-management-in-Ukraine_Ukrainian.pdf?utm_source=chatgpt.com

82. Реформа управління публічними інвестиціями. Результати впровадження на національному рівні. Міністерств. розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/reforma-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy-rezultaty-vprovadzhennia-na-natsionalnomu-rivni?utm_source=chatgpt.com

83. *Романюк С. А.* Сучасні детермінанти регіонального розвитку. *Економічна наука*. 2013. № 5 с. 54-56. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2013/14.pdf

84. Русин Р.С. Інвестиційні проекти: сутність та класифікація. *Економічний вісник університету.* 2016. Вип. 31/1. URL: http://ephsheir.phdpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/8989898989/2146/%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA_31_1_%2C%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=177.

85. Салига С. Я., Яришко О. В., Ткаченко Є. Ю. Теоретичні аспекти аналізу інвестиційних проектів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 5.

URL: URL: http://www.investplan.com.ua/ pdf/5_2009/5.pdf.

86. Стефанович Є. А. Інвестиційні проекти та джерела їх фінансування. *Інвестиції: практика та досвід.* 2010. № 20. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2010/4.pdf.

87. Сторонянська І. Регіони України: пошук моделі конвергентного розвитку: монографія. Львів: ІРД НАНУ, 2008. 144 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

88. Схвалено Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій Запорізької області на 2026 рік. 28 листопада 2025. Запорізька обласна державна адміністрація/ https://www.zoda.gov.ua/news/77063/shvaleno-jediniy-projektniy-portfel-publichnih-investitsiy-zaporizkoji-oblasti-na-2026-rik.html

89. Харук В.А. Теоретична сутність інвестиції та її значення як економічної категорії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 115-117.

90. Шевченко Н. О. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного сектора регіонів України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 12. С. 8-10.

91. Шпомер Т., Кіронда І. та Терещук Д. Вплив цифрових технологій на прозорість та ефективність інвестиційних процесів. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*/ 2025, *2* (21), 387–397. URL: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.387-397

92. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24(52). С. 68–75. DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-68-75