МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю. М. Потебні

Кафедра управління та адміністрування

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

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

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Кузьменко Олеся Миколаївна
(ініціали та прізвище)

Керівник: Венгер О.М., доцент кафедри управління та адміністрування, доцент, кандидат політичних наук
(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
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)
Кузьменко Олесі Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Публічне управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку.*
Керівник: *Венгер О. М., к. політ.н., доцент*
затверджені наказом ЗНУ *від «27» 02.2025 року № 318-С*
2.Строк подання студентом *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. 4. Методологія дослідження.*
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *Теоретико-методологічні засади публічного управління інвестиційними проєктами регіону. Діагностика стан публічного управління інвестиційними проєктами в Запорізькому регіоні. Напрями вдосконалення публічного управління інвестиційними проєктами регіону на засадах сталого розвитку.*
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Венгер О.М., к.п.н.	01.09.25	
Розділ 2	Венгер О.М., к.п.н.	01.10.25	
Розділ 3	Венгер О.М., к.п.н.	01.11.25	

7. Дата видачі завдання 30 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Сутність і роль інвестиційних проєктів у забезпеченні сталого розвитку регіону	15.09.25	виконано
2	Публічне управління інвестиційними процесами: сутність, принципи та механізми	01.10.25	виконано
3	Зарубіжний досвід публічного управління інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку	15.10. 24	Виконано
4	Соціально-економічна характеристика регіону як об’єкта інвестиційної діяльності	30.10.25	виконано
5	Аналіз системи публічного управління інвестиційними проєктами регіону	17.11.25	виконано
6	Оцінка ефективності реалізації інвестиційних проєктів у контексті сталого розвитку	25.11.25	виконано
7	Формування стратегічних пріоритетів публічного управління інвестиційними проєктами регіону	30.11.25	виконано

Студент _____ О.М. Кузьменко
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

Нормоконтроль пройдено

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

АНОТАЦІЯ

Кузьменко О.М.. 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 Венгер О.М. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

У роботі досліджено теоретичні аспекти публічного управління інвестиціями, проаналізовано світові практики інтеграції принципів ESG у державну політику. Здійснено діагностику стану інвестиційного середовища Запорізької області за період 2021–2026 рр., виявлено ключові бар'єри та потенційні точки зростання в умовах прифронтового статусу регіону. Розроблено стратегічні пріоритети відновлення, що включають енергетичну децентралізацію, розвиток Defense-Tech та циркулярну економіку. Запропоновано вдосконалення організаційно-економічних механізмів через створення спеціалізованого Офісу супроводу інвестицій, впровадження систем страхування воєнних ризиків та цифровізацію моніторингу на базі платформи DREAM.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ESG-КРИТЕРІЇ, ЗАПОРІЗЬКИЙ РЕГІОН, ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ, СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

Kuzmenko O.M. Public management of regional investment projects based on sustainable development.

Qualifying work for the Master's degree in specialty 281 "Public Management and Administration." Research Advisor: Venher O.M. Zaporizhzhia National University. Yuriy Potebnia Engineering Educational and Scientific Institute. Department of Management and Administration, 2025.

The thesis explores the theoretical aspects of public investment management and analyzes global practices of integrating ESG principles into state policy. A diagnosis of the investment environment in the Zaporizhzhia region for 2021–2026 was conducted, identifying key barriers and potential growth points under the region's frontline status. Strategic recovery priorities have been developed, including energy decentralization, Defense-Tech development, and the circular economy. Improvements to organizational and economic mechanisms are proposed through the creation of a specialized Investment Support Office, the implementation of war risk insurance systems, and the digitalization of monitoring based on the DREAM platform.

KEYWORDS: PUBLIC MANAGEMENT, INVESTMENT PROJECT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, ESG CRITERIA, ZAPORIZHZHIA REGION, POST-WAR RECOVERY, RISK INSURANCE, DIGITALIZATION.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 12

1.1 Сутність і роль інвестиційних проєктів у забезпечення сталого розвитку регіону 12

1.2 Публічне управління інвестиційними процесами: сутність, принципи та механізми 19

1.3 Зарубіжний досвід публічного управління інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку 26

Висновки до першого розділу. 31

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ЗАПОРІЗЬКОМУ РЕГІОНІ 33

2.1 Соціально-економічна характеристика регіону як об’єкта інвестиційної діяльності 33

2.2 Аналіз системи публічного управління інвестиційними проєктами Запорізького регіону 35

2.3 Оцінка ефективності реалізації інвестиційних проєктів у контексті сталого розвитку 41

Висновки до другого розділу. 44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 46

3.1 Формування стратегічних пріоритетів публічного управління інвестиційними проєктами регіону. 46

3.2 Удосконалення організаційно-економічних механізмів реалізації інвестиційних проєктів. 57

Висновки до третього розділу 62

ВИСНОВКИ 64

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальних трансформацій та необхідності повоєнного відновлення України питання ефективного управління інвестиційними процесами на регіональному рівні набуває стратегічного значення. Традиційні підходи до інвестування, орієнтовані виключно на економічний прибуток, поступово поступаються місцем концепції сталого розвитку. Публічне управління інвестиційними проектами має базуватися на балансі трьох складових: економічної ефективності, соціальної інклюзивності та екологічної безпеки.

Необхідність імплементації принципів ESG (Environmental, Social, and Governance) та цілей сталого розвитку ООН у регіональні стратегії зумовлена курсом України на європейську інтеграцію. Відсутність цілісного механізму публічного управління, який би враховував специфіку регіональних екосистем та забезпечував прозорість прийняття рішень, створює бар'єри для залучення капіталу. Це зумовлює актуальність розробки нових підходів до управління інвестиційними проектами, що базуються на засадах цифровізації, державно-приватного партнерства та залучення громадянського суспільства.

Актуальність теми дослідження обумовлена кількома критичними факторами. По-перше, необхідність повоєнної відбудови. Масштабна руйнація інфраструктури та виробничих потужностей вимагає залучення колосальних інвестиційних ресурсів. Публічне управління має забезпечити, щоб кожна інвестована гривня працювала на «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було), що є фундаментом сталого розвитку.

По-друге, європейська інтеграція та вимоги ESG. Наближення України до стандартів ЄС вимагає адаптації регіональної інвестиційної політики до вимог «Зеленого курсу». Впровадження критеріїв ESG (Environmental, Social,

Governance) у практику публічного управління стає обов'язковою умовою для отримання доступу до міжнародних фондів та приватного капіталу.

По-третє, децентралізація та субсидіарність. Реформа децентралізації передала значні повноваження та ресурси на місця. Проте органи публічної влади в регіонах часто стикаються з браком дієвих механізмів, інструментів аналітики та кадрів для ефективного супроводу складних інвестиційних проектів у довгостроковій перспективі.

По-четверте, цифрова трансформація: Відсутність прозорих, цифровізованих систем моніторингу інвестиційної діяльності на регіональному рівні створює корупційні ризики та знижує довіру інвесторів. Потреба у впровадженні інструментів Data-driven management та e-Governance в інвестиційній сфері є надзвичайно гострою.

Теоретико-методологічний фундамент дослідження базується на фундаментальних працях зарубіжних та вітчизняних науковців, які заклали основи сучасного розуміння публічного управління та концепції сталого розвитку.

Значний внесок у розвиток теорії публічного управління та його трансформації в умовах глобалізації зробили такі дослідники, як К. Худ (концепція «Нового публічного менеджменту»), Дж. Денхардт та Р. Денхардт (теорія «Нової публічної служби»), а також Г. Пітерс, чиї праці присвячені модернізації державних інституцій.

Вивчення проблем сталого розвитку як базису для інвестиційної політики спирається на класичні доповіді Римського клубу та праці Г. Х. Брундтланд, яка вперше концептуалізувала поняття сталого розвитку на міжнародному рівні. Концепція «потрійного критерію» (Triple Bottom Line), що стала основою сучасних ESG-принципів, була детально обґрунтована Дж. Елкінгтоном.

Питання управління інвестиціями та конкурентоспроможності регіонів висвітлено в роботах М. Портера (теорія кластерного розвитку та конкурентних переваг), Е. Фрімена (теорія стейкхолдерів, що є ключовою

для публічного управління інвестиційними проектами), а також Дж. Сакса, який фокусується на макроекономічних аспектах досягнення цілей сталого розвитку.

Попри значний доробок західних вчених, адаптація їхніх інструментів до специфіки перехідної економіки України та умов воєнного стану потребує додаткового наукового пошуку, що і визначило вибір теми магістерської роботи

Питання публічного управління, регіонального розвитку та сталого інвестування перебувають у центрі уваги багатьох українських вчених. Теоретичний підґрунт дослідження формувався на основі праць фахівців у галузях економіки, державного управління та менеджменту.

Концептуальні засади сталого розвитку в Україні ґрунтовно досліджені у працях таких вчених, як: Б. Данилишин, Е. Лібанова, М. Хвесик. Їхні роботи розкривають взаємозв'язок між екологічною безпекою, соціальною справедливістю та економічним зростанням.

Проблеми регіональної економіки та інвестиційної привабливості висвітлюються у дослідженнях З. Варналія, І. Сторонянської, С. Шульц, М. Бутка. Вони акцентують увагу на важливості територіального маркетингу та створенні сприятливого клімату для внутрішніх і зовнішніх інвесторів.

Механізми публічного управління та адміністрування аналізуються у роботах В. Бакуменка, Ю. Сурміна, Н. Нижник. Автори приділяють увагу трансформації функцій держави та місцевого самоврядування в умовах модернізації.

Діджиталізація та сучасні інструменти управління відображені в працях молодих дослідників, які фокусуються на впровадженні HR-аналітики, Big Data та електронного урядування в публічному секторі.

Попри значну кількість напрацювань, залишаються недостатньо вивченими питання практичного поєднання інструментів публічно-приватного партнерства з екологічними та соціальними критеріями оцінки проектів саме на регіональному рівні в умовах кризи. Також потребує

додаткової уваги розробка конкретних алгоритмів інформаційно-аналітичної підтримки прийняття інвестиційних рішень органами місцевої влади.

Окреме місце у розробці питань регіонального менеджменту, інвестиційної привабливості та цифровізації публічного сектору посідають праці науковців Запорізького національного університету, зокрема представників кафедри управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні.

Вагомий внесок у дослідження механізмів сталого розвитку промислових регіонів та формування стратегій економічного зростання зробили В.Г. Воронкова, Н.К. Метеленко, А.В. Череп.. Питання соціальної спрямованості менеджменту, вдосконалення інструментів кадрової політики та цифровізації управлінських процесів, що є критично важливими для реалізації інвестиційних проектів на засадах сталого розвитку, ґрунтовно розробляються у працях В.Г. Воронкової, М.А. Ажажи, В.О. Нікітенко, О. М. Венгер. Також варто відзначити наукові здобутки Т. В. Бєлікової, Ю. В. Калюжної, О. В. Шапошникова, О.О. Фурсина, О.С. Мороза та інших фахівців, чиї дослідження присвячені теоретико-прикладним аспектам сучасного адміністрування та адаптації підприємств і громад до умов глобальних трансформацій.

Проте, попри наявний науковий доробок, в умовах необхідності повоєнного відновлення потребують подальшої деталізації інструменти публічного управління, які б дозволяли інтегрувати екологічні та соціальні цілі безпосередньо в механізми залучення приватних інвестицій на рівні регіону

Об’єкт дослідження – процес публічного управління інвестиційною діяльністю на рівні регіону.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, методи та інструменти публічного управління інвестиційними проектами регіону, що базуються на принципах сталого розвитку.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління інвестиційними проектами регіону задля забезпечення його сталого соціально-економічного розвитку.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- Розкрити сутність та особливості публічного управління інвестиційною діяльністю в контексті парадигми сталого розвитку.
- Проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення інвестиційних процесів на регіональному рівні.
- Оцінити сучасний стан та тенденції реалізації інвестиційних проектів у регіоні (на прикладі конкретної області).
- Визначити ключові чинники та бар’єри, що впливають на ефективність публічного управління інвестиціями.
- Обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення механізму управління регіональними проектами із використанням цифрових інструментів та інноваційних моделей взаємодії.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід (для вивчення структури управління), статистичний аналіз (для оцінки інвестиційної активності), порівняльний аналіз (для вивчення міжнародного досвіду), а також методи графічного відображення даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці інтегрованої моделі публічного управління регіональними інвестиційними проектами, яка поєднує інструменти моніторингу екологічного впливу, оцінку соціальної значущості та економічні показники ефективності в межах єдиної цифрової платформи.

Практичне значення роботи визначається можливістю впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність органів місцевого самоврядування та обласних державних адміністрацій для підвищення інвестиційної привабливості регіону та досягнення індикаторів стратегії сталого розвитку.

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

1.1 Сутність і роль інвестиційних проєктів у забезпечення сталого розвитку регіону

У сучасних умовах інвестиційна діяльність є вагомим фактором соціально-економічного розвитку країни. Залучення інвестицій в Україну характеризується істотними територіальними диспропорціями, і причиною цього є неоднакова інвестиційна привабливість регіонів, тобто різноманітний набір характеристик території, на які звертають увагу потенційні інвестори під час прийняття рішень щодо перспектив інвестування.

У сучасній науковій думці та практиці публічного управління поняття «інвестиційний проєкт» трансформувалося з суто фінансової категорії у комплексний інструмент територіального розвитку. За визначенням Б. Данилишина (2020), інвестиційна діяльність на регіональному рівні в умовах глобальних викликів має розглядатися як фундамент для реалізації стратегічних цілей держави, де пріоритетом є не лише економічне зростання, а й екологічна безпека та соціальний добробут [1].

Наукове розуміння інвестиційного проєкту суттєво розширилося, відходячи від вузькотехнічного трактування до комплексного управлінського явища. Зміст поняття «інвестиційний проєкт соціально-економічного розвитку регіону» доцільно досліджувати за двома взаємопов’язаними векторами. Перший вектор розглядає проєкт як інвестиційну діяльність, що охоплює сукупність організаційно-правових, фінансових, аналітичних та інженерно-технічних заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей розвитку території [3]. Другий вектор акцентує увагу на проєкті як системі

документів — розрахунково-фінансових, правових та описових, що обґрунтовують доцільність та механізми реалізації визначених заходів. 1 Згідно із законодавством України, зокрема Законом «Про інвестиційну діяльність», інвестиційний проєкт є формою реалізації інвестиційної діяльності, що базується на національній системі цінностей та має на меті розв'язання актуальних проблем регіону[4].

У межах сталого розвитку сутність інвестиційного проєкту доповнюється вимогою гармонізації інтересів різних стейкхолдерів — від приватного бізнесу до місцевих громад та майбутніх поколінь. Це означає, що проєкт повинен відповідати критеріям екологічної безпеки, соціальної справедливості та економічної ефективності. Таке тривимірне трактування створює підґрунтя для переходу до моделі «зеленого» та інклюзивного інвестування, де пріоритет надається проєктам, що мінімізують антропогенний вплив на довкілля та сприяють зменшенню соціальної нерівності [7].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика сучасних підходів до трактування інвестиційного проєкту.

Компонент інвестиційного проєкту	Традиційний підхід	Підхід сталого розвитку
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку та NPV	Досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР)
Методи оцінки	Фінансовий аналіз (IRR, ROI)	Багатокритеріальний аналіз (ESG, KPI)
Урахування ризиків	Економічні та політичні ризики	Кліматичні, соціальні та еко-ризики
Джерела фінансування	Кредити, власний капітал	Зелені облігації, ПІІ, гранти, ДПП
Тривалість ефекту	Окупність проєкту	Довгострокова стійкість екосистеми

Економічна резильєнтність, або здатність регіональної економіки повертатися до траєкторії зростання після масштабних збурень, стала центральною темою досліджень. Інвестиційні проєкти відіграють у цьому процесі роль стабілізаторів та стимуляторів структурних змін. На прикладі впливу COVID-19 встановлено, що регіони з диверсифікованим інвестиційним портфелем, орієнтованим на інновації та цифровізацію, продемонстрували вищу адаптивність. Реалізація інвестиційних проєктів у первинному, вторинному та третинному секторах економіки дозволяє трансформувати галузеву структуру, підвищуючи конкурентоспроможність місцевих підприємств та рівень доходів мешканців.

Особлива роль у забезпеченні стійкості належить проєктам зі створення цифрових платформ для розвитку талантів та формування регіональної екосистеми людського капіталу. Це створює умови для переходу до знаннємісткої економіки, яка є менш вразливою до коливань на ринках сировини. Крім того, інвестиційні проєкти сприяють розбудові стійкої фінансової інфраструктури, зокрема через розвиток ринків капіталу та залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), які приносять не лише фінансові ресурси, а й нові управлінські практики та технології.

Оцінка інвестиційних проєктів у парадигмі сталого розвитку вимагає застосування інструментарію, який виходить за межі класичного дисконтування грошових потоків. Сучасна наука пропонує інноваційні моделі, що базуються на аналітичному ієрархічному процесі (AHP) та багатокритеріальній техніці прийняття рішень (MCDM). Такі моделі дозволяють інтегрувати кількісні та якісні показники, що відображають вплив на навколишнє середовище, соціальну прийнятність та економічну життєздатність.

Одним із ключових аспектів є визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу досягнутих результатів. Дослідники виділяють прямі ефекти (безпосередні результати проєкту), непрямі (розвиток суміжних галузей) та похідні ефекти (зростання споживчого

попиту внаслідок розподілу доходів). Важливим інструментом є сітка оцінки стратегічної узгодженості, яка дозволяє перевірити відповідність проєкту довгостроковим цілям, таким як Європейська зелена угода чи національні стратегії розвитку.

У контексті цифрової трансформації набувають поширення гібридні багатофакторні моделі оцінювання, які використовують штучний інтелект (AI) для підвищення точності прогнозів та цифрові двійники (digital twins) для симуляції сценаріїв реалізації проєктів у віртуальному середовищі. Це дозволяє на етапі планування виявити потенційні екологічні ризики та соціальні конфлікти, забезпечуючи адаптивність стратегії під зміни ринку. Також застосовується динамічний підхід на основі аналізу «мережевих резервів» (SBM), що дозволяє враховувати регіональні відмінності у використанні ресурсів та їхній вплив на сталий розвиток.

Інвестиційне забезпечення сталого розвитку регіону є сукупністю інституційно-правових та фінансово-економічних умов, що охоплюють формування публічних, благодійних та приватних фондів, залучення коштів міжнародних організацій та стимулювання інвестиційної активності в корпоративному секторі. Вагомим чинником нарощення обсягів інвестицій у 2018–2024 роках стала бюджетно-фіскальна децентралізація, яка зміцнила фінансову спроможність місцевого самоврядування та дозволила громадам самостійно ініціювати інвестиційні проєкти.

Укрупнення територіальних громад сприяло концентрації активів та публічних фінансів, що створило передумови для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. Проте наявне інституційне підґрунтя має і проблемні аспекти. Зокрема, місцеве самоврядування часто обмежене у встановленні партнерських відносин із приватним бізнесом через недосконаліть законодавства про державно-приватне партнерство (ДПП), що не дозволяє повноцінно залучати приватний капітал для модернізації муніципального сектору.

Для підвищення інвестиційної привабливості регіонів необхідно вдосконалювати механізми спеціальних режимів інвестування через впровадження компенсаційних, кредитних та майнових преференцій, особливо для суб'єктів, що реалізують проєкти з високою соціальною та екологічною доданою вартістю.

В Україні ключовим інструментом стимулювання регіонального розвитку став Закон «Про державну підтримку інвестиційних проектів зі значними інвестиціями в Україні» (2021 р., зі змінами 2023–2024 рр.). Метою закону є залучення значних інвестицій (понад 12 млн євро) у сфери переробної промисловості, логістики, поводження з відходами, туризму, освіти та охорони здоров'я [12].

Державна підтримка може становити до 30% планового обсягу інвестицій та включає:

- звільнення від сплати податку на прибуток строком до 5 років;
- звільнення від ПДВ та мита при імпорті нового обладнання;
- надання права на користування земельними ділянками без аукціону;
- будівництво об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури (доріг, мереж) за кошти державного або місцевого бюджетів.

Роль UkraineInvest як уповноваженої установи полягає у супроводженні інвесторів за принципом «єдиного вікна», що знижує адміністративні бар'єри та сприяє прозорості взаємодії з органами влади. Станом на 2024 рік цей механізм дозволив розпочати проєкти у сфері агропереробки та рекреації, що мають критичне значення для створення робочих місць у депресивних регіонах та постраждалих від війни територіях.

У структурі інвестиційних проєктів сталого розвитку домінує сектор відновлюваної енергетики (ВЕ). На прикладі країн Європейського Союзу, зокрема Польщі, видно, що використання фондів згуртування для фінансування проєктів у сферах сонячної, вітрової та біоенергетики дозволило суттєво зменшити залежність від викопного палива та покращити якість повітря. Ефективність таких проєктів залежить від локальних умов

(рівня соляризації, вітрового потенціалу) та спроможності місцевої влади забезпечити співфінансування.

У територіальних громадах України пріоритетність секторів інвестування розподіляється наступним чином: муніципальна інфраструктура (80%), освіта (70%), охорона здоров'я (65%) та енергетика/довкілля (40%). Проєкти в галузі енергоефективності та термомодернізації будівель розглядаються як найбільш дієвий спосіб скорочення видатків місцевих бюджетів та виконання екологічних зобов'язань. Проте громади стикаються з серйозними викликами: дефіцитом фінансування (понад 80% громад), браком кваліфікованих кадрів для управління проєктами (70%) та складністю залучення приватних інвесторів (50%) [12].

Прогрес у досягненні ЦСР до 2030 року наразі знаходиться під загрозою. Згідно зі звітами ООН за 2023–2024 роки, лише 17% цілей виконуються за планом, а за багатьма показниками спостерігається стагнація або регрес. Кількість людей у стані крайньої бідності зросла вперше за десятиліття, а гендерна нерівність залишається вкоріненою, особливо в доступі до управлінських позицій та цифрових технологій [14].

Фінансовий розрив для досягнення ЦСР у країнах, що розвиваються, зріс з 2,5 трлн дол. до 4 трлн дол. щорічно. Офіційна допомога розвитку (ODA) є недостатньою, тому ключова роль відводиться мобілізації приватних ресурсів через інструменти сталого фінансування (ESG-інвестиції). Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) мають потенціал стати драйвером сталого розвитку, якщо вони спрямовуються у проєкти з низьким рівнем викидів та інклюзивними бізнес-моделями. Однак існує ризик «великої розбіжності» (Great Divergence) між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, через нерівний доступ до фінансових буферів та технологій [14].

Прямі іноземні інвестиції традиційно розглядаються як джерело капіталу, але їхня роль у забезпеченні сталого розвитку є набагато складнішою. ПІІ сприяють економічному зростанню через створення нових робочих місць, трансфер інноваційних технологій та інтеграцію місцевих

підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості. Особливо важливою є роль ПІІ у підтримці екологічної стійкості, коли іноземні компанії впроваджують у регіонах базування вищі стандарти енергоефективності та екологічного менеджменту.

Водночас існують ризики, пов’язані з ПІІ, такі як можливе погіршення екологічної ситуації внаслідок перенесення брудних виробництв (pollution haven hypothesis), посилення соціальної нерівності через концентрацію доходів у вузьких сегментах та створення надмірної залежності регіональної економіки від зовнішніх гравців. Тому стратегія залучення інвестицій має базуватися на ретельному відборі проєктів, що відповідають національним та регіональним цілям сталого розвитку, забезпечуючи збалансований прогрес.

Ефективність інвестиційних проєктів безпосередньо залежить від якості правового поля та гарантій захисту прав власності. В Україні законодавство у цій сфері є динамічним, що дозволяє адаптуватися до вимог ринку. Закон «Про інвестиційну діяльність» забезпечує рівний захист прав та інтересів суб’єктів незалежно від форми власності. Важливим елементом є можливість вирішення інвестиційних спорів через міжнародний арбітраж, що є критичним для залучення великих іноземних компаній.

Проте довіра інвесторів залишається низькою: згідно з опитуваннями 2021 року, близько 90% інвесторів вважають судову систему України недосконалою. Покращення інвестиційного клімату вимагає не лише надання пільг, а й проведення глибоких реформ у сфері правосуддя, забезпечення прозорості державного регулювання та імплементації міжнародних стандартів антикорупційної політики.

Роль інвестиційних проєктів у забезпеченні сталого розвитку регіону є визначальною, оскільки вони виступають матеріальним втіленням стратегічних цілей. Сутність цих проєктів у посткризовий період трансформувалася в бік багатовимірності, де економічні показники нерозривно пов’язані з соціальними та екологічними наслідками.

1.2 Публічне управління інвестиційними процесами: сутність, принципи та механізми

Публічне управління інвестиційними процесами є одним із ключових важелів забезпечення сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. В умовах глобальної нестабільності та цифровізації, роль держави трансформується від прямого втручання до створення сприятливої екосистеми для інвесторів.

Публічне управління інвестиційними процесами — це цілеспрямована діяльність суб'єктів владних повноважень (державних органів, органів місцевого самоврядування) щодо формування сприятливого інвестиційного клімату, стимулювання припливу капіталу та його ефективного розподілу з метою реалізації суспільних інтересів.

На відміну від традиційного "державного регулювання", концепція публічного управління передбачає:

- Взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства.
- Орієнтацію на стратегічні цілі (ESG-інвестиції, інноваційний розвиток).
- Прозорість та підзвітність управлінських рішень.

Правове підґрунтя публічного управління інвестиційного розвитку регіону базується, в першу чергу, на законодавстві України. Публічне управління передбачає координацію та узгодженість. Ці завдання досягаються завдяки інституціям та законодавству України. Сюди слід віднести усі нормативно-правові акти. А також міжнародні договори, які ратифіковані в Україні і прийняті до виконання.

Як відомо, інвестування являє собою вкладення матеріальних (як правило, фінансових або у вигляді необоротного капіталу) чи нематеріальних активів у підприємницький (інвестиційний) проєкт, що реалізується зовнішнім контрагентом або безпосередньо самим суб'єктом

господарювання з метою отримання прибутку чи іншої комерційної вигоди. На сьогодні як в цілому теоретико-методичним засадам інвестицій, інвестиційної діяльності тощо, так і спеціалізованим методико-прикладним рішенням в сфері управління інвестиційними процесами присвячено достатньо багато уваги, відповідно, загально-концепційні питання тут здебільшого вирішені і врегульовані. Однак, якщо розглядати аспект публічного інвестування, то воно як елемент системи публічного управління в науковому дискурсі перебуває на піку актуальності й подальшого вдосконалення.

По суті, перші базисні теоретико-прикладні напрацювання у сфері публічного інвестування почали розвиватися на початку XXI ст. Багато уваги публічному інвестуванню приділив у власних дослідженнях Дж. Стігліц, дійшовши висновку, що їх слід трактувати як внески держави (на центральному чи регіональному рівні управління), які спрямовуються на цілі (як правило, виробничого характеру) у найбільш важливих та навіть критичних для подальшого поступу суспільства сферах. З-поміж таких Дж. Стігліц особливо виокремлює проєкти, які стосуються покращення об’єктів існуючої інфраструктури та будівництва нових вагомих об’єктів [15, с. 3-22].

У дослідженнях М. Блімпо, Р. Хардінга, Л. Уончекона публічні інвестиції ототожнюються зі капіталовкладеннями, які скеровуються на розбудову фізичної інфраструктури територіальних громад [16].

Однак, таке дещо вузьке бачення, скоріше, обумовлене фокусуванням досліджень авторів безпосередньо на місцевому рівні, тоді як вони не відхиляють ролі таких витрат / інвестицій у інші суспільно значимі проєкти, в тому числі національної значимості. Також, на думку авторів, це однозначно мають бути інвестиції (з усіма властивими для них критеріальними ознаками, зокрема щодо обсягів, строковості, джерел скерування, отримуваних результатів тощо), однак за способами залучення коштів це можуть бути й витрати, а чисельність інвесторів – необмеженою.

М. Зьйоло, не вдаючись до уточнення чи подальшого розвитку змістових характеристик публічного інвестування, зауважує, що значно важливішою є їх роль і призначення на тому, чи іншому етапі розвитку раїни / її територій. На думку науковця, це засіб антициклічної державної політики, що впроваджується для протидії стагнації і заради відновлення й активізації процесів соціально-економічного розвитку, створення нових робочих місць і зниження рівня безробіття, нарощення виробництва і внутрішнього продукту, стримування девальваційних процесів [17, с. 523- 534]. Відповідно, якщо у більшості праць з аналізованої проблематики йдеться про публічні інвестиції як головно інструмент місцевої економічної політики з соціально-інфраструктурним характером, то тут, як бачимо, – чисто економічні нотки макроекономічного масштабу. Як на думку автора, таке бачення має право на існування, однак, типовіше для більш розвинених соціально-економічних систем з потужними регіонами. Та все ж, як це показано у праці [18, с. 18], регіонально-місцевих рівень для публічного управління є превалюючим. Власне, у цьому його і специфіка і головні завдання.

Більше того, публічне інвестування слід вважати чи не найбільш дієвим інструментом в системі засобів місцевої економічної і соціальної політики. Через нього органи влади пропонують так звану суспільну угоду для бізнесу, громадськості, зовнішніх стейкхолдерів, на основі якої формується ресурс, який іншим чином залучити об’єктивно складно чи навіть не реально; відбувається інклюзія та інтеграція засобів (у т. ч. суто організаційних), узгодження інтересів, спрямування зусиль на спільні цілі.

Звернімо увагу на те, що у вітчизняних наукових дискурсах, які точаться навколо проблематики публічного інвестування та мають мультидисциплінарний характер (управління, економіка, фінанси, право і т. п.), науковці і практики лише починають оперувати здебільшого аналогічними підходами, принципами й аргументами. Тоді як спершу практично ототожнювали публічне інвестування з інвестиціями держави. Сьогодні ж оперують такими судженнями: публічні інвестиції

координуються державними інституціями й передбачають залучення коштів як з центрального та місцевого бюджетів, громад, так і приватного бізнесу [19]; наслідком публічного інвестування є формування ресурсного забезпечення реалізації проєктів соціально-економічного розвитку громад і регіонів, що досягається на засадах т. зв. «діалогу» влади і приватного сектора в інвестиційній сфері; такий діалог може мати різні формати й реалізуватися у різних формах; всі вони плануються і реалізуються диференційовано, з урахуванням властивої специфіки, суб'єктів-учасників, часових та інших витрат [20, с. 29]; Так, сьогодні публічне інвестування розглядається як процес вкладення капіталу й інших активів у розвиток об'єктів твердої та м'якої інфраструктури, що здійснюється державними органами виконавчої влади і місцевого самоврядування за рахунок залучення публічних ресурсів (див. рис. 1.1).

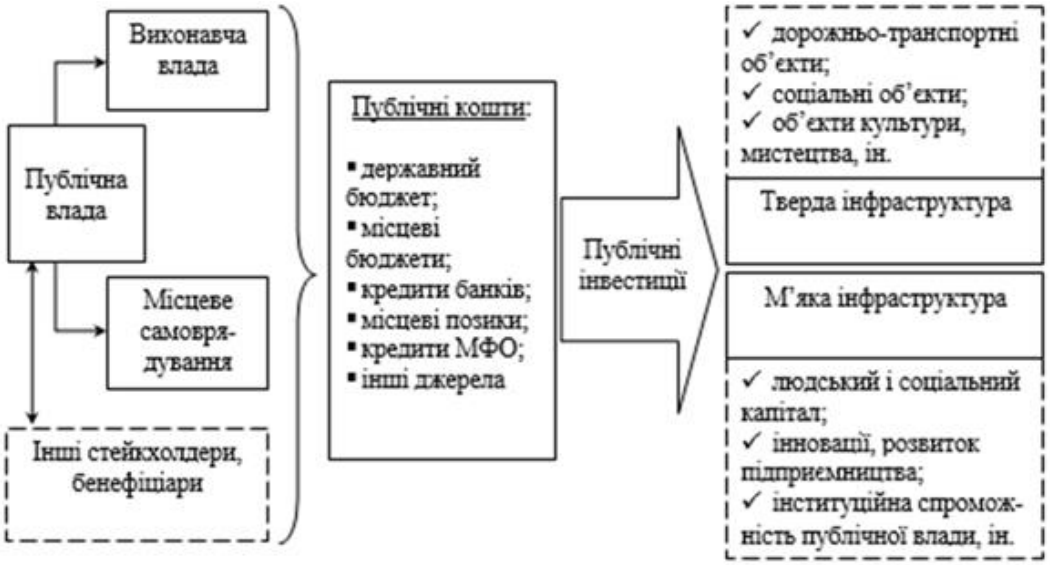


Рисунок 1.1 Спрощена концепційно-логічна модель публічного інвестування

Якщо перейти від концепційно-методичних засад до прикладних аспектів публічного інвестування, то виникає низка суто практичних завдань організації відповідної роботи, яка апріорі не проста, оскільки стосується, по-перше, внутрішньої ініціативи з боку регіональної та/чи місцевої влади відносно «запуску» проєктів співпраці; по-друге, пошуку потенційних партнерів, визначення і представлення аргументів, організації співпраці; по-

третє, ідентифікації доступних джерел залучення інвестицій; по-четверте, обґрунтування напрямів їх раціонального розподілу й найбільш ефективного використання; по-п’яте, дотримання цілісної системи нормативно-правових регламентів і процедур проходження та оформлення інвестицій у межах публічного інвестування.

У доповнення до вище вказаного слід вести мову й про широкий спектр інших чинників, які визначають інструментарій інвестиційної політики на рівні регіонів та громад в цілому. У цьому сенсі в цілях кращої деталізації науковці навіть розвивають відповідні класифікації системи інструментів. Це, наприклад, правові (види договорів та питання їх укладання, спеціалізовані інвестиційні програми), адміністративні (реєстрація угод, дотримання санкцій та обмежень в інвестиційній діяльності, погоджувально-розпорядчі процедури, визначення і дотримання правил), активноструктурні (державна участь, зокрема непряма, зв’язане і проєктне кредитування, державні закупівлі), фіскально-структурні (спеціальні податкові режими, правила реінвестування, інвестиційні податкові знижки, митне і тарифне регулювання), інструменти опосередкованого впливу (амортизація, підтримка підприємництва, інновацій), фінансові (операції з цінними паперами, валютні інтервенції) та інструменти інфраструктурного значення (надання земельних ділянок, інформаційно-аналітичний супровід) та ін. [21].

На засадах врахування найбільш важливих та водночас складних у сенсі організації і втілення в життя проєктів публічного інвестування, зокрема за умови, що до цих процесів у якості інвесторів залучається не тільки держава, а широкий спектр приватних та інших учасників, видається доцільним вказати на такі ключові елементи, які, власне, й визначають типологію інструментарію державної / регіональної політики в цій сфері: процедурні аспекти планування та обрання проєктів; форми співпраці з партнерами; засоби економічного стимулювання учасників; організаційно-інституційне підґрунтя співпраці; джерела формування інвестицій; напрями

скерування інвестицій; методи управління ризиками; інструментарій моніторингу та контролю.

Зрозуміло, що найбільший спектр інструментарію публічного інвестування стосується господарських питань участі або іншими словами – засобів стимулювання залучення партнерів, які не є державними та/чи комунальними структурами, органами місцевого самоврядування. Тут інструментарій безпосередньо відповідає його характеру і, як це показано в низці досліджень на згадану тематику [22], стосується головно таких складових державної, у т. ч. регіональної, економічної політики, як податкова, тарифна, інвестиційна, регулювання ціноутворення та ін.

Якщо розглядати іншу сторону інвестування – джерела спрямування інвестиційного ресурсу, то рішення, ухвалені на цьому етапі також слугують своєрідними альтернативами, а, відтак, інструментами публічного інвестування. Такий висновок випливає з наступного. Кінцевою метою публічного інвестування є досягнення успіху в проєктах, які забезпечують значимий соціально-економічний ефект у вигляді пришвидшення соціально-економічного поступу територій та регіонів. Маючи певний обмежений ресурс, регіональна влада та/чи органи місцевого самоврядування можуть спрямувати його або на м’які заходи або на тверді цілі. І ті, і ті важливі. Однак, саме від ухваленого рішення буде залежати як буде розвиватися територія, а саме рішення, по суті, і є інституціалізацією відповідного інструмента регіональної / місцевої політики. Як відомо, при здійсненні інвестиційної діяльності окремим блоком питань завжди постає аспект врахування й нейтралізації ризиків і загроз. Це обумовлюється значними обсягами фінансових ресурсів, які вкладаються, тривалістю часового відтинку освоєння і окупності коштів, впливом дії зовнішніх умов та чинників, у т. ч. і об’єктивного і суб’єктивного характеру. Зважаючи на зазначене, застосування того, чи іншого засобу ризик-менеджменту має вплив на якість управління та на перебіг інвестиційного процесу, його ефективність, спроможність досягти поставленої кінцевої мети.

Саме тому авторська позиція в тому, що рішення, які стосуються управління ризиками в ході публічного інвестування, мають всі підстави аби бути віднесеними до окремого блоку його інструментарію. У підсумку аналізування наявних досліджень в сфері теорії та методології публічного інвестування до окремої групи інструментарію в цій сфері видається доцільним віднести аспекти, що стосуються ухвалення управлінських рішень в сфері моніторингу та контролю. Частково це, скоріше, одна з важливих, однак вже завершальних інвестиційний процес процедур.

Однак, її роль в ефективності процесу публічного інвестування значна. При тому як для проєкта, що завершується, так і для нових проєктів. Зокрема публічне оприлюднення результатів проєкту, його незалежної зовнішньої експертизи, а також ex post-оцінки [23].

За результатами узагальнення вище наведеного, авторська позиція в тому, що публічне інвестування – це потужний інструмент регіональної та місцевої політики, що передбачає реалізацію спільних (суб'єкти співпраці – органи державної влади і місцевого самоврядування, представники бізнесу та громадськості, зовнішні стейкхолдери) інвестиційних проєктів, які спрямовуються на забезпечення збалансованого розвитку регіонів, територій і громад, мають економічний (створення нових робочих місць, нарощення виробничих і експортних потужностей, розвиток підприємництва тощо), соціальний (модернізація об'єктів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, покращення життєвих умов та покращення доступності основних послуг) та/чи інфраструктурний (модернізація дорожньо-транспортної інфраструктури, енергетичних мереж, а також розвиток транспорту тощо) характер. Публічне інвестування передбачає залучення всіх видів та типів інвестицій зі застосуванням всіх можливих форм співпраці (у т. ч. державно-приватного партнерства, концесії тощо) у проєкти різних рівнів важливості для подолання актуальних проблем суспільства, вирішення завдань регіональної та національної безпеки, головно у соціально-гуманітарній, демографічній та економічній сферах, а також щодо забезпечення сталого

розвитку, нарощення та збереження людського й інтелектуально-кадрового потенціалу, системного покращення якості життя населення.

Отже, підбиваючи підсумок розділу про публічне управління інвестиційними процесами, можна зробити такі висновки:

Трансформація ролі держави: Публічне управління сьогодні — це не просто контроль, а сервісна модель взаємодії. Держава перестає бути лише «контролером» і стає стратегічним партнером та модератором, який створює безпечне середовище для капіталу.

Комплексність механізмів: Ефективність залучення інвестицій залежить від синергії правових гарантій, економічних стимулів (податкових пільг, грантів) та організаційної підтримки (індустріальні парки, цифрові сервіси).

Орієнтація на сталість (ESG): Сучасні тренди (згідно з джерелами після 2018 року) вказують на те, що публічне управління має фокусуватися не лише на обсягах капіталу, а й на його якості — екологічності, соціальній відповідальності та інноваційності.

Адаптація до криз: В умовах геополітичної нестабільності ключовим елементом механізму управління стає ризик-менеджмент — зокрема, страхування інвестицій та розвиток інституційної стійкості, що є критично важливим для відновлення економіки в посткризовий період.

Таким чином, публічне управління є фундаментом, на якому будується довіра інвестора до країни, а його механізми мають бути гнучкими, прозорими та спрямованими на довгостроковий суспільний ефект.

1.3 Зарубіжний досвід публічного управління інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку

Сучасна світова практика публічного управління інвестиціями характеризується переходом від кількісних показників (обсяг залученого капіталу) до якісних параметрів, що відповідають цілям сталого розвитку (ЦСР). Провідні країни світу та міжнародні організації (ООН, ОЕСР, Світовий банк) інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у всі цикли управління державними та приватними інвестиційними проєктами.

ЄС є лідером у впровадженні нормативних стандартів сталого інвестування. Європейський Союз першим у світі закріпив мету кліматичної нейтральності до 2050 року на законодавчому рівні (European Climate Law). Публічне управління інвестиціями в ЄС базується на принципі «спрямованого фінансування», де держава не просто виділяє кошти, а створює правила гри, які роблять «нестале» інвестування економічно невигідним. Ключовим інструментом тут виступає Таксономія ЄС (EU Taxonomy) — єдина система класифікації екологічно сталих видів економічної діяльності.

Публічне управління тут реалізується через технічні критерії перевірки. Щоб отримати статус сталого, проєкт має суттєво сприяти одній із шести екологічних цілей (пом'якшення наслідків зміни клімату, захист водних ресурсів, перехід до циркулярної економіки тощо) і водночас «не завдавати значної шкоди» цілям.

З 2024–2025 років близько 50 000 компаній в ЄС зобов'язані звітувати за єдиними стандартами сталого розвитку (ESRS). Це дозволяє державним органам моніторити ефективність інвестиційних процесів у реальному часі.

Фінансовий механізм: План інвестицій «Стала Європа».

Публічне управління реалізується через мобілізацію понад 1 трильйона євро сталих інвестицій протягом десятиліття. Ключовими інструментами є:

- InvestEU: Програма, що надає державні гарантії для зниження ризиків приватних інвесторів. Це дозволяє залучати капітал у

високоризикові, але стратегічно важливі проєкти (наприклад, виробництво «зеленого» водню).

- Механізм справедливого переходу (Just Transition Mechanism): Це інструмент соціального управління. Він спрямовує інвестиції в регіони, які найбільше залежать від викопного палива (наприклад, вугільні регіони Польщі чи Німеччини), щоб запобігти соціальній дестабілізації під час декарбонізації.

3. Інституційна роль Європейського інвестиційного банку (ЄІБ).ЄІБ виступає головним «оператором» інвестиційної політики ЄС. У 2024–2025 роках банк остаточно припинив фінансування проєктів, пов'язаних із викопним паливом, і зосередився на:

- Кліматичній адаптації: Інвестиції в інфраструктуру, здатну витримувати екстремальні погодні умови.

- Цифровій трансформації: Державне управління інвестиціями в ЄС розглядає цифровізацію та «зелений» перехід як нерозривні процеси («Twin Transition»).

Інвестиційний план «Clean Industrial Deal» У відповідь на глобальну конкуренцію (зокрема з боку США та Китаю), ЄС впровадив новий рівень публічного управління — Clean Industrial Deal. Його суть полягає у спрощенні дозвільних процедур для інвестиційних проєктів у сфері критичної сировини та технологій з нульовим рівнем викидів. Це перехід від суто екологічного регулювання до промислової політики сталого розвитку.

Досвід Китаю: перехід до «якісних інвестицій»

Китай, будучи одним із найбільших інвесторів у світі, у 2024–2025 роках суттєво змінив вектори публічного управління. Досвід Китаю в публічному управлінні інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку є унікальним прикладом поєднання жорсткого державного планування («top-down approach») та активного впровадження ринкових інструментів. У період 2024–2026 років Китай здійснив перехід від стимулювання будь-яких інвестицій до цільового управління капіталом у

межах стратегії «Double Carbon» (пік викидів до 2030 року, вуглецева нейтральність до 2060 року).

Публічне управління в Китаї базується на чітких вертикальних директивах.

1. Action Plan 2025: Уряд прийняв масштабний план стабілізації та стимулювання іноземних інвестицій, де основний акцент зроблено на «високоякісному розвитку». Держава повністю зняла обмеження на іноземні інвестиції в секторі виробництва, але водночас запровадила жорсткі екологічні фільтри для нових проєктів.

2. Перехід до 15-ї п'ятирічки (2026–2030): На рівні міністерств уже розроблені рекомендації, що інтегрують цілі сталого розвитку в кожен інвестиційний проєкт. Тепер «зелені» показники (енергоефективність, використання вторинної сировини) є частиною KPI для місцевих чиновників, що відповідають за залучення капіталу.

Китай володіє найбільшим у світі ринком зелених кредитів. Станом на третій квартал 2025 року частка зелених позик у загальному кредитному портфелі країни зросла до 16,1%.

Китай впровадив власні національні стандарти розкриття інформації про сталий розвиток, які часто є навіть жорсткішими за міжнародні.

У 2025–2026 роках Китай активно інтегрував цифровий моніторинг в управління інвестиціями.

Цифрова інфраструктура: Використання великих даних та штучного інтелекту для «прецизійного» фінансування. Державні органи в реальному часі відстежують вуглецевий слід великих індустріальних парків.

Секторальне спрямування: Публічне управління стимулює інвестиції у 9 ключових доменів, серед яких: відновлювана енергетика, зелена логістика, рециклінг ресурсів та зелене споживання.

Досвід Китаю демонструє, що для швидкого прориву в екологічному інвестуванні необхідна централізація стандартів. Україні варто звернути увагу на китайську модель стимулювання банківського сектору (через

пільгове рефінансування зелених кредитів) як на інструмент, що може бути реалізований НБУ для підтримки проєктів відновлення.

Моделі управління в країнах ОЕСР та США

Досвід США у публічному управлінні інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку відрізняється від європейського чи китайського підходів своєю ставкою на фіскальні стимули та непряме регулювання. Замість створення жорстких обов'язкових стандартів «зверху», американська модель (особливо у 2024–2026 роках) фокусується на тому, щоб зробити сталі інвестиції максимально прибутковими для бізнесу через податкові інструменти.

1. Економічний стимул: Inflation Reduction Act (IRA) — «золотий стандарт» стимулювання. Прийнятий у 2022 році, цей закон став фундаментом інвестиційної політики США до 2032 року. У 2025–2026 роках він досяг піку своєї реалізації.

Податкові кредити (Tax Credits): Замість прямих субсидій уряд США надає понад 270 млрд доларів (оцінка на 2025 рік) у вигляді податкових пільг для компаній, що інвестують у відновлювану енергетику, ядерну енергетику та уловлювання вуглецю.

Принцип «Direct Pay»: Новація 2024 року, яка дозволяє неприбутковим організаціям (муніципалітетам, школам) отримувати суму податкового кредиту у вигляді прямої грошової виплати від держави, що стимулює публічні інвестиції на місцевому рівні.

Результати 2025 року: Інвестиції в «чисту» енергію та транспорт у США в першому кварталі 2025 року сягнули 67,3 млрд доларів, що на 7% більше, ніж у попередньому році.

Інфраструктурний розвиток - це паралельна стратегія, що зосереджена на модернізації фізичних активів країни. На 2026 рік заплановано завершення першого великого етапу фінансування (понад 1,2 трлн доларів). Близько 62 млрд доларів виділено Міністерству енергетики (DOE) для створення мережі зарядних станцій для електромобілів та модернізації електромереж.

Justice40 Initiative: Унікальний механізм соціального управління, згідно з яким 40% загальних вигод від певних федеральних інвестицій (у клімат, чисту енергію, житло) мають спрямовуватися на допомогу громадам, які історично перебували в несприятливих умовах.

3. Регуляторна боротьба та роль SEC (2025–2026)

У 2025 році питання обов'язкової ESG-звітності в США зіткнулося з серйозними політичними та юридичними викликами.

США активно інвестують у технології майбутнього через управління спільними проєктами. Протягом 2022–2026 років Міністерство енергетики виділило 3,5 млрд доларів на створення 4 масштабних хабів. Це приклад того, як публічне управління створює цілу нову галузь економіки «з нуля».

Досвід США показує, що для залучення інвестицій у відбудову недостатньо лише «вимог» сталого розвитку. Україна може запозичити американську модель податкових кредитів, які активуються автоматично при виконанні екологічних умов, замість складних процедур отримання прямих державних грантів, що часто супроводжуються корупційними ризиками.

Висновки до першого розділу.

У результаті теоретичного дослідження сутності, принципів та механізмів публічного управління інвестиційними процесами, а також аналізу зарубіжного досвіду в контексті сталого розвитку, зроблено такі висновки:

1. Встановлено, що сучасне публічне управління інвестиційними процесами трансформувалося від жорсткого державного регулювання до моделі сервісного партнерства. Його сутність полягає не лише у залученні капіталу, а у формуванні стратегічної екосистеми, де державні органи виступають модераторами між інтересами бізнесу, суспільства та екологічними вимогами. Ключовим вектором розвитку на сучасному етапі (2024–2026 рр.) є інтеграція принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) у кожну ланку інвестиційного циклу.

2. Системність механізмів впливу. Доведено, що ефективність інвестиційної політики залежить від синергії чотирьох базових механізмів: правового (створення стабільного та прозорого законодавства), економічного (використання податкових стимулів, зелених облігацій та змішаного фінансування), організаційного (розвиток інституцій, таких як інвестиційні агентства та індустріальні парки), цифрового (впровадження систем електронного моніторингу та «єдиного вікна» для інвесторів).

3. Глобальні тренди сталого розвитку. Аналіз зарубіжного досвіду виявив три основні моделі публічного управління, які доцільно враховувати в українській практиці. Європейська модель (EU Taxonomy): базується на жорсткій стандартизації та нормативному закріпленні екологічних критеріїв. Американська модель (IRA): фокусується на потужних фіскальних стимулах та податкових кредитах для інвесторів у «чисті» технології. Китайська модель: демонструє ефективність поєднання державного стратегічного планування з обов'язковою ESG-звітністю та цифровим контролем за вуглецевим слідом.

Зарубіжний досвід свідчить, що в умовах повоєнного відновлення Україна повинна адаптувати механізм Build Back Better. Це передбачає перехід від кількісного накопичення інвестицій до якісного відбору проєктів за принципом «не завдавати значної шкоди» (DNSH). Важливим є впровадження інструментів страхування військово-політичних ризиків та цифровізація управління через системи типу DREAM, що є критичною умовою для забезпечення прозорості та довіри міжнародних донорів і приватних інвесторів.

Визначено, що успішна імплементація сталих інвестиційних проєктів потребує не лише фінансових ресурсів, а й інституційної готовності публічної служби — здатності проводити складну експертизу проєктів на відповідність екологічним та соціальним стандартам.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ЗАПОРІЗЬКОМУ РЕГІОНІ

2.1 Соціально-економічна характеристика регіону як об’єкта інвестиційної діяльності

Запорізька область – один із найбільш індустріалізованих регіонів України. Станом на 1 січня 2022 р. її населення складало близько 1,639 млн осіб [24] (з 1,706 млн у 2018 р.), причому спостерігається стійке природне скорочення (девальвація приросту до –26,1 тис. осіб у 2021 р.). У 2018–2021 рр. частка міського населення становила ~77–78%. Демографічний портрет: середній вік 41–43 роки, близько 55% жінок [24]. Стійке зниження чисельності населення пояснюється низькою народжуваністю й високою смертністю та зменшенням міграційного притоку. Слід також зазначити, що після повномасштабного вторгнення у 2022 р. фактична чисельність на підконтрольній території впала приблизно до ~0,8 млн осіб [25], що відображає значні депопуляційні чинники війни.

Економіка регіону традиційно базується на промисловості (металургія, машинобудування, енергетика) та сільському господарстві. У 2019–2021 рр. промисловість формувала понад 60% регіонального ВРП. Зокрема, обсяг реалізованої промпродукції (січень 2022) поділявся так: машинобудування та металообробка – ~55%, добувна промисловість (вугілля, руди) – ~43%, інші (енергетика тощо) – решта. За даними 2021 р., індекс фізичного обсягу промислової продукції зростав на 6–7% до 2018 р. (пік – +6,4% у 2021–му). Сильні галузі: металургія (Запоріжсталь, «МК «Запоріжвогнетрив»), енергогенерація (ЗАЕС, Дніпровська ГЕС, ТЕС), машинобудування, харчова промисловість (консервні, м’ясокомбінати), а також розвинене с/г (землеробство, тваринництво). З 2022 р. промислове виробництво суттєво

впало через окупацію підприємств і ліміт на російське вторгнення; наприклад, у припортовій частині залишаються тільки обмежені потужності.

Інфраструктура регіону до 2022 р. була відносно розвинена: два працюючі міжнародні аеропорти (Запоріжжя, Мелітополь), вихід до Азовського моря (порт «Бердянськ»), залізничні і автомобільні коридори з ЄС та РФ. Енергетична мережа містить кілька ТЕС, ВЕС, ГЕС та найбільшу в Європі АЕС (Запорізьку), хоча значна її частина від 2022 р. перебуває під контролем окупантів. Умови життєдіяльності: покращуються комунальні послуги, попри часті обстріли війни, зберігаються проблеми з водопостачанням у віддалених громадах.

Інвестиційний клімат історично формувався доволі сприятливим для важкої промисловості та АПК. За словами керівництва області, регіон «серед лідерів за експортом, у п’ятірці за обсягом промвиробництва та в десятці за інноваціями». Залучалися як внутрішні інвестиції (передусім великі бізнес-центри – металургійні комбінати, енергохолдинги), так і міжнародні (EU, інфраструктурні кредити). Останніми роками з’явилися великі проєкти з розвитку індустріальних парків, оновлення аеропортів і портів, а також проєкти в соціальній сфері (нові лікарні, школи з протирадіаційними укриттями).

Загалом, портрет області демонструє сильний промисловий потенціал і розгалужену інфраструктуру, але також – серйозні демографічні й інвестиційні ризики. Після повномасштабного вторгнення у 2022 р. значна частина території і економіки втрачена, що потребує інтенсифікації політики реконструкції.

Промисловий потенціал та втрати: Регіон залишається центром металургії та енергетики (навіть за умов тимчасової окупації частини потужностей). Основними об’єктами, що формують інвестиційну привабливість підконтрольних територій, є ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Мотор Січ» та енергетичний хаб.

Релокація та адаптація бізнесу: Станом на 2026 рік значна частина МСБ (малого та середнього бізнесу) релокована, проте спостерігається тренд на повернення сервісних компаній до обласного центру.

Транспортно-логістичний вузол: Попри блокування морських портів Бердянська, Запоріжжя зберігає значення як логістичний хаб, що з'єднує схід і центр країни, що є критичним для інвестицій у складську інфраструктуру.

Ключовий показник: Основним викликом для інвестора в регіоні є безпековий ризик. Водночас, статус «території відновлення» дає доступ до пільгового страхування через міжнародні агенції (MIGA, DFC).

2.2 Аналіз системи публічного управління інвестиційними проєктами Запорізького регіону

Організаційна модель управління публічними інвестиціями в Запорізькій області формується відповідно до законодавства про регіональну політику та реформи управління інвестиціями (зокрема, новий «Порядок управління публічними інвестиціями»). Ключовий координаційний орган – Запорізька обласна військова адміністрація (ОВА), очолювана головою ОДА[4]. У структурі ОВА діють департаменти, відповідальні за економічний розвиток та бюджет («Департамент економіки», «Департамент фінансів»).

В області створена Стратегічна інвестиційна рада при ОВА (до 2022 р. працювала як Рада інвесторів), у склад якої входять представники облдержадміністрації, облради, профільних міністерств, бізнесу і громадськості. Вона затверджує єдиний проєктний портфель публічних інвестицій області: вперше такий портфель (210 проєктів) було схвалено в листопаді 2025 року [26]. Після цього всі проєкти мають відповідати затвердженим стратегіям, а бюджетні кошти на них спрямовуються лише через включення до портфеля.

Основні ролі і повноваження ключових інституцій можна звести у таблицю 2.1

Таблиця 2.1 – Повноваження місцевої влади з реалізації регіональної інвестиційної політики.

Орган (структура)	**Роль / відповідальність**
Обласна військова адміністрація (ОВА)	Координація регіональної інвестиційної політики, затвердження портфеля; забезпечення ресурсів на виконання проєктівhttps://www.zoda.gov.ua/news/77687/onovleno-jediniy-projektniy-portfel-publichnih-investitsiy--zaporizkoji-oblasti-na-2026-rik.html -:~:text=%D0%92%D1%96%D0%B4%D1%82%D0%B0%D0%BA%2C%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%97,%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%202026%20%D1%80%D1%96%D0%BA.
Департамент економічного розвитку ОВА	Формування регіональних галузевих програм, підготовка проєктів; аналіз інвестиційного клімату.
Департамент фінансів ОВА	Розподіл коштів обласного бюджету на інвестиційні програми; підготовка міжбюджетних трансфертів (напр., на садочки, захисні споруди)
Стратегічна	Експертно-консультативний орган – відбір і пріоритезація інвестиційних проєктів (розподіл за 13 секторами). Затвердження єдиного портфеля.

Орган (структура)	**Роль / відповідальність**
інвестиційна рада при ОВА	
Територіальні громади (ОТГ) та РДА	Ідентифікація локальних пріоритетів, підготовка проєктних пропозицій; співфінансування за необхідності; участь у виконанні проектів (особливо інфраструктурних).
Профільні міністерства (МОН, МОЗ, Мінекономіки тощо)	Нормативне регулювання та експертиза проектів відповідно до галузі; фінансова підтримка масштабних державних програм; участь у Стратегічній раді.
Приватний	Реалізація PPP-проектів, інвестиції в стратегічні проєкти (заохочення законодавством про концесії/партнерство); співфінансування соціальних проектів.

Орган (структура)	**Роль / відповідальність**
сектор (виробники, інвестори)	

Законодавча база: застосовується Конституція, закони «Про місцеві державні адміністрації», «Про публічні закупівлі», «Про основи інвестиційної діяльності» та спеціальні акти з публічних інвестицій (наприклад, Постанова КМУ «Про управління публічними інвестиціями» від лютого 2025 р.). Для публічно-приватних партнерств (PPP) діють Закон України «Про ППП» (2010) та закон «Про концесії» (2016), які створюють правове поле для залучення приватного капіталу у великих інфраструктурних проєктах. Однак на практиці застосування PPP у регіоні обмежене через складне законодавство та відсутність належного досвіду.

Механізми фінансування охоплюють: державні субвенції з бюджету розвитку (через КПКВК 0611300 «публічні інвестиційні проєкти»), кошти місцевих бюджетів, міжнародні гранти/кредити (ЄІБ, світові банки), інвестфонди, а також залучення приватних інвестицій за державною гарантією чи у формі концесії. Слід відзначити, що з 2026 року фінансування проектів можливе лише через включення їх до Єдиного портфеля області[4][5]. Відбір та оцінка проектів проводяться комісіями при стратегічній раді та на експертному рівні з урахуванням критеріїв сталості.

Серед проблем координації слід назвати недостатню взаємодію між відомствами (деякі проєкти готувалися паралельно різними департаментами), обмежену кадрову спроможність місцевих ТГ щодо підготовки проектно-

кошторисної документації, а також регіональну фрагментацію: до 2020 р. в області існувало низка муніципальних рад із власними схемами інвестування.

У 2023–2025 роках обласна влада здійснювала консолідацію через стратегічну раду та цифрові платформи (наприклад, ДІЄ.PID by Мінекономіки). Проте загалом система управління досі зазнає впливу воєнного стану, а централізоване військове керівництво в деяких питаннях «заморожує» місцеві ініціативи.

Механізми управління:

1. Цифровізація (Система DREAM): Усі проєкти відновлення (школи, укриття, енергомережі) завантажуються в державну систему DREAM, що забезпечує прозорість для міжнародних інвесторів.
2. Кластерний підхід: Спроби створення оборонно-промислових та енергетичних кластерів навколо діючих підприємств.
3. Інвестиційні паспорти громад: Попри бойові дії, громади Запорізького району оновили інвестиційні паспорти, акцентуючи на вільних земельних ділянках з підведеними комунікаціями (Brownfield/Greenfield).

Якщо проаналізувати стан інвестиційної діяльності в Запорізькому регіоні протягом 2021–2026 років, спираючись на дані Державної служби статистики України, звіти ОВА та моніторинг системи DREAM, то можна побачити структурні зрушення в динаміці інвестицій.

Динаміка капітальних інвестицій у Запорізькій області (2021–2026 рр.) демонструє різке скорочення інвестицій у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення та поступову зміну тренду, починаючи з 2024 року, за рахунок проєктів відновлення.

2021: Період зростання («Велике будівництво», модернізація металургії).

2022–2023: Глибоке падіння (інвестиції лише у підтримку життєдіяльності та релокацію).

2024–2026: Поступове відновлення. Основними драйверами стають державні субвенції, міжнародна допомога та інвестиції в енергонезалежність.

Структура інвестиційних проєктів за цілями сталого розвитку (Запоріжжя, 2025–2026 рр.) дозволяє побачити, на що саме спрямовуються публічні кошти в регіоні. Типовий розподіл для прифронтового регіону:

35% — Енергетична безпека (ЦСР 7): Когенераційні установки, сонячні станції для лікарень.

30% — Безпека та інклюзивна інфраструктура (ЦСР 11): Будівництво підземних шкіл (проєкт «Школа-укриття»), модульних містечок.

20% — Екологічна реабілітація (ЦСР 6, 13): Відновлення водопостачання та очисних споруд після руйнування гідроінфраструктури.

15% — Підтримка економічної стійкості (ЦСР 8): Мікрогранти для МСБ, створення індустріальних парків.

Співвідношення джерел фінансування проєктів відновлення пребставлена у таблиці 2.2. Діаграма відображає зміну моделі управління: від повної залежності від держбюджету до змішаного фінансування.

Таблиця 2.2 - Співвідношення джерел фінансування проєктів відновлення

Рік	Державний бюджет	Міжнародні донори	Приватні інвестиції
2021	60%	5%	35%
2023	40%	55%	5%
2026 (прогноз)	30%	45%	25%

Дослідження чітко показують, що приватний капітал у 2025–2026 роках заходить у регіон лише за умови наявності страхування військових ризиків (MIGA/DFC), що є ключовим інструментом публічного управління. Крім того, зростання прозорості (завдяки системі DREAM) корелює зі збільшенням частки міжнародних донорів, оскільки цифрові графіки реалізації проєктів дозволяють бачити кожну витрачену гривню.

Діагностика показала, що система публічного управління в Запорізькому регіоні змістила акцент з «розвитку» на «стійкість та відновлення». Основним успіхом є інтеграція в міжнародні цифрові платформи контролю інвестицій, проте головним стримуючим фактором

залишається відсутність довгострокових безпекових гарантій для приватного капіталу.

2.3 Оцінка ефективності реалізації інвестиційних проєктів у контексті сталого розвитку

Оцінка ефективності в Запорізькому регіоні наразі проводиться не лише за фінансовими показниками, а й за відповідністю критеріям Build Back Better (Відбудувати краще, ніж було).

Упродовж 2018–2025 років за рахунок публічних інвестицій реалізовано низку важливих інфраструктурних і соціальних проєктів. Досвід показує, що найефективнішими були ті ініціативи, які вирішували конкретні потреби населення та мали комплексний підхід до безпеки та екології. Прикладом є реконструкція Запорізької школи № 53 (з введенням у програму Європейського інвестиційного банку). Цей проєкт не просто ремонтує будівлю – передбачено зведення сучасного протирадіаційного укриття з вентиляцією, що дозволяє забезпечувати навчання навіть під час тривалих повітряних тривог. В приміщенні оновлено інженерні мережі (опалення, електрику, каналізацію), утеплено фасад і покрівлю, що підвищує енергоефективність. Такий підхід ілюструє принцип соціальної сталості (безпека і комфорт для дітей) та довгострокових інвестицій.

Іншим кейсом є будівництво протирадіаційних укриттів у садках та лікарнях області: за даними облради, у 2025 р. на ці цілі виділено понад 600 млн грн бюджетних коштів (приблизно 15% капітальних видатків обласного бюджету)[9][10]. Це ключовий крок до забезпечення життєдіяльності населення під час обстрілів. Окрім того, інвестувалися проєкти модернізації лікарень (телемедицина, УЗД-апарати), освітні ініціативи (міні-бібліотеки, транспорт для шкіл), а також відновлення комунальних систем (ремонт

водопроводів у Бердянську, реконструкція очисних споруд Кам'янського району).

Для оцінки економічної ефективності традиційно використовують такі індикатори: приріст регіонального продукту (до 2021 р. невеликий приріст, однак після 2022 – падіння ВРП), створення доданої вартості (індекс промисловості 2021 +6,4% до 2018[6]), рівень зайнятості (підтримано ~700 тис. робочих місць) і доходи бюджету (зростання до війни, потім скорочення). Соціальні індикатори: доступ до якісної освіти та медицини (нові класи, лікарні), зменшення кількості побутового твердого палива у користуванні (завдяки програмам газифікації) і ліквідація відставань у соцвиплатах. За даними облстату, відносний рівень забезпеченості фінансовою підтримкою соціальних програм зріс на 30% у 2019–2021 рр. (тобто кращим став розподіл ресурсів між системою освіти, медицини, соцзабезпечення). Екологічні показники: велика увага надається оновленню комунальної техніки та сміттєпереробці (запущено перший сміттєсортувальний комплекс на базі КП «Водоканал»), що сприяє зменшенню викидів CO_2.

Втім, є й негативні результати. Деякі проєкти виявилися малоефективними через корупційні ризики або невиразну методологію відбору. Наприклад, ряд капітальних ремонтів залишилися формальними (приміщення не придатні для повноцінного використання), або потреба проєкту не була чітко обґрунтована. Також значні резерви залишається розподіл «пакетних» субвенцій у сфері освіти/здоров'я, де відсутність чіткого механізму публічної звітності призводить до неефективності витрат. Екологічна складова часто враховувалася номінально: наприклад, ремонти доріг чи портів проводили без обов'язкових компенсаційних заходів (лісові посадки, очистки вод), що знижує сталий ефект від інфраструктурних інвестицій.

У цілому проєкти еволюціонували у бік більшої комплексності і врахування соціальних чинників (захист населення, інклюзивність,

екологічна безпека). Найуспішнішими виявилися ті ініціативи, що відповідали Цілям сталого розвитку ООН (здоров'я, освіта, чиста енергія, гідна праця). Так, близько 70% обласного інвестиційного портфеля після 2022 р. орієнтується на «безпекові» й соціальні проєкти (соціальне житло, медицина, освіта). Це підтверджується постановами Кабміну і стратегією регіонального розвитку, що проголосили підвищення безпекового та економічного потенціалу пріоритетами.

SWOT-аналіз портфеля публічних інвестицій Запорізької області:

- Сильні сторони: значний індустріальний потенціал і високий досвід управління великими проектами[3]; розвинута логістика (залізниця, порти, аеропорти) та енергетика; активна позиція влади щодо залучення інвесторів (створення індустріальних парків, IT-хабів); налагоджена співпраця з міжнародними донорами.

- Слабкі сторони: значні руйнування інфраструктури (дороги, мости, енергомережі) через бойові дії; спад виробництва і бюджетних надходжень; нестача кваліфікованих кадрів (міграція фахівців із зони ризику); фрагментованість ОТГ (невеликий штат для роботи з грантами); застаріла комунальна інфраструктура та екологічні проблеми (забруднення повітря, стічних вод).

- Можливості: масштабні іноземні гранти та кредити на відновлення (плани EU та Світбанку на відбудову півдня України); розвиток «зеленої» енергетики (сонячні і вітрові проєкти, біоенергетика на місцевій сировині); використання платформи смарт-спеціалізації для інноваційних проєктів[18][19]; цифровізація моніторингу та публічності проєктів (платформи Open Data, дижитал-дашборди).

- Загрози: збереження воєнних дій та безпекова невизначеність (що може розтягнути відновлення); економічна стагнація внаслідок зовнішніх впливів (енергетичний дефіцит, інфляція); відставання частини громад у доступі до ресурсів (регіональна нерівність); кліматичні виклики (зростання

посух, що впливає на АПК); можливі нові політичні обмеження для зовнішніх інвесторів.

Критерії ефективності:

1. Енергонезалежність: Пріоритет надається проєктам розподіленої генерації (сонячні панелі на лікарнях, газопоршневі установки). Ефективність оцінюється за ступенем автономності критичної інфраструктури.

2. Екологічний аспект: Проєкти відбудови житла та промисловості мають відповідати стандартам енергоефективності. Проте, через військові дії, велика кількість проєктів спрямована на подолання наслідків екоциду (після руйнування Каховської ГЕС).

3. Соціальна інклюзивність: Обов’язковою умовою будь-якого інвестиційного проєкту, що фінансується через публічні механізми, є 100% безбар’єрність та наявність сучасних захисних споруд.

Висновки до другого розділу.

Запорізька область має потужну економічну базу та історично високий інвестиційний потенціал, однак демографічні втрати та війна критично послабили її соціально-економічний розвиток. Встановлено, що внаслідок повномасштабної агресії Запорізька область трансформувалася з регіону стабільного промислового зростання у територію з надвисокими безпековими ризиками. Це призвело до зміни об'єкта інвестування: якщо до 2022 року домінували проєкти модернізації важкої промисловості, то у 2024–2026 роках пріоритет змістився на проєкти «життєзабезпечення» — енергонезалежність, критичну інфраструктуру та будівництво захисних споруд.

У структурі управління публічними інвестиціями досягнута певна узгодженість (єдина рада, єдиний портфель), але виділено недоліки: обмежену спроможність місцевих органів, відсутність чітких ППП-моделей, і необхідність моніторингу сталості. Діагностика показала, що в регіоні відбувся перехід до надзвичайної (військової) моделі управління. Основними

суб'єктами стали військові адміністрації, а ключовим інструментом — цифрова екосистема DREAM. Це забезпечило високий рівень прозорості та підзвітності, що є критично важливим для залучення коштів міжнародних донорів в умовах обмеженого внутрішнього ресурсу.

Практика останніх років показала успішність комплексних проєктів (наприклад, проєкти безпеки в освіті), але водночас потребує вдосконалення процедур відбору і контролю за їх реалізацією. Отже, економічна та соціальна трансформація регіону потребує концентрації на проєктах сталого розвитку і посилення спроможності публічної адміністрації до ефективного управління ними.

Головними стримуючими факторами для залучення приватного капіталу залишаються: відсутність дієвого механізму страхування воєнних ризиків для середнього та малого бізнесу; руйнування традиційних логістичних ланцюгів через блокування портів; дефіцит кваліфікованих кадрів для управління складними інвестиційними циклами на муніципальному рівні.

Попри близькість до лінії фронту, Запорізький регіон зберігає статус стратегічного логістичного та промислового вузла. Ефективність подальшого управління залежатиме від здатності публічної влади перейти від «кризового реагування» до довгострокового стратегічного планування, інтегрованого в європейські ланцюги створення вартості.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1 Формування стратегічних пріоритетів публічного управління інвестиційними проєктами регіону.

Формування стратегічних пріоритетів публічного управління інвестиційними проєктами регіону — це процес визначення ключових напрямів вкладення коштів (державних, місцевих) для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій. В Україні цей процес проходить етап масштабної реформи, спрямованої на перехід від розпорошення коштів до фінансування пріоритетних проєктів.

Україна поступово переходить від фрагментованих інвестиційних програм до цілісної системи управління публічними інвестиціями (УПІ), яка має стати «воротами» для бюджетних та зовнішніх інвестицій (Ukraine Facility, МФО, донори).

Наближається до свого завершення перший етап реформування УПІ (2024-2025 роки). Він спрямований на створення передумов для переходу до нової повноцінної системи управління публічними інвестиціями. Саме час підвести деякі підсумки цього періоду, відмітити досягнення та проаналізувати проблеми та недоліки.

Попри певний прогрес в нормативному забезпеченні і запуск її ключових інструментів реформа УПІ ще досі не набрала повних обертів та, мабуть, потребує, продовження її так званого “перехідного періоду”. Саме тому оцінка перших років реформування — це не лише про зроблене, а й про те, що заважає системі працювати так, як її було спроєктовано.

Передусім слід зазначити, що в Україні реформування системи УПІ має свої специфічні особливості, які обумовлюють особливий характер її перебігу.

По-перше, реформування УПІ почалось і продовжується під час воєнного стану в умовах, коли частина країни окупована, а питання її виживання значною мірою залежить від фінансової підтримки іноземних союзників та партнерів.

Другою особливістю є намагання Уряду провести реформу УПІ якнайшвидше. Так План заходів з реалізації дорожньої карти реформування УПІ передбачає всього 5-річний період його виконання. У мирних умовах в країнах ЄС, наприклад, залежно від масштабу змін реформа УПІ могла тривати від 8 до 15 років. При цьому спостерігалась така загальна закономірність: спочатку створювали правила, потім — систему проєктів та цифрову платформу. І завжди — повноцінно працювати система УПІ починала лише тоді, коли зміни доходили до регіонального та місцевого рівнів і розпорядників коштів.

Наступною особливістю є те, що реформування УПІ в Україні почалось та й досі проходить на тлі невирішеного питання структури стратегічних планувальних документів. Концепція національної системи стратегічного планування та план дій для її реалізації були прийняті з затримкою майже у вісім місяців, а розроблення проєкту закону України, яким буде врегульовано питання щодо розбудови національної системи стратегічного планування заплановано аж на середину 2026 року.

Також на перехідний період реформування УПІ прийшлись такі інституціональні потрясіння як зміна Уряду та реорганізація (злиття) трьох ключових міністерств – Мінекономіки, Мінекології та Міністерства сільського господарства. Це “поставило на паузу” прийняття деяких важливих нормативно-правових актів (Закон України “Про зелене відновлення”) та породило певний конфлікт інтересів при проведенні секторальної та експертної оцінки інвестиційних проєктів та програм.

З самого початку реформування УПІ до середини 2025 року гостро відчувався брак її методологічного забезпечення. В умовах хронічної нестачі часу на розробку різноманітних порядків та методичних рекомендацій, прописаних в Плані заходів з реалізації Дорожньої карти реформування УПІ, спостерігались затримки в їх підготовці та страждала якість підготовлених документів, що призводило до термінологічної невизначеності деяких понять та нерозуміння учасниками процесу (особливо на рівні громад) послідовності їх дій.

Наразі вже можна сказати, що в Україні реформа УПІ поступово переходить із фази її нормативного запуску до практичного застосування. У 2025 році Уряд ухвалив низку важливих документів, які створили законодавчий та методологічний каркас реформи. Серед ключових рішень — впровадження порядків підготовки, оцінки та реалізації публічних інвестиційних проєктів (ПІП), стандартизованих форм їх техніко-економічного обґрунтування, що дозволяє порівнювати ефективність різних ініціатив за спільними критеріями, а також порядку формування секторального та єдиного портфелю ПІП та програм на національному, регіональному та місцевому рівні.

Важливим кроком переходу від старої моделі «державних цільових програм» до системи середньострокового планування, що передбачає узгоджене управління інвестиційними проєктами в межах трирічного бюджетного циклу стало затвердження Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій на 2026-2028 роки (СПІ), в якому були визначені чотири наскрізні стратегічні цілі: енергоефективність, кліматична стійкість, гендерна рівність та безбар’єрність.

Певний прогрес спостерігається і в цифровізації процесів: на базі системи DREAM розпочато створення Єдиної інформаційної системи (ЄІС) управління публічними інвестиціями, яка має стати базовим інструментом для прозорого управління портфелем проєктів — від місцевих громад до національних програм. Проте, на сьогодні окремого акта КМУ, який визначає

порядок функціонування та складові ЄІС управління публічними інвестиціями, ще не оприлюднено.

Ключовим здобутком перехідного періоду реформи стало те, що публічні інвестиції перестали сприйматись як суто «бюджетні видатки розвитку» на національному, регіональному та місцевому рівнях врядування. Тепер вони позиціонуються як інструмент економічного зростання, відновлення інфраструктури, модернізації енергетики та екологічної трансформації процесу відбудови України.

Перехідний період реформування системи УПІ в Україні виявив цілу низку різноманітних викликів та бар'єрів. Його можна характерізувати наступним чином: нові правила вже діють, проте стара практика ще живе.

Ще триває інерція «ручного» підходу до розподілу коштів через Стратегічну інвестиційну раду (СІР). Політична доцільність досі часто переважає над економічною логікою. Деякі проєкти потрапляють до Єдиного проєктного портфелю держави лише тому, що мають сильне політичне лобі або символічне значення, тоді як об'єктивно ефективні ініціативи залишаються без фінансування.

Непрозорість роботи Стратегічної інвестиційної ради та незрозумілість процедури та обгрунтування прийняття нею рішень підриває довіру іноземних донорів, а з врахуванням залежності нашого бюджета від зовнішньої підтримки це може перетворити реформу УПІ на сукупність добрих намірів.

На практиці громади часто не розуміють, як їхні проєкти можуть потрапити «догори» – до СІР та державного ЄПП і тому рішення СІР сприймаються як «чорний ящик». Це може породжувати недовіру до реформи та враження, що «нова система УПІ – це ще одна надбудова, а не шанс отримати чесну конкуренцію».

Спостерігається розрив між складністю архітектури УПІ та реальними спроможностями на місцях. Нова система вимагає від громад, ОВА та ЦОВВ якісних ТЕО, фінансового аналізу, врахування кліматичних, екологічних та

соціальних аспектів. Проте більшість громад і частина відомств не мають стабільних команд з підготовки інвестпроєктів та навичок оцінювання соціально-економічних ефектів, екологічних ризиків або бюджетної ефективності проєктів та програм. Це призводить до формального підходу: подання типових або завідома “сирих” проєктів, посиленню розриву між сильними та слабкими територіями та нерівному доступу до ЄПП держави. І хоча запит на практичні інструменти допомоги в підготовці проєктів перевищує пропозицію навчальні програми для державних службовців та система допомоги в підготовці проєктів на місцях (Project Preparation Facility) лише розгортаються.

Навіть за наявності розроблених порядків та методичних рекомендацій реформа поки не стала повноцінним інструментом планування. Її практична частина значною мірою залежить від політичної волі, злагодженості між відомствами та готовності місцевих органів влади переходити до реальної оцінки ефективності пропонованих інвестиційних проєктів та програм.

Затверджена методика секторальної та експертної оцінки мала би порівнювати проєкти та програми за економічними , екологічними та соціальними критеріями, але на практиці замість їх аналітичної оцінки використовується формальний «чек-лист», який не відображає реальної цінності проєкту.

Проблемою залишається і недостатня інтеграція регіональних та галузевих пріоритетів. Громади й області подають власні проєкти, але вони рідко узгоджуються з національними планами. Це може породжувати потенційне дублювання ініціатив та розпорошення ресурсів.

Окремий виклик – це врахування екологічних і кліматичних критеріїв при підготовці та реалізації інвестиційних проєктів. Методичні рекомендації щодо проведення аналізу екологічних наслідків та впливу реалізації публічного інвестиційного проєкту на навколишнє природне середовище були затверджені лише наприкінці серпня 2025 року, тобто в самій розпал формування секторальних та єдиних портфелів. В

рекомендаціях мова йде про інтеграцію принципів сталого розвитку, адаптації до змін клімату та скорочення викидів. Цей підхід подібний впровадженню принципу “не завдавати істотної шкоди” (DNSH) фондів ЄС — тобто перевірка-скринінг, щоб інвестиції не завдавали шкоди довкіллю. Проте у перехідний період бракує уніфікованих шаблонів і простих «гайдів», як це робити на практиці. Нові вимоги на місцях сприймаються як «ще один бар’єр» для громад, а не як спосіб підвищити якість інвестицій та часто призводять до формалізації процесу: замість реального аналізу впливу проєктів на довкілля, викиди, адаптацію — просто ставляться “галочки” в анкетах.

Одним з ключових завдань реформи є створення єдиного державного портфелю проєктів та програм – системи, де всі ініціативи ранжуються за пріоритетами, ефективністю, вартістю та впливом.

Проте процес його формування виявився складнішим, ніж очікувалось. Більш детально про це говориться в публікації CEE Bankwatch “Єдиний портфель проектів України: виклики реформування управління державними інвестиціями”. Основними “гравцями” в формуванні ЄПП держави наразі виступають виключно центральні органи влади, а органи місцевого самоврядування особливо на рівні місцевих громад практично виключені з цього процесу. Це відбувається тому, що реформа УПІ розгортається у логиці макроекономічного та секторального планування, де ключову роль грають міністерства, а не регіони та територіальні громади. Громади наразі не мають повноцінних методологічних та інституційних інструментів для підготовки проєктів за новими стандартами (розробка повноцінного техніко-екомічного обрунтування, врахування вимог Європейської таксономії та принципу “не завдавати значної шкоди” (DNSH), а регіональні портфелі ще не сформовані. Тому для ОМС на регіональному та місцевому рівнях так званий “перехідний період” може тривати ще пару років.

Формування Єдиного державного портфелю проєктів та програм триває , але при цьому влада забуває, що бюджетні можливості держави

доволі обмежені. І це при тому, що ми маємо затверджений Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026 – 2028 роки (СПІ), який мав би стати ключовим інструментом переходу від фрагментованих рішень до системного управління публічними інвестиціями. Саме СПІ визначає, які проєкти держава реально здатна профінансувати й завершити, узгоджує їх із бюджетними лімітами та макрофінансовою підтримкою партнерів, забезпечує послідовність від планування до реалізації, мінімізує політичні та фінансові ризики, а також дозволяє спрямувати ресурси на проєкти з найбільшим соціально-економічним та відновним ефектом, включно з енергетичною безпекою, критичною інфраструктурою та розвитком людського капіталу.

Новим викликом, але водночас і шансом для системи УПІ є її інтеграція з європейською Ukraine Facility — фінансовою програмою Європейського Союзу до 2027 року, спрямованою на підтримку відновлення, реформ та інвестицій. Цей інструмент вимагає від України прозорого відбору проєктів, відповідності принципам сталого розвитку та наявності чітких механізмів моніторингу. Проте досі не зрозуміло, як саме будуть синхронізовані державний портфель та інвестиційні проєкти громад та регіонів. Хоча щонайменше 5% безповоротної фінансової підтримки в рамках Компоненту I Ukraine Facility, повинні бути витрачені та відзвітовані у 2 кварталі 2026 року на потреби відновлення, реконструкції та модернізації саме в рамках проєктів субнаціональних органів влади України.

Міжнародні партнери — Світовий банк, ЄІБ, ЄБРР, KfW — дедалі активніше вимагають узгодженості українських інвестиційних планів зі своїми стратегічними пріоритетами: енергоефективність, зелений перехід, інклюзивність, цифровізація, підтримка малого та середнього бізнесу. Але на рівні проєктних заявок ця відповідність часто лише декларується. Багато потенційно перспективних ініціатив так і не отримали підтримки — не через слабку ідею, а через відсутність узгодженої системи комунікації та доказової

бази. За допомогою наших міжнародних партнерів наразі оцінка інвестиційних проєктів та програм має здійснюватись з використанням Британської системи “5 кейсів” (Five Case Model) — стандарту, за яким готують проєкти для державних інвестицій в країнах ЄС. Ця система вимагає довести життєздатність проєкту одночасно у п’яти вимірах: стратегічному, економічному, комерційному, фінансовому та управлінському. Проте здається, що наразі Українським міністерствам бракує аналітичних спроможностей, щоб адаптувати свої програми до міжнародних стандартів оцінювання.

Для Запорізького регіону станом на 2026 рік стратегічні пріоритети мають базуватися на концепції «Стійкість через інновації». Публічне управління повинно змістити фокус із простого відновлення зруйнованого на створення нової, технологічної та екологічної структури економіки.

На основі аналізу стану регіону та глобальних трендів формулюються наступні стратегічні пріоритети розвитку публічних інвестицій Запорізької області:

1. Безпека населення і захищена інфраструктура. Забезпечення можливості життєзабезпечення за надзвичайних ситуацій через будівництво укриттів (школи, садки, лікарні), розвиток екстреної медицини та інженерних систем. SMART-ціль: до 2028 р. 100% громадських споруд у зоні ризику будуть обладнані захисними укриттями.

2. Відновлення економічного потенціалу і створення робочих місць. Стимулювання відновлення промислових підприємств, підтримка малого і середнього бізнесу, розвиток індустріальних та технологічних парків. SMART-ціль: до 2030 р. збільшити валовий регіональний продукт на 20% (порівняно з довоєнним рівнем) за рахунок модернізації прифронтових галузей.

3. Удосконалення транспортної і логістичної інфраструктури. Ремонт та модернізація авто- і залізничних шляхів, розвиток портів (морських і річкових), модернізація аеропортів. SMART-ціль: до 2028 р.

звести мінімум 500 км доріг (обласного і районного значення) та відновити з'єднання з ключовими транспортними коридорами.

4. Стійка соціальна сфера (освіта, охорона здоров'я, житло). Модернізація шкіл і лікарень, запровадження «безпечної освіти» (як у школі №53[7][8]), відбудова пошкодженого житлового фонду. SMART-ціль: до 2030 р. не менше 80% шкіл області відповідатимуть стандартам безпечного навчання, принаймні 10 медзакладів – сучасному медичному обладнанню.

5. Зелена економіка та екологічна стійкість. Інвестиції у відновлювані джерела енергії (сонце, вітер), програми енергоефективності, системи водовідведення і очищення, утилізації відходів. SMART-ціль: до 2030 р. 15% енергетичної генерації області має базуватися на ВДЕ; знизити викиди CO_2 в промисловості на 10%.

Для досягнення цих цілей пропонуються такі політичні інструменти:

- Регуляторні заходи: затвердження регіональних галузевих програм (будівництво укриттів, «зелених» інвестицій), впровадження стимулів (податкові преференції для «зелених» проєктів, податкова пільга для інвесторів у прифронтових громадах).

- Інституційні зміни: посилення ролі стратегічної ради ОВА, створення окремого регіонального інвестиційного офісу (наразі вже існує Офіс підтримки інвесторів), налагодження місцевих інвестиційних рад (наприклад, місто Запоріжжя створило раднику з питань інвестицій).

- Фінансові механізми: поглиблене використання обласних бюджетних субвенцій на пріоритетні проєкти, розвиток державно-приватних партнерств (залучення комерційних кредитів і концесій), активізація участі міжнародних донорів (Європейський фонд регіонального розвитку, програма «Підтримка громад»).

- Залучення стейкхолдерів: формування публічно-приватних партнерств (особливо у ЖКГ, транспорті, медичних проектах); залучення профільних асоціацій та громадськості до моніторингу й оцінки ефективності (спільні комісії, «розумні» платформи зворотного зв'язку).

Таблиця 3.1 ілюструє карту основних інституцій та їх ролей у реалізації цієї стратегії.

Таблиця 3.1 Роль публічного управління в реалізації стратегії повоєнного відновлення

Інституція	**Роль у реалізації стратегії**
Запорізька ОВА (облрада)	Формує загальні пріоритети, затверджує стратегію та портфель проєктів; координує між відомствами; займається залученням інвестицій (успішний приклад – консолідація проектного портфеля та роботи стратегічної ради)[4][5].
Департамент економічного розвитку	Розробляє галузеві проєктні пропозиції, аналітику інвестиційного клімату; взаємодіє з бізнесом (наприклад, підготовка проєктів індустріальних парків)[20].
Департамент освіти, науки та молоді ОВА	Кураторство проєктів у сфері освіти (нові школи з укриттями, IT-класи); розробка програм підготовки кадрів для ключових галузей.
Департамент охорони здоров'я ОВА	Підтримка медичних проєктів (ремонт лікарень, телемедицина); управління співпрацею з міжнародними фондами (наприклад, проєкти з ЄС у сфері охорони здоров'я).
Місцеві ОТГ і міськвиконкоми	Визначають локальні потреби (школи, дороги, соцпослуги), відповідають за часткове співфінансування та супровід проєктів; проводять громадські слухання.
Стратегічна рада бізнесу-держави	Консультативно-експертний орган для обговорення ключових інвестиційних тем; сприяє «розморозці» інвестиційних блокувань та змінам у регуляторному полі[21].
Регіональні банки та фонди	Перший рівень фінансування – державні програми кредитування; другий – регіональні Фонди розвитку (ДФРР, ІФРР) – фінансування локальних інфраструктурних проєктів.
Компанії-партнери (ППП)	Реалізація приватних інвестиційних ініціатив: наприклад, будівництво тепломереж з приватним концесіонером, створення СП з аграрними холдингами для зрошення земель.

Стратегічне планування в Запорізькому регіоні на засадах сталого розвитку має відбуватися через зміну фокуса: від «проєкту як об'єкта будівництва» до «проєкту як драйвера екосистеми». Нами виділено три магістральні напрями (пріоритети).

1. Енергетична безпека та «Зелений перехід» (Energy Resilience)

В умовах постійних загроз централізованому енергопостачанню, публічне управління має пріоритезувати проєкти розподіленої генерації.

Створення мережі «Енергетичних островів»: Публічне управління проєктами встановлення сонячних електростанцій, вітрових турбін та систем

накопичення енергії (BESS) для об’єктів критичної інфраструктури (лікарні, водоканали).

Біоенергетичний кластер: Оскільки Запорізька область має потужний агросектор, стратегічним пріоритетом є інвестиції у виробництво біометану. Держава має стимулювати інвесторів через механізми ДПП, гарантуючи підключення таких потужностей до газотранспортної мережі.

2. Промисловий ренесанс на засадах циркулярної економіки

Замість відновлення застарілих екологічно брудних виробництв, публічна влада має стимулювати створення Еко-індустріальних парків.

Стимулювання глибокої переробки: Встановлення податкових пільг на рівні місцевого самоврядування для проєктів, що використовують відходи металургійного виробництва (шлаки) для будівництва доріг або виробництва будматеріалів.

Defense-Innovation Hub: Запоріжжя має стати центром інвестицій у «подвійне призначення» (Dual-use technologies). Пріоритетом є створення індустріального парку спеціального призначення, де публічне управління забезпечує спрощений доступ до земельних ділянок та захищених виробничих цехів (підземних або укріплених).

3. Соціальна стійкість та інклюзивне відновлення

Сталий розвиток неможливий без інвестицій у людський капітал. У 2026 році це стає питанням національної безпеки.

Стратегія «Human-Centric Recovery»: Пріоритетне управління проєктами зі створення багатофункціональних центрів реабілітації та перекваліфікації. Кожен інвестиційний проєкт у регіоні повинен проходити «соціальний фільтр»: скільки ветеранів та ВПО отримають роботу або послуги завдяки його реалізації.

Цифровізація муніципального управління: Впровадження інвестиційних «кабінетів інвестора» на рівні ОТГ, де шлях від ідеї до дозволу на будівництво є повністю прозорим.

Для реалізації цих пріоритетів публічне управління в Запорізькому регіоні має використовувати модель Blended Finance (змішане фінансування):

Держава/Область: Забезпечує страхування військових ризиків та надає земельні ділянки з комунікаціями. Міжнародні донори: Надають «дешеві» гроші або гранти на екологічну складову (наприклад, на очисні споруди або енергоефективність). Приватний інвестор: Приносить технології та забезпечує операційне управління.

Система управління публічними інвестиціями в Україні знаходиться в стадії становлення: продовжується формування її нормативної основи, запущено середньострокове бюджетне та інвестиційне планування, розширюється функціонал системи DREAM – ключового елементу Єдиної інформаційної системи УПІ. Але поки що ми спостерігаємо формування певної рамки, ніж працюючу систему.

3.2 Удосконалення організаційно-економічних механізмів реалізації інвестиційних проєктів.

Сьогодні за умов розвитку кризових явищ в економіці України загострюється потреба вдосконалення державного регулювання залучення інвестицій, котрий виступає ефективним способом для активізації економічних процесів у державі. Не зважаючи на рівень економічного розвитку, кожна держава прагне до залучення іноземного капіталу, отримуючи прямий та непрямий ефекти від інвестиційних вкладень. У питанні державного регулювання залученні інвестицій провідну роль відіграють макроекономічні фактори. Проте сьогодні прямі іноземні інвестиції не відіграють належної ролі у забезпеченні ринкової трансформації української економіки, її становленні та зростанні. Використовувані способи та методи регулювання залучення інвестицій в Україну, на сьогодні, є досить

диференційованими, а їх кількість – значною. Проте, застосування цих методів, яке, здавалося б, здатне забезпечити виведення інвестиційного фактору на рівень визначального чинника у формуванні позитивних зрушень економічного розвитку та забезпечити реальне зростання економіки в країні, на практиці не призводять до очікуваного ефекту. Наявні методи і способи не є досконалими, часто не враховують реалій сьогодення, особливостей економічного розвитку країни, динамічного впливу значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів.

Розробка нових підходів до державного регулювання залучення інвестицій, через різні методи та інструменти впливу, має ґрунтуватися на врахуванні можливостей визначати та формувати їх таким чином, щоб підвищити привабливість економіки для інвестицій.

На нашу думку, дієвими та ефективними, щодо сприяння залученню інвестицій в економіку держави, будуть наступні заходи:

– формування центрів пошуку інвестора, основна робота яких спрямовуватиметься на дослідження ринків потенційних інвесторів та проведення політики залучення їх до інвестування, на основі представлення їм найбільш цікавих проектів для вкладення інвестиційних ресурсів;

– проведення заходів щодо благодійного інвестування (в об’єкти соціально-культурної сфери), яке передбачатиме об’єднання фінансових ресурсів представників великого та середнього бізнесу для інвестиції в обраний об’єкт. Благодійне інвестування можливо реалізувати завдяки проведенню відкритих аукціонів із широким висвітленням їх в засобах масової інформації, приверненням уваги до інвесторів, їх популяризації;

– формування, розвиток та закріплення міждержавних відносин, налагодження співпраці з територіально наближеними регіонами інших держав на основі розробки програм співпраці, взаємодії у певних галузях, сферах діяльності, формування програм обміну кадрами, максимально спрямовуючи таку співпрацю на залучення інноваційних методик, новітніх техніки та технології виробництва тощо;

– формування дозвільної процедури на будівництво великих торговельних центрів в містах (або інших об’єктів, що характеризуються в регіоні максимальним попитом з боку інвесторів), за умови взяття забудовником зобов’язання щодо інвестування в інші об’єкти економіки, в першу чергу, пов’язані з об’єктом його будівництва;

– встановлювати вартість таких інвестицій варто в залежності із проектно-кошторисною вартістю об’єкта будівництва на рівні 8 – 18%. Перевищення цих норм недоцільне, адже виникає ризик зниження рейтингу інвестиційної привабливості. Обов’язки повної реалізації суміжного об’єкта покласти на забудовника. В такий спосіб, збільшаться обсяги залучення інвестицій в менш привабливі для інвестора об’єкти, в першу чергу, в інфраструктуру, високий рівень розвитку якої є важливим критерієм для вибору інвестування потенційними інвесторами;

– часткове інвестування об’єктів пріоритетної важливості для з бюджету з наданням права поступового викупу інвестором частки, що належить державі в об’єкті інвестування. Запропоновані підходи щодо сприяння залученню інвестицій розроблені на основі важливих характеристик процесу державного регулювання: максимальної поінформованості про об’єкт інвестування, знання проблем та переваг економіки держави.

Однією із основних організаційних регіональних умов щодо сприяння залученню інвестицій є ефективність діяльності місцевої влади, рівень її відкритості та комунікації із бізнесом. Регіональна влада має проводити політику максимального сприяння різнобічному розвитку територій, а закритість та відсутність доступу до неї призводить до відокремленості влади від існуючих проблем регіону і не дозволяє реалізувати заходи щодо їх усунення.

Основним інструментом для підвищення рівня відкритості влади на місцях є прямий діалог з громадськістю, який практично неможливо в належній мірі використовувати на рівні держави. Налагодження діалогу стає

можливим завдяки залученню представників різних громадських інституцій та бізнесу до вирішення важливих питання щодо управління та життєдіяльності регіону.

Для цього варто практикувати громадські обговорення ключових рішень. При розробці планів, програм та стратегій регіонального розвитку доцільним є залучення фахівців різних сфер. Інформація щодо діяльності органів регіональної влади має бути доступною широкій громадськості. Ефективними джерелами її розповсюдження є засоби масової інформації, а саме: місцеве телебачення та місцеві газети.

В сучасних умовах, на передовий план в якості інформаційного джерела все більше виходить інтернет-ресурс. Органи місцевої влади використовують офіційні сайти. В якості вимоги до підвищення їх цінності, з точки зору інформування, варто відзначити потребу у ефективному дизайні та правильній структурованості сайтів, максимальній їх наповненості, висвітленні актуальної інформації, анонсуванні всіх важливих заходів із залученням органів місцевої влади та всіх рішень, що мають ухвалюватися, можливості отримання інформації із сайтів на декількох іноземних мовах [9].

Для переходу від кризового відновлення до сталого розвитку необхідно трансформувати два взаємопов’язані блоки: організаційний (структура та процеси) та економічний (стимули та ресурси).

1. Модернізація організаційного механізму

Головна мета — зменшення трансакційних витрат інвестора та забезпечення «безшовного» супроводу проєкту.

Створення Центру супроводу сталих інвестицій (Investment Concierge): На базі Агенції регіонального розвитку пропонується створити підрозділ, який працюватиме за принципом «Single Window + ESG». Це означає, що інвестор не лише отримує дозволи в одному місці, а й проходить попередню оцінку на відповідність сталим стандартам, що відкриває доступ до пільгового фінансування.

Впровадження моделі «Ready-to-invest» (Brownfield/Greenfield): Публічна влада має взяти на себе передпроєктну підготовку (земельний кадастр, екологічні висновки, ТУ на підключення мереж). Для Запоріжжя це включає аудит безпеки (розмінування територій), що є критичним організаційним етапом.

2. Оновлення економічного механізму

Економічні інструменти мають бути спрямовані на нівелювання ризиків та стимулювання «зеленої» модернізації.

Механізм розподілу ризиків (Risk Mitigation Instruments):

Гарантійні фонди: Створення регіонального фонду співфінансування страхових премій для страхування від військово-політичних ризиків (у партнерстві з MIGA/DFC).

Blended Finance (Змішане фінансування): Поєднання безповоротних грантів від донорів (наприклад, на енергоефективні технології) з пільговими кредитами державних банків.

Фіскальна децентралізація та стимули:

Запровадження «Зелених ваучерів» для МСБ — часткової компенсації з місцевого бюджету витрат на впровадження стандартів сталого розвитку (ISO 14001, енергоаудит).

Звільнення від податку на землю та нерухомість для об’єктів, що будуються за стандартами BREEAM або LEED (у межах повноважень місцевих громад).

Організаційно-економічний механізм сьогодні неможливий без IT-платформи. Удосконалення передбачає створення «Цифрового паспорта інвестиційного об'єкта». Це дозволить інвестору з будь-якої точки світу бачити:

Статус земельної ділянки.

Доступні енергетичні потужності (після відновлення).

Близькість до логістичних вузлів.

Запропоновані заходи дозволяють перетворити публічне управління із «розподільника бюджетних коштів» на активного ризик-менеджера. Це особливо важливо для Запорізького регіону, де головне завдання економічного механізму — перекрити високий «ризик країни» додатковими організаційними зручностями та фінансовими гарантіями.

Таким чином, організаційно-економічний механізм державного регулювання залучення інвестицій, що побудований на основі поєднання різних функціональних блоків, дозволяє об’єднати складові такого механізму з метою забезпечення векторного підходу у формуванні сприятливих організаційних умов залучення інвестицій в розрізі кожного із таких блоків. Іноземні інвестиції є сьогодні тим ресурсом, який, у всякому разі в найближчій перспективі, може найбільш вагомо сприяти підвищенню ефективності функціонування українських підприємств, а відтак і розвиткові відповідних територій і міст, поліпшенню соціального захисту громадян. При запровадженні в життя всіх або хоч би частково саме пріоритетних заходів, зазначених в статті, створяться можливості для покращення інвестиційного середовища в державі і відповідно збільшиться потік прямих іноземних інвестицій уже в найближчій перспективі.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі розроблено концептуальні засади та практичні рекомендації щодо вдосконалення публічного управління інвестиційними проєктами в Запорізькому регіоні на засадах сталого розвитку, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Визначено стратегічні пріоритети інвестиційного розвитку. Обґрунтовано, що для прифронтового регіону стратегія має базуватися на принципі «Стійкість через інновації». Пріоритетними напрямами визначено: децентралізацію енергосистеми (енергонезалежність громад), розбудову

оборонно-промислових кластерів (Defense Tech) та стимулювання циркулярної економіки (глибока переробка відходів). Це дозволить не просто відновити втрачений потенціал, а якісно змінити структуру економіки регіону на користь високих технологій.

2. Запропоновано модернізацію організаційного механізму. Доведено необхідність переходу від бюрократичного контролю до моделі активного супроводу через створення «Регіонального офісу супроводу сталих інвестицій». Ключовими елементами цього механізму визначено впровадження системи «Fast Track» для ESG-орієнтованих проєктів та інституціоналізацію «інвестиційних менеджерів», що мінімізує трансакційні витрати інвесторів та підвищує прозорість взаємодії з владою. Розроблено інструментарій мінімізації ризиків, який включає: використання моделей змішаного фінансування (Blended Finance); створення регіональних фондів для страхування воєнних ризиків у партнерстві з міжнародними агенціями (MIGA, DFC); впровадження фіскальних пріоритетів (муніципальні «зелені» ваучери та податкові пільги для енергоефективних підприємств).

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв’язано практичне завдання щодо вдосконалення публічного управління інвестиційними проєктами на засадах сталого розвитку в умовах специфічних викликів Запорізького регіону. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади управління. Встановлено, що сучасне публічне управління інвестиційними процесами трансформувалося від моделі прямого втручання до ролі стратегічного модератора. Його сутність полягає у формуванні сприятливої екосистеми, де державні інструменти спрямовані на досягнення балансу між економічною рентабельністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою (ESG-критерії).

2. Систематизовано зарубіжний досвід. Аналіз практик ЄС, США та Китаю в період 2024–2026 рр. продемонстрував, що ключовими трендами є інституціоналізація «зелених» таксономій, використання фіскальних стимулів для декарбонізації та цифровізація моніторингу імпакту інвестицій. Для України найбільш адаптивною визнано модель змішаного фінансування (Blended Finance), яка дозволяє залучати приватний капітал через державні та міжнародні гарантії.

3. Здійснено діагностику стану управління в Запорізькому регіоні. Дослідження показало, що попри прифронтовий статус, регіон демонструє високу адаптивність. Система управління переорієнтувалася з підтримки важкої індустрії на проєкти «стійкості» (енергонезалежність, захищена інфраструктура). Виявлено, що головними бар’єрами для інвесторів залишаються безпекові ризики та відсутність цілісного механізму їх страхування на місцевому рівні, що нівелюється поступовим впровадженням цифрової прозорості через систему DREAM.

4. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення. Доведено, що стратегія управління в регіоні має базуватися на трьох пріоритетах: енергетичній децентралізації, розвитку Defense-Tech кластерів та циркулярній економіці. Запровадження спеціального правового режиму «Інвестиційна гавань Запоріжжя» дозволить створити преференційні умови для проєктів, що відповідають цілям сталого розвитку (ЦСР).

5. Модернізовано організаційно-економічні механізми. Розроблено модель «Регіонального офісу супроводу сталих інвестицій», яка передбачає впровадження «Fast Track» процедур та персонального менеджменту проєктів. Економічний блок доповнено пропозиціями щодо муніципальних грантів на енергоаудит, пільгового страхування воєнних ризиків та використання цифрових «паспортів об'єктів», що мінімізує корупційні ризики та підвищує довіру іноземного капіталу.

6. Розроблено систему моніторингу та оцінки. Обґрунтовано, що ефективність управління напряму залежить від автоматизованого відстеження результатів. Запропонована система ESG-дашбордів дозволяє в реальному часі оцінювати не лише фінансові показники, а й соціально-екологічний вплив інвестицій, що повністю відповідає вимогам програми Ukraine Facility та європейським стандартам звітності.

Практичне значення роботи полягає у можливості імплементації розроблених механізмів у діяльність Запорізької обласної військової адміністрації та органів місцевого самоврядування для прискорення темпів повоєнного відновлення та забезпечення сталого зростання регіону в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Danylyshyn B., Onyshchenko S., Maslii O. Socio-economic security: modern approach to ensuring the socio-economic development of the region. Економіка і регіон, № 4 (75), С. 6-13.
2. Данилишин Б. Відновлення і розвиток регіонів. Стратегічні пріоритети та європейський вектор. URL: https://zn.ua/ukr/local-government/vidnovlennja-i-rozvitok-rehioniv-stratehichni-prioriteti-ta-jevropejskij-vektor.html.
3. Черничко Т.В., Лінтур І.В., Божко В.І. Інвестиційні проекти соціально-економічного розвитку регіону в умовах децентралізації. освіта і наука». Випуск 2(35), 2023. С.360-366.
4. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12.
5. 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%20 2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=177.
6. Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships). Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatnepartnerstvo-publicprivate-partnerships.html.
7. Silvia Rita Seditaa , Lars Coenenb and Dieter F. Kogler Rethinking regional development under the imperative ofenvironmental and socio-economic sustainability. *REGIONAL STUDIES* 2025, VOL. 59, NO. 1. URL: https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00343404.2025.2585065?needAccess=true

8. Литовченко І. В., Костін І. Д. Методичний підхід до оцінювання інноваційних проєктів в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*, 69, 127-141. doi: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-11
9. Лакас В. В. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку регіону: інституційний та децентралізаційний вимір. *Інвестиції: практика та досвід* № 16/2024. С. 226-231
10. Кришталь Т., Легер К., Підвальна О. Інвестиційний потенціал регіону як основа забезпечення його сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2018. № 5. С. 13—18.
11. Забарна Е.М. Інноваційні інвестиції як забезпечення сталого розвитку регіонів України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.-in.ua/index.php/journal/article/view/3461
12. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні. Закон України від 21 квітня 2021р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T201116?an=1
13. Стан реалізації реформи публічних інвестицій в територіальних громадах. URL: https://hromady.org/stan-realizaci%D1%97-reformi-publichnix-investicij-v-teritorialnix-gromadax/
14. Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2025 Towards a more resilient and inclusive architecture. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2025_753d5368-en.html
15. Stiglitz J. E. Distinguished lecture on economics in government: the private uses of public interests: incentives and institutions. *Journal of Economic Perspectives.* 2006. № 12 (2). P. 3– 22
16. Blimpo M., Harding R., Wantchekon L. Public Investment in Rural Infrastructure: Some Political Economy Considerations. *Journal of African Economies*. 2013. Vol. 22. URL : https://doi.org/10.1093/jae/ejt015.

17. Zioło M. Macroeconomic relationships between public investment and economic growth, deficit and public debt. *Management and Finance*. 2013. № 11 (2). P. 523-534.
18. Aschauer D. A. Public investment and productivity growth in the Group of Seven. *Economic perspectives*, 1989. № 13 (5). P. 17-25.
19. Гладишевський А. В., Коробчук Т. І. Фінансовий механізм публічного інвестування в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1555/1496.
20. Васильєв О. Л. Публічне управління інвестиціями місцевих громад в умовах євроінтеграції України. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. Спецвипуск. С. 27-30.
21. Нечипорук О. В. Класифікаційні ознаки інструментарію інвестиційної політики держави. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 6. URL : file:///D:/BOSS/Downloads/371Текстстатті-358-1-10-20210614.pdf.
22. Марцин В. Удосконалення державного регулювання інвестиційної діяльності в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 5 (71). С. 52–53.
23. Івашова Л. М., Івашов М. Ф. Досвід державного фінансового контролю в країнах ЄС та напрями його імплементації до України. *Вісник Академії митної служби України: серія Державне управління.* 2014. № 2. С. 12-23.
24. Основні соціально-економічні показники запорізької області за січень 2022 року. URL : https:// https://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/stories/inf_soc-econ_2022-01_04032022.pdf
25. Федоров назвал количество жителей Запорожской области URL : https://www.inform.zp.ua/ru/2026/01/26/353772_fedorov-nazval-kolichestvo-zhitelej-zaporozhskoj-oblasti-na-podkontrolnoj-territorii/
26. Оновлено Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій

Запорізької області на 2026 рік. URL : https://www.zoda.gov.ua/news/77687/onovleno-jediniy-projektniy-portfel-publichnih-investitsiy--zaporizkoji-oblasti-na-2026-rik.htm

27. Мішенін Є. В. Еколого орієнтоване логістичне управління виробництвом : монографія / Є. В. Мішенін, І. І. Коблянська, Т. В. Устік, І. Є. Ярова ; [за ред. Є. В. Мішеніна]. Суми, 2013. 247 с.
28. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Центр Разумкова. Аналітична доповідь, 2019 р. 316 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/ article/2019_ZELEN_INVEST.pdf (дата звернення 12.12.2023).
29. Клиновий Д.В. Сталі фінанси: теорія, методологія, практика: монографія; за ред. І.К. Бистрякова. К.: ДУ «Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2022. 440 с.
30. Кожухова Т. В. Формування та трансформація глобальної системи фінансування сталого розвитку: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2017. 336 с.
31. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення 12.12.2023).
32. Ільчук В.П., Шпомер Т.О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 310–316.
33. Диба М.І., Гернего Ю.О. Потенціал фінансування ініціатив зеленого курсу в Україні. Фінанси України. 2021. № 2. С. 73–84.
34. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., & Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті розвитку цифрового суспільства від 1G до 5G. HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica». 2022. 10 (87). С. 112-121

35. Череп А. В., Маркова С. В. Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності. Энергетика : журнал. 2009. Вып. 8. С. 41-64.
36. Voronkova Valentina, Cherep Alla, Nikitenko Vìtalina, Andriukaitiene Regina. Conceptualization of digital reality expertise in conditions of stochaic insurance: nonlinear methodology. Humanities Studies. 2019. Вип. 2(79). С. 182-195.
37. Череп А. В., Воронкова В. Г., & Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations . HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica». 2022. № 10 (87). С. 134-141.
38. Voronkova Valentyna, Kaganov, Yuriy, & Metelenko, Natalia. Conceptual basis of «the digital economy forsite model»: european experience. HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica». 2022. № 10 (87). С. 9-19.
39. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д-ра. філос. наук, проф. Воронкової В.Г., д-ра. екон. наук, проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pre. 2022. 480 с.
40. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М.Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house «Helvetica». 2022. № 11 (88). С. 169-182.
41. Voronkova Valentyna H., Nikitenko Vitalina A., Teslenko Tatyana V., Bilohur Vlada E. Impact of the worldwide trends on the development of the digital economy. Amazonia Snvestia. 2020. Volume 9. Issue 32. P. 81-90.
42. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д-ра. філос. наук, проф. В. Г. Воронкової, д-ра екон. наук, проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет.

2020. 338 с.

43. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптивності до змін. Humanities studies : зб. наук. пр. / Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. № 3. С. 159-177
44. Кизим М. О., Матюшенко І. Ю., Шостак І. В., Данова М. О. Форсайт-прогнозування пріоритетних напрямів розвитку нанотехнологій і наноматеріалів у країнах світу й Україні : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 272 с.
45. Манцуров І. Г., Бараник З. П., Рудченко О. Ю., Дрига С. Г., Храпунова Я. В. Державна політика регіонального розвитку України: інформаційно-аналітичне забезпечення розробки та реалізації : монографія / за заг. наук. ред. І. Г. Манцурова. Київ : КНЕУ, 2018. 363 с.
46. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: вектори реального поступу : нац. доп. / за ред. Е. М. Лібанової, М. А. Хвесика. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2017. 864 с.
47. Алимов О. М., Ладонько Л. С., Лицур І. М., Микитенко В. В. Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави : монографія. Київ : ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014. 520 с.
48. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості : нац. доп. / кер. авт. кол. Е. М. Лібанова. Умань : Візаві, 2012. 412 с
49. Гелеверя Е. М. Управление инновационным развитием жилищной сферы экономики региона в условиях децентрализации. Сучасні питання економіки і права. 2015. Вип. 2 (10). С. 28–34.
50. Державна служба статистики України. URL: http:// www.ukrstat.gov.ua
51. Стан інвестиційної діяльності в Україні // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag

52. Терещенко Г. В. Проблеми розвитку та оптимізації інноваційної діяльності: регіональний аспект. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури (економічні науки). 2012. № 35 (1). URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ppei/.../Teres.pdf
53. Кремень О. І., Куберка В. І. Особливості оцінювання інвестиційної привабливості регіону. URL: http:// www.dspace.uabs.edu.ua/jspui/.../622/.../kremen5. pdf
54. Шевченко О. В. Інструменти підвищення інвестиційної спроможності регіонів в контексті розкриття внутрішнього потенціалу розвитку: аналітична записка відділу регіональної політики Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. URL: http://www.niss.gov.ua
55. Степаненко С. В. Інвестиційна привабливість регіонів та інноваційна політика в контексті сталого економічного зростання. URL: http://www.kbuapa. kharkov.ua/e-book/db/.../10.pdf