

**Н. Б. Радух**, кандидат економічних наук, доцент,  
виконуючий обов'язки завідувача кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Львівського національного університету ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Т. І. Ситник**, кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Львівського національного університету ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УКРАЇНІ

*У статті означено, що публічні інвестиції є важливим засобом забезпечення сталого розвитку економіки країни. Важливою проблемою водночас є відсутність контролю за використанням державних фінансових ресурсів, що спрямовуються як цільові інвестиції в проекти соціально-економічного розвитку. Розкрито практику імплементації публічних інвестиційних проектів в Україні, які здебільшого спрямовані на заходи з покращення інфраструктури. Саме тому в сьогоденних умовах продумана система управління публічними інвестиціями може забезпечити не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й стимулювати економічне відновлення країни. Обґрунтовано, що актуальними завданням реформування управління публічними інвестиціями є запровадження середньострокового планування публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівні, а також їх інтеграція у бюджетний процес і забезпечення включення до бюджету тільки тих проектів, що пройшли оцінку та відбір у встановленому порядку.*

*Акумульовано та проаналізовано наявність проектів та програм за секторами, які діють в Україні або заплановані на найближчу перспективу. Представлено основні функції системи управління публічними інвестиціями, які допоможуть забезпечити належне зниження ключових ризиків шляхом ухвалення рішень і засобів контролю. Доведено необхідність створення надійного правового, нормативного та інституційного середовища для управління публічними інвестиціями, а також інтеграцію з державно-приватним партнерством. Зазначено, що потрібно зміцнити та розвинути стратегію управління шляхом сприяння розгляду соціально-економічної ефективності при виборі інвестиційних проектів, гармонізації процедур, що поширюються протягом життєвого циклу інвестиційних проектів між секторами та адміністративними рівнями, і зосередження інвестицій окремих секторів на підтримку та якість основного капіталу.*

*Авторами розглянуто публічні інвестиції як інструмент, спрямований на досягнення екологічних, цифрових, дослідницьких та інноваційних цілей у процесі виконання внутрішніх та міжнародних зобов'язань держави, та забезпечення стійкого зростання. Описано, що публічне інвестування потребуватиме залучення приватних інвестицій для досягнення цих цілей шляхом розробки пакету готових до фінансування проектів і коригування державної політики підтримки стратегічно важливих галузей.*

*Ключові слова:* публічні інвестиції, управління публічними інвестиціями, державна підтримка, система, держава.

### **N. B. Radukh, T. I. Sytnyk. Formation of the public investment management system in Ukraine**

*The article describes that public investments are an important means of ensuring sustainable development of the country's economy. At the same time, an important problem is the lack of control over the use of public financial resources, which are directed as targeted in investment projects that contribute to the economic and social growth of communities. The practice of implementing public investment projects in Ukraine, which are mostly aimed at measures to improve infrastructure, is revealed. That is why, in today's conditions, a well-thought-out public investment management system can ensure not only the restoration of destroyed infrastructure, but also stimulate the economic recovery of the country. It is substantiated that the current tasks of reforming public investment management are the introduction of medium-term planning of public investments at the state, regional and local levels, as well as their integration into the budget process and ensuring the inclusion in the budget of only those projects that have been assessed and selected in the established manner. The availability of projects and programs by sectors that operate in Ukraine or are planned for the near future is accumulated and analyzed.*

*The main functions of the public investment management system are presented, which will help ensure that key risks are adequately mitigated through decision-making and controls. The need for a sound legal, regulatory and institutional environment for public investment management, as well as integration with public-private partnerships, is demonstrated. The management strategy needs to be strengthened and developed by promoting consideration of socio-economic efficiency when selecting investment projects, harmonizing procedures that extend throughout the life cycle of investment projects across sectors and administrative levels, and focusing investments by individual sectors on the maintenance and quality of fixed assets.*

*Public investment should be directed towards achieving environmental, digital, research and innovation goals in order to meet our country's domestic and international commitments and ensure sustainable growth. It is described that public investment will need to leverage private investment to achieve these goals and increase potential growth, by developing a portfolio of financeable projects and dynamically adjusting state policy to support strategically important sectors.*

Key words: *public investment, public investment management, institutional support, system, state.*

**Постановка проблеми.** В умовах реалізації європейської інтеграції України та потреби у відновленні і післявоєнній відбудові національної економіки в рамках Меморандуму про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом, реформування системи управління публічними інвестиціями є вимогою сучасності. Побудова єдиної, стійкої та ефективної системи управління публічними інвестиціями, яка забезпечує стратегічне планування публічних інвестицій на середньострокову перспективу і їх максимальну інтеграцію у бюджетний процес для підвищення ефективності управління публічними інвестиціями органами всіх рівнів для досягнення суспільних інтересів. Такі тенденції вимагають поширення процедур управління публічними інвестиціями на всі інвестиційні проекти, цілями яких є відбудова, відновлення і розвиток. Наявність єдиного проектного портфелю для забезпечення пріоритетизації та отримання доступу до фінансування полегшує отримання необхідної інформації для оцінки фінансової сталості публічних інвестицій та посилення управління ризиками. Крім цього, задекларована потреба у створенні єдиної ІТ-екосистеми управління публічними інвестиціями спростить управління публічними інвестиціями на центральному та місцевому рівні.

Проблеми, з якими стикаються під час запровадження реформи управління публічними інвестиціями, не варто недооцінювати. Публічні інвестиції дуже політизовані через дискреційний характер цих видатків та їх високу видимість. Корупційний ризик, пов'язаний з публічними інвестиціями, добре відомий і походить від високої вартості контрактів і вразливості до маніпуляцій у процесі закупівель. Корупція може спотворити інвестиційні та імплементаційні рішення та зробити неефективними будь-які заплановані процедурні та методологічні вдосконалення. У корумпованому середовищі сильні приватні інтереси можуть задушити реформи управління публічними інвестиціями у зародковому стані.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Дослідження питань управління публічними інвестиціями недостатньо висвітлені у вітчизняній науковій практиці. Однак з кожним роком проблематика публічного інвестування та перспективи їхнього застосування в сучасних соціально-економічних умовах заохочує до нових розвідок вітчизняних науковців, серед яких: А. Гладишевський, О. Гришкевич, Л. Задорожня, О. Івашко, О. Нагорна, І. Сащенко, Г. Рижакова, О. Федорчак, В. Федюк та інші.

**Метою статті** є дослідження формування системи управління публічними інвестиціями як складової управління публічними фінансами, що визначає важливі інституційні механізми для підтримки ефективної системи управління та стимулювання економічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Публічні інвестиції є важливим каталізатором економічного зростання, підтримуючи та сприяючи наданню ключових державних послуг і залучаючи громадян та компанії до створення додаткових економічних можливостей. Публічні інвестиції розглядаються як капітальні витрати суб'єктів публічного сектора, що спрямовуються на створення і відновлення основних фондів з продуктивним їх використанням строком понад один рік за рахунок коштів державного чи місцевого бюджету, коштів державних або комунальних підприємств, коштів міжнародної технічної допомоги та плати з користувачів інфраструктури [2; 11].

Управління публічними інвестиціями – це система регулювання та нагляду, яка є компонентом управління публічними фінансами, що визначає ключові особливості та інституційні механізми для підтримки ефективної системи управління та має вирішальне значення для покращення результатів інфраструктури і стимулювання економічного розвитку. Міністерство фінансів і Міністерство економіки України у звіті про пріоритети економічної політики, спрямованої на забезпечення економічного зростання, міцніший фундамент, вищий потенціал і швидше відновлення зазначають, що рівень інвестицій є фундаментальною основою для збільшення запасів фізичного капіталу та нових технологій, а вдосконалення управління публічними інвестиціями забезпечить прискорене післявоєнне економічне зростання [4].

Ефективність управління публічними інвестиціями має вирішальне значення для отримання переваг економічного зростання від додаткових інвестицій в інфраструктуру. На думку О. Івашко, якість і ефективність державного управління публічними інвестиціями безпосередньо впливає на досягнення цілей сталого розвитку через планування, розподіл та реалізацію відповідних інфраструктурних інвестиційних проектів [6].

У 2018 році Україна офіційно приєдналася до Рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо ефективного публічного інвестування на всіх рівняхрядування, а вже в аналітичному звіті проекту SURGe «Реформування системи публічного інвестування в контексті державної регіональної політики», в якому досліджувалися проблеми публічного інвестування для регіонального розвитку за період 2014–2019 років, констатувалося, що Україна суттєво відстає за обсягами публічних інвестицій від країн-сусідів, наприклад у 5 разів у порівнянні з Польщею, а в загальному обсязі приватні інвестиції переважають публічні у понад 6 разів [9].

Законом України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991 р. із змінами від 15.08.2022 р. визначаються державні інвестиційні проекти та інвестиційні проекти, для реалізації яких надається державна підтримка, а також встановлюється процедура обов'язкової державної експертизи, якій підлягають інвестиційні проекти, що впроваджуються із залученням бюджетних коштів, коштів державних підприємств, установ та організацій, за рахунок кредитів, наданих під державні гарантії чи інших форм державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів, тобто у цьому документі відсутнє використання термінології публічних інвестицій [8]. У Законі України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» № 1116-IX від 17.12.2020 р. із змінами від 09.08.2023 р. надається визначення інвестиційного проекту із значними інвестиціями, для реалізації якого може надаватися державна підтримка [7], і знову не вказується про публічні інвестиції.

Сучасний етап управління публічними інвестиціями розпочався із схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, в якій чітко визначено сфери, що потребують покращення, включаючи державне стратегічне планування, управління публічними інвестиціями, управління ліквідністю та управління публічними фінансами на місцевому рівні [10]. Кожна країна повинна мати власні визначення та концептуальне розуміння сфери застосування управління публічними інвестиціями у межах своєї юрисдикції, а щоб уникнути двозначності, ці поняття мають бути закріплені в законодавчій та нормативній базі.

В Україні Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 588-р від 18.06.2024 р. затверджено план заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки, в якому передбачається створення належних умов для переходу до нової моделі управління публічними інвестиціями, що потребує законодавчого унормування уніфікованих процедур, зокрема щодо визначення термінів «публічні інвестиції» та «публічний інвестиційний проект», а також законодавчого розмежування здійснення видатків для реалізації публічних інвестиційних проектів та інших видів капітальних видатків [2].

У процесі реалізації Дорожньої карти реформування системи управління публічними інвестиціями відповідно до програми Європейського Союзу Ukraine Facility на 2024-2027 роки, яка містить пріоритетні напрями реформ та інвестицій, відповідно до визначеної моделі соціально-економічного розвитку, передбачається розробка та впровадження цифрового інструменту управління відновленням України, який забезпечує публічний доступ до даних про проекти відновлення на всіх етапах, включаючи планування, фінансування, закупівлі, будівництво та введення в експлуатацію, для забезпечення публічного та прозорого моніторингу реалізації проектів та кращої координації зусиль з відновлення між секторами [15].

Важливим завданням реформування управління публічними інвестиціями на найближчу перспективу є запровадження середньострокового планування публічних інвестицій на державному, регіональному та місцевому рівні, а також їх інтеграція у бюджетний процес і забезпечення включення до бюджету тільки тих проектів, що пройшли оцінку та відбір у встановленому порядку. Завдання щодо підвищення інституційної спроможності органів з управління публічними інвестиціями досягнуто через створення Сектору з питань управління публічними інвестиціями при Міністерстві фінансів та Управління публічними інвестиціями в Міністерстві економіки [2].

У таблиці 1 зібрано усі проекти та програми за секторами, які діють в Україні або заплановані на найближчу перспективу. Наприклад, проект на заходи із забезпечення комплексного протипаводкового захисту від шкідливої дії вод сільських населених пунктів та сільськогосподарських угідь у Львівській області (01.01.1979-01.01.2029 рр.) на суму 1297,3 млн грн перебуває на стадії реалізації (до 20% готовності) [3].

Таблиця 1

**Проектний портфель здійснення публічних інвестицій в Україні**

№ п/п	Проекти та програми за секторами	Кількість проектів	Загальний бюджет проекту		Фактично профінансовано, млн. грн.	Потреба	
			млн. грн.	%		млн. грн.	%
1	Вода, санітарія та управління відходами	68	139 543,5	5,38	6 461,0	133 082,5	95,37
2	Державне управління	65	103 170,9	3,98	23 816,4	79 354,5	76,92
3	Енергія та видобуток	72	1 386 341,3	53,47	87 858,2	1 298 483,1	93,66
4	Комунікації та ІТ	16	1 276,0	0,05	0	1 276,0	100
5	Освіта	115	196 708,8	7,59	7 055,9	189 652,9	96,41
6	Охорона здоров'я	153	170 475,1	6,58	16 714,9	153 760,2	90,20
7	Промисловість, торгівля та послуги	72	178 972,6	6,90	19 631,3	159 341,3	89,03
8	Сільське господарство, лісове господарство, рибне господарство	13	773,7	0,03	0	773,7	100
9	Соціальний захист	78	101 813,6	3,93	5 419,0	96 394,6	94,68
10	Транспортні послуги	134	313 584,9	12,10	10 059,5	303 525,4	96,79

*Джерело: складено авторами за матеріалами [3]*

У сучасних реаліях важливими функціями системи управління публічними інвестиціями є функції, які допоможуть забезпечити належне зниження ключових ризиків шляхом ухвалення рішень і засобів контролю. Для цього потрібно провести діагностику та оцінку спроможностей країни для проведення реформ, зокрема:

- створення надійного правового, нормативного та інституційного середовища для управління публічними інвестиціями;
- розподіл ролей і обов'язків між ключовими суб'єктами управління публічними інвестиціями;
- поглиблення методологій оцінювання;
- інтеграція стратегічного планування, оцінки та відбору проектів і планування капітальних витрат;
- управління багаторічними капітальними бюджетними асигнуваннями та зобов'язаннями;
- ефективне впровадження, закупівлі та моніторинг проектів;
- посилення управління державними активами;
- інтеграція управління публічними інвестиціями та державно-приватного партнерства;
- раціоналізація та пріоритезація існуючого портфеля проектів публічних інвестицій;
- розробка бази даних та інформаційних технологій публічних інвестицій.

При розробці та прийнятті ієрархічної правової та нормативної бази є три основні моменти: юридичні повноваження для системи публічних інвестицій, які, зазвичай, встановлюються через певну форму первинного законодавства; основні процедурні вказівки, критерії прийняття рішень високого рівня, ролі та відповідальність, а також призначення аналітичних інструментів; методологічні вказівки, детальні критерії, стандартизовані значення параметрів та процедурна документація, які, як правило, видаються безпосередньо координаційною агенцією у формі посібників, шаблонів та циркулярів відповідно до повноважень, наданих їй первинним законодавством [4; 6].

Система управління публічними інвестиціями повинна стосуватися придбання або значного вдосконалення основних засобів, що є синонімом капітальних витрат, включаючи придбання як фінансових, так і нефінансових активів. Капітальні витрати на основні засоби повинні бути відправною точкою для управління публічними інвестиціями, але сфера застосування процесів управління публічними інвестиціями також повинна поширюватися на належне планування та управління витратами на весь термін експлуатації створених основних засобів.

У країнах із бюджетами розвитку слід бути обережними при визначенні сфери застосування управління публічними інвестиціями, оскільки бюджети розвитку часто включають значні некапітальні видатки, а «поточний» бюджет може включати капітальні видатки, не враховані в бюджеті розвитку [12; 14], тому у таких випадках увага управління публічними інвестиціями має зосереджуватися на належним чином визначених капітальних видатках, а не на більш широких витратах на розвиток чи ініціативах, що фінансуються донорами. Для багатьох країн інвестиції в системи інформаційно-комунікаційних технологій стають все більш значною частиною публічних інвестицій і можуть стати основним джерелом марнотратства, якщо ними керувати нераціонально [15].

Інфраструктура розглядається як підмножина інвестицій, що охоплює фізичні активи, необхідні для надання послуг та для підтримки економічної діяльності. Міжнародний валютний фонд визначає ключові характеристики, які відрізняють інфраструктуру від інших типів капіталу [3; 4; 9]:

- інвестиції в інфраструктуру часто є великими, капіталомісткими проектами, які, як правило, є природними монополіями, тому часто економічно ефективніше, щоб послуги надавалися однією організацією;
- інвестиції, як правило, мають значні початкові витрати, але вигоди або прибутки накопичуються протягом дуже тривалих періодів часу, часто багатьох десятиліть;
- інвестиції в інфраструктуру мають потенціал для створення позитивних зовнішніх ефектів, так що соціальна віддача від проекту може перевищувати приватну віддачу, яку він може принести оператору, а це може призвести до недостатнього забезпечення необхідних інвестицій. Саме через ці причини інфраструктура історично надавалася державним сектором, державно-приватними партнерствами або регульованими приватними організаціями.

Державно-приватні партнерства повинні входити до сфери дії системи управління публічними інвестиціями, оскільки вони використовують публічні фінансові ресурси, навіть якщо лише в довгостроковій перспективі (від 5 до 50 років); вони повинні мати обґрунтування державної політики. Державно-приватне партнерство має бути предметом тих самих передінвестиційних процесів, що й будь-який інший державний інвестиційний проект, а також деякі додаткові аналітичні кроки та рішення, щоб визначити чи державно-приватне партнерство представляє кращу цінність за публічні кошти, ніж інші методи впровадження. Додатковий аналіз слід проводити лише після того, як буде доведено, що проект ефективно використовує публічні фінансові ресурси, незалежно від того, як він реалізується.

Управління публічними інвестиціями має регулюватися відповідною законодавчою та нормативною базою, включаючи узгоджені визначення та сферу застосування, і має підтримуватися комплексними процедурами та методами. Для ефективного функціонування системи управління публічними інвестиціями необхідно чітко визначити ролі та обов'язки ключових гравців. Певні технічні особливості відрізняють публічні інвестиції від інших форм видатків і викликають потребу в спеціальній системі управління з окремими процедурами та спеціалізованими методами, а саме:

– публічні інвестиції, зазвичай, передбачають багаторічні проекти з тривалим періодом розробки, тривалими етапами впровадження та подовженим терміном експлуатації, планування та реалізацію яких важко синхронізувати з бюджетним циклом чи навіть із середньостроковим бюджетом, тому необхідні спеціальні заходи для управління взаємодіями між різними циклами планування та забезпечення міжчасової узгодженості;

– довгостроковий характер витрат і вигод, які зазвичай включають вплив між поколіннями, означає, що потрібні складні методи прогнозування та аналітичні методи, а також необхідні навички для їх застосування;

– потенційний вплив на економічне зростання. Заповнення прогалін у наданні послуг інфраструктури та задоволення пригніченого попиту може дати значний поштовх економічному зростанню, але надання надлишкової потужності може бути дуже дорогим з точки зору альтернативної вартості державних ресурсів.

– інвестиційне планування є предметом систематичного надмірного оптимізму щодо оцінки витрат і вигод, а також основних факторів, вирішальних для успіху проекту. Цю тенденцію називають залізним законом мега-проектів – перевищення бюджету з часом, знову і знову, що вимагає добре розроблених заходів для забезпечення більшої реалістичності планування та неупередженого перегляду [12].

– великі капітальні інвестиції, які завершуються за графіком і в рамках бюджету, швидше за все, є винятком, ніж правилом, і навіть після завершення багато з них не досягають очікуваних доходів. Керівники часто звинувачують недостатню продуктивність проекту в передбачуваних складнощах і невизначеності, пов'язаних із обсягом і попитом на проект, технологією чи місцем розташування проекту, або навіть протидією зацікавлених сторін. Безсумнівно, усі ці фактори в той чи інший час сприяють перевитратам, недоотриманню виплат і затримкам [12].

Ознаки слабого управління публічними інвестиціями часто очевидні для громадян та інших зацікавлених сторін, здебільшого через погані публічні послуги, але також низьку важливість досягнення ефективності грошей, тобто «проекти марнославства», які просуваються, коли базові послуги залишаються незадоволеними. Короткостроковий політичний вплив, який призводить до марнотратних проектів з обмеженою економічною чи соціальною цінністю, є серйозною проблемою в слабкому середовищі управління публічними інвестиціями.

Тенденція до фінансування нових проектів, а не до ефективного завершення поточних, що призводить до накопичення загальмованих і незавершених проектів, може бути результатом пошуку короткострокової політичної вигоди або ознакою загальної слабкості багаторічного бюджетування. Корупційна практика закупівель може призвести до вищих витрат, ніж необхідно, і до вибору невідповідних підрядників, які не можуть відповідати необхідним стандартам. За даними Рахункової палати України у 2023 р. було виявлено порушення під час здійснення публічних закупівель на суму 9 915,3 млн грн, що становить 63,7 % у загальній структурі порушень бюджетного та іншого законодавства; неефективне управління державними коштами та державним майном оцінено у розмірі 9 952,7 млн грн, що становить 52,9% у загальній структурі неефективного управління публічними фінансами і майном [5].

Системна основа ефективного управління публічними інвестиціями в Україні має визначати такі ключові функції:

– стратегічне інвестування, розробка концепції проекту та передоцінка передбачає управлінські заходи, щоб переконатися чи концепції проектів відповідають мінімальним критеріям відповідності стратегічним цілям уряду та економічній класифікації;

– формальний процес оцінки проекту передбачає регламентований набір етапів підготовки проекту: попередні та техніко-економічні обґрунтування, включаючи ескізний проект; оцінки екологічного та соціального впливу, які мають бути завершені до того, як проект може бути затверджений для фінансування; а також методи, що відповідають технічним можливостям, а також масштабу та обсягу проекту;

– перевірка міністерством фінансів або іншим агентством упередженню переоцінці попиту та недооцінці витрат;

– остаточне рішення щодо вибору проекту та складання бюджету з використанням добре керованого бюджетного процесу; прив'язка оцінки та відбору державних інвестиційних проектів до бюджетного циклу, навіть якщо цикл оцінки проектів має інший графік; перевірка прийнятності та пріоритетності проекту; ретельний аналіз майбутніх витрат і фінансування під час складання бюджету;

– ефективна реалізація проекту передбачає перевірку реалістичності впровадження, включаючи організаційні заходи, планування закупівель і графік, адекватні системи моніторингу та системи управління загальними витратами проекту;

– можливість вносити корективи в проект та зміни в профіль виплат, включаючи припинення непрацюючих проектів;

– забезпечення сталого функціонування об'єктів вимагає ефективної передачі відповідальності керівництва за експлуатацію та технічне обслуговування, підтримку надійних і актуальних реєстрів капітальних активів;

– базовий огляд завершення та оцінка за фактом має на меті систематичний огляд усіх проектів після завершення, щоб оцінити його рівень виконання до запланованих показників та цілей, встановлених у проекті.

Управління публічними інвестиціями є надзвичайно вимогливою сферою державного управління, яка потребує передових технічних можливостей та організаційних можливостей. Навіть ключові характеристики мінімально ефективної системи, вимагають високого рівня навичок, далекоглядності та дисципліни. Забезпечення достатньо точного визначення публічних інвестицій не означає, що пропозиції щодо державних видатків поза визначенням повинні уникати належного планування, перевірки та управління. Процедури та методи управління публічними інвестиціями можуть бути застосовані до інших витратних позицій.

Ефективне інвестиційне планування вимагає інституцій, які забезпечують фінансову стабільність публічних інвестицій та ефективну координацію між секторами та рівнями управління. Такі інституції повинні забезпечувати повне фінансування проектів, прозорий моніторинг та ефективне управління протягом усього періоду їх реалізації. Розподіл публічних інвестицій на найбільш продуктивні проекти вимагає комплексного, єдиного, середньострокового планування та об'єктивних критеріїв оцінки та відбору проектів. Комплексна основа для управління інфраструктурою також повинна вирішувати наскрізні питання, такі як нормативно-правова база підтримки інфраструктури, спроможність персоналу впроваджувати процеси та керувати ними, а також достатність ІТ-систем для забезпечення належної практики на всіх етапах циклу публічного інвестування.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.** Підвищення ефективності державних витрат, тобто збільшення обсягу та якості інфраструктурних активів без збільшення витрат, може одночасно вирішити подвійні проблеми нагальних потреб і обмежених фінансових можливостей. У цьому балансуванні слід докладати всіх зусиль, щоб зробити публічні інвестиції більш ефективними, тобто зменшити перевитрати коштів, завершити поточні проекти, усунути та скоротити можливості для шахрайства під час використання державних ресурсів. Дійсно, зміцнення інститутів управління публічними інвестиціями може стати ключовим фактором підвищення їх ефективності.

Щоб повною мірою скористатися перевагами публічних інвестицій, потрібно зміцнити та розвинути стратегію управління шляхом сприяння розгляду соціально-економічної ефективності при виборі інвестиційних проектів, гармонізації процедур, що поширюються протягом життєвого циклу інвестиційних проектів між секторами та адміністративними рівнями, і зосередження інвестицій окремих секторів на підтримку та якість основного капіталу. Більше того, оскільки органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за більшу частину публічних інвестицій, продовження зусиль щодо чіткого розподілу обов'язків між різними рівнями управління буде корисним для отримання переваг від економії масштабу та обсягу.

Публічні інвестиції також мають бути спрямовані на досягнення екологічних, цифрових, дослідницьких та інноваційних цілей, щоб виконати внутрішні та міжнародні зобов'язання нашої держави та забезпечити більш потужне та стійке зростання. Вибір публічного інвестування потребуватиме залучення приватних інвестицій для досягнення цих цілей і підвищення потенційного зростання, в тому числі шляхом розробки пакету готових до фінансування проектів і динамічного коригування державної політики підтримки стратегічно важливих галузей. Тому подальші наукові дослідження проблематики публічних інвестицій будуть спрямовані на систематичний аналіз імплементації задекларованих планів щодо реформування системи управління публічними інвестиціями та оцінку їх ефективності.

### Список використаних джерел:

- Деякі питання підготовки, подання, оцінки та критеріїв пріоритетизації концепцій публічних інвестиційних проектів на 2025 рік : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.08.2024 р. № 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2024).
- Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_skhvaliv\\_dorozhniu\\_kartu\\_reformuvannia\\_upravlinnia\\_publichnimi\\_investitsiiami-4358](https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_dorozhniu_kartu_reformuvannia_upravlinnia_publichnimi_investitsiiami-4358) (дата звернення: 25.09.2024).
- Єдиний портфель публічних інвестиційних проектів (перелік пріоритетних публічних інвестиційних проектів). URL: [https://mof.gov.ua/uk/unified\\_portfolio\\_of\\_public\\_investment\\_projects\\_list\\_of\\_priority\\_public\\_investment\\_projects-749](https://mof.gov.ua/uk/unified_portfolio_of_public_investment_projects_list_of_priority_public_investment_projects-749) (дата звернення: 30.10.2024).
- Звіт про пріоритети економічної політики, спрямованої на забезпечення економічного зростання. URL: <https://reformmatrix.mof.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/bila-kniga-ukr-fin.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).
- Звіт Рахункової палати України за 2023 рік. URL: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/> (дата звернення: 15.11.2024).
- Івашко О. А. Сучасна парадигма дослідження публічних інвестицій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : зб. наук. пр. 2023. Вип. 6 (164). С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-5>
- Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX із змінами від 09.08.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20/conv#n41> (дата звернення: 30.10.2024).

8. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII із змінами від 15.08.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/conv#n16> (дата звернення: 30.10.2024).

9. Реформування системи публічного інвестування в контексті державної регіональної політики: аналітичний звіт. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42477.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).

10. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80/conv#n374> (дата звернення: 25.09.2024).

11. Федюк В. Роль публічних інвестицій у залученні приватного фінансування в розвиток вітчизняної економіки. 23.10.2023. URL: <https://www.csi.org.ua/news/rol-publichnyh-investycij-u-zaluchenni-pryvatnogo-finansuvannya-u-rozvytok-vitchyznyanoi-ekonomiky/> (дата звернення: 15.11.2024).

12. Flyvbjerg B., Garbuio M., Lovallo D. Better forecasting for large capital projects. *McKinsey on Finance*. 2014. Vol. 52. P. 7–13. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/better-forecasting-for-large-capital-projects> (дата звернення: 30.10.2024).

13. International monetary fund. URL: <https://www.imf.org/en/Search#q=public%20investment&sort=relevancy> (дата звернення: 15.11.2024).

14. OECD, Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. 2023. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (дата звернення: 30.10.2024).

15. Ukraine Facility: програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2024).

### References:

1. KMU (2024), Deiaki pytannia pidhotovky, podannia, otsinky ta kryteriiv priorityzatsii kontseptsij publichnykh investytsijnnykh proektiv na 2025 rik [Some issues of funding, taxes, deductions and criteria for prioritizing the concepts of public investment projects for 2025], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 09, 2024 No. 903, official site, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/774-p> [Ukraine].

2. Dorozhnia karta reformuvannia systemy upravlinnia publichnyimi investytsiiami [Road map for reforming the public investment management system], available at: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_skhvaliv\\_dorozhniu\\_kartu\\_reformuvannia\\_upravlinnia\\_publichnyimi\\_investytsiiami-4358](https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_dorozhniu_kartu_reformuvannia_upravlinnia_publichnyimi_investytsiiami-4358) [Ukraine].

3. Yedynyj portfel' publichnykh investytsijnnykh proektiv (perelik priorityetnykh publichnykh investytsijnnykh proektiv) [Unified portfolio of public investment projects (list of priority public investment projects)], available at: [https://mof.gov.ua/uk/unified\\_portfolio\\_of\\_public\\_investment\\_projects\\_list\\_of\\_priority\\_public\\_investment\\_projects-749](https://mof.gov.ua/uk/unified_portfolio_of_public_investment_projects_list_of_priority_public_investment_projects-749) [Ukraine].

4. Zvit pro priorityety ekonomichnoi polityky, spriamovanoi na zabezpechennia ekonomichnoho zrostantia [Promote economic policy priorities aimed at ensuring economic growth], available at: <https://reformmatrix.mof.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/bila-kniga-ukr-fin.pdf> [Ukraine].

5. Zvit Rakhunkovoi palaty Ukrainy za 2023 rik [The formation of the Rakhunkov Palace of Ukraine for 2023], available at: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/> [Ukraine].

6. Ivashko O. A. (2023), "Suchasna paradyhma doslidzhennia publichnykh investytsij" [The current paradigm of public investment research], *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy: zb. nauk. pr.* Vol. 6 (164), pp. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-5> [Ukraine].

7. VRU, Law of Ukraine (2020), Pro derzhavnu pidtryмку investytsijnnykh proektiv iz znachnymy investytsiiami v Ukraini [Law of Ukraine "For state support of investment projects with significant investments in Ukraine"], dated December 17, 2020 No. 1116-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20/conv#n41> [Ukraine].

8. VRU, Law of Ukraine (1991), Pro investytsijnnu diial'nist' [Law of Ukraine „For investment activity“], dated September 18, 1991 No. 1560-XII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/conv#n16> [Ukraine].

9. Reformuvannia systemy publichnoho investuvannia v konteksti derzhavnoi rehional'noi polityky: analitychnyj zvit [Reforming the public investment system in the context of state regional policy: analytical development], available at: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42477.pdf> [Ukraine].

10. KMU (2021), Stratehiia reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky [Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025] the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021 No. 1805-p, official site, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80/conv#n374> [Ukraine].

11. Fediuk V. (2023). Rol' publichnykh investytsij u zaluchenni pryvatnogo finansuvannia v rozvytok vitchyznianoї ekonomiky [The role of public investments in attracting private financing to the development of the national economy], 23.10.2023, available at: <https://www.csi.org.ua/news/rol-publichnyh-investycij-u-zaluchenni-pryvatnogo-finansuvannya-u-rozvytok-vitchyznyanoi-ekonomiky/> [Ukraine].

12. Flyvbjerg B., Garbuio M., Lovallo D. (2014). Better forecasting for large capital projects. *McKinsey on Finance*. 2014. Vol. 52. P. 7–13, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/better-forecasting-for-large-capital-projects>

13. International monetary fund, available at: <https://www.imf.org/en/Search#q=public%20investment&sort=relevancy>

14. OECD (2023), Vidbudovuiemo Ukrainu cherez zmitsnennia rehional'noho ta munitsypal'noho upravlinnia [We will build Ukraine through the cooperation of regional and municipal administrations]. 2023. OECD Publishing, Paris, available at: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> [Ukraine].

15. Ukraine Facility: prohrama finansovoi pidtrymky Ukrainy vid Yevropejs'koho Soiuzu [Ukraine Facility: Ukraine's financial support program within the European Union], available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> [Ukraine].