

УДК 352:330.322:351.82

<https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.31>

Оксана ПРОНІНА,

доцент кафедри державного управління і

місцевого самоврядування,

Херсонський національний технічний університет,

кандидат наук з державного управління, доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4894-1825>

(© ПРОНІНА О., 2026)

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті здійснено комплексний огляд сучасних тенденцій щодо імплементації концепції управління стратегічним інвестиціями в органи публічної влади України. Особливої уваги в роботі надано аналізу інституційних, нормативно-правових та організаційно-економічних передумов ефективного впровадження стратегічного інвестиційного менеджменту в умовах трансформаційних змін та повоєнного відновлення. Визначено ключові виклики, що перешкоджають реалізації зазначеної політики, а саме недостатню координацію між рівнями влади, обмеженість фінансових ресурсів та недосконалість механізмів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

Актуальність дослідження зумовлено роллю стратегічних інвестицій у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку України, о постійно зростає, в умовах глибоких трансформацій, пов'язаних із євроінтеграційними процесами, війсьними викликами та потребою повоєнного відновлення.

Сучасний етап розвитку держави характеризується потребою в значних обсягах інвестиційних ресурсів, спрямованих на відбудову інфраструктури, модернізацію ключових галузей економіки та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

В умовах євроінтеграції особливого значення набуває питання забезпечення інвестиційної безпеки, удосконалення механізмів державного регулювання та створення сприятливого інвестиційного клімату, що передбачає підвищення рівня правового захисту інвесторів і розвиток публічно-приватного партнерства. Реалізація реформ у сфері публічних інвестицій також вимагає узгодження стратегічних документів із реальними потребами територіальних громад та пріоритетами розвитку, що наголошує на потребі впровадження системного та стратегічного підходу до управління інвестиціями.

***Ключові слова:** стратегічні інвестиції, публічне управління, органи державної влади, інвестиційна політика, стратегічне планування, публічно-приватне партнерство.*

PRONINA Oksana,
Associate Professor at the Department of Public
Administration and Local Self-Government,
Kherson National Technical University,
Candidate of Public Administration, Associate Professor
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4894-1825>
(© PRONINA O., 2026)

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC INVESTMENTS IN LOCAL GOVERNMENT BODIES

The article provides a comprehensive review of current trends in the implementation of the concept of strategic investment management in public

authorities of Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of institutional, regulatory, and organizational and economic prerequisites for the effective implementation of strategic investment management in the context of transformational changes and post-war recovery. Key challenges that hinder the implementation of this policy are identified, namely, insufficient coordination between levels of government, limited financial resources, and imperfect mechanisms for assessing the effectiveness of investment projects.

The relevance of the study is due to the growing role of strategic investments in ensuring sustainable socio-economic development of Ukraine in the context of deep transformations associated with European integration processes, military challenges, and the need for post-war recovery. The current stage of the state's development is characterized by the need for significant amounts of investment resources aimed at rebuilding infrastructure, modernizing key sectors of the economy, and increasing the competitiveness of the national economy.

In the context of European integration, the issue of ensuring investment security, improving state regulation mechanisms, and creating a favorable investment climate is of particular importance, which involves increasing the level of legal protection for investors and developing public-private partnerships. The implementation of reforms in the field of public investments also requires harmonizing strategic documents with the real needs of territorial communities and development priorities, which emphasizes the need to implement a systemic and strategic approach to investment management.

***Key words:** strategic investments, public administration, state authorities, investment policy, strategic planning, public-private partnership.*

Постановка проблеми. З початком повномасштабного вторгнення 2022 року з України вийшла низка потужних компаній та організацій, що значно поглибило вже наявну економічну кризу. На фоні стрімких військово-політичних та економічних змін погіршився і державний інвестиційний клімат.

Проектно-інвестиційна діяльність у цей період фактично зупинилася, а відновилася тільки завдяки закордонним грантам та інвестиціям, що почали надаватися після відносної стабілізації ситуації в країні. Утім, станом на 2026 рік можна простежити, що в більшості громад України відсутнє довгострокове планування щодо залучення інвестицій. Насамперед такі тенденції призводять до неузгодженості інвестиційних рішень, нерівномірного розподілу ресурсів, гальмування розвитку інфраструктури, зниження інвестиційної привабливості громад та обмеження їх спроможності реалізовувати довгострокові соціально-економічні проєкти. У підсумку це зумовлює потребу формування цілісної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю на місцевому рівні, що б забезпечувала узгодженість цілей розвитку громад із національними пріоритетами, підвищення ефективності використання ресурсів та створення передумов для сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Реформи системи управління публічними інвестиціями привернула до себе увагу вітчизняних дослідників. Є велика кількість наукових праць, що досить ґрунтовно досліджують означену тематику. Одним з таких досліджень є робота Є. Смуригіна «Державно-приватне партнерство в реформі управління публічними інвестиціями» [5]. У своїй праці автор надає значної уваги проблемам, пов'язаним з функціонуванням системи публічних інвестицій в Україні, серед яких визначено неефективний розподіл ресурсів, обмеженість фінансування та застарілість інфраструктури. Дослідник обґрунтовує потребу реформування цієї сфери через впровадження нових підходів до управління інвестиціями, зокрема на основі стратегічного бачення та уніфікації управлінських процедур.

Важливим науковим внеском також є акцент на ролі державно-приватного партнерства (далі – ДПП) як інструменту підвищення ефективності публічних інвестицій. Автор доводить, що ДПП дозволяє залучити приватний капітал, оптимізувати управління проєктами, забезпечити розподіл ризиків і підвищити якість публічних послуг. Особливо цінним є висновок цього дослідження, де

автор зазначає про потребу переходу до довгострокового планування інвестицій, урахування повного життєвого циклу проєктів та інтеграції інвестиційної політики з державними стратегічними пріоритетами.

На рівні з попереднім дослідженням, варто відзначити роботу Я. Гончаренка «Реформа управління публічними інвестиціями в Україні в умовах відбудови: інституційна архітектура та міжнародні практики оцінювання» [3]. У ній автор пропонує концептуально нову модель стратегічного управління, що базується на логіці «відбір, оцінювання, фінансування, моніторинг» та відповідає міжнародним стандартам. У дослідженні обґрунтовано потребу формування цілісної інституційної архітектури, що включає: – єдиний портфель інвестиційних проєктів; – чіткі критерії пріоритизації; – інтеграцію інвестиційного планування з бюджетним процесом; – використання цифрових платформ.

Крім того, значна увага в дослідженні надається впровадженню міжнародних підходів до оцінювання ефективності інвестицій, зокрема аналізу витрат і переваг, оцінці ризиків, визначенню соціально-економічного ефекту та запровадженню системи показників результативності.

З огляду на зазначене, можемо констатувати, що сучасні наукові підходи до реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні акцентують на потребі інституційної цілісності, стратегічної узгодженості та впровадження ефективних інструментів оцінювання, що сукупно сприятиме підвищенню результативності інвестиційної політики в умовах війни та повоєнної відбудови.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного управління публічними інвестиціями в органах місцевого самоврядування України з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із трансформаційними процесами, євроінтеграцією, повномасштабною агресією та повоєнним відновленням.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління публічними інвестиціями на рівні органів місцевого самоврядування постає ключовим інструментом забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів та досягнення довгострокових цілей розвитку територіальних громад. У сучасних умовах трансформаційних змін, повномасштабної війни та повоєнного відновлення така система має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, програмно-цільового методу бюджетування та інструментів проєктного менеджменту. Насамперед це передбачає формування узгодженої системи стратегічних документів на місцевому рівні, що включає стратегії розвитку територіальних громад, середньострокові плани їх реалізації та інвестиційні програми. Ключовим у запропонованому механізмі є забезпечення їх взаємоузгодженості з національними та регіональними пріоритетами. Це дозволяє значно підвищити цільову спрямованість інвестицій та уникнути дублювання або фрагментації проєктів.

Дуже часто на рівні громад інвестиційні відділи працюють за принципом «перемоги в будь-якому проєкті». Такий підхід створює інвестиційний хаос в громаді і не дає їй розвиватися комплексно. Вирішити цю проблему покликана система відбору та пріоритизації інвестиційних проєктів. На практиці вона має базуватися на чітко визначених критеріях при відборі проєктів, серед яких соціально-економічна ефективність, відповідність стратегічним цілям, рівень ризиків, екологічний вплив та потенціал мультиплікативного ефекту. Рішення за будь-яким інвестиційним проєктом мають бути обґрунтованими, спиратися на реальні потреби та попередні етапи розвитку громади, а також має оцінюватися життєвий цикл проєктів. Тільки такі зважені управлінські рішення зможуть принести ефективність у залученні нових інвестицій в громаду.

Досить часто трапляються ситуації, коли сам проєкт є неспівставним з можливостями самої громади, що робить його в реальності недієздатним. Щоб убезпечити громаду від таких випадків, важливим аспектом проєктно-інвестиційної діяльності є кореляція між інвестиційним плануванням та

бюджетним процесом. Такий підхід передбачає узгодження інвестиційних програм із можливостями місцевих бюджетів та середньостроковим бюджетним плануванням. Саме такі дії перед поданням грантової заявки і забезпечують фінансову реалістичність проєктів, підвищують прозорість використання коштів та мінімізують ризики незавершеного будівництва або неефективного використання ресурсів.

Окремої уваги та розгляду потребує питання розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері управління інвестиціями. Ідеться насамперед про підвищення кваліфікації управлінського персоналу, запровадження сучасних цифрових інструментів управління проєктами, а також створення спеціалізованих підрозділів або агенцій розвитку, відповідальних за підготовку, супровід та моніторинг інвестиційних ініціатив. Полегшити процес моніторингу може в тому числі і цифровізація. Вона здатна забезпечити комплексний облік інвестиційних проєктів, здійснювати їх моніторинг у режимі реального часу, аналізувати показники результативності та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих параметрів. Її впровадження також створює передумови для інтеграції місцевих інвестиційних платформ із національними реєстрами та бюджетними системами, що забезпечує узгодженість управлінських процесів на різних рівнях влади.

У тих умовах, у яких наразі знаходяться українські громади, особливо в постраждалих регіонах від воєнних дій, досить часто виникає проблема неспроможності окремо взятої громади самостійно реалізовувати ті чи інші критично важливі проєкти. У такому разі в нагоді може стати розвиток інституційної спроможності, що передбачає впровадження механізмів міжмуніципального співробітництва. Упровадження такого механізму дозволяє об'єднувати ресурси на рівні територіальних громад для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, які є недосяжними для кожної з них поодиноці. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат та досягненню синергетичного ефекту.

Якщо переходити до конкретних кейсів, що дозволяють на практиці реалізовувати нову концепцію управління інвестиціями, то тут потрібно відзначити екосистему «DREAM». Саме ця система «впорядковує ключові процеси на всіх етапах управління публічними інвестиціями в режимі реального часу, запроваджуючи кращі світові практики підготовки та найвищі стандарти прозорості та підзвітності. Будь-хто в будь-якому місці може контролювати планування та реалізацію публічних інвестицій та використовувати цю інформацію для зменшення ризиків, створення точної звітності та поліпшення загальної ефективності використання коштів» [4]. Важливою характеристикою функціонування цієї платформи є можливість вільного доступу до інформації про планування та реалізацію інвестиційних ініціатив, що дозволяє широкому колу зацікавлених сторін, зокрема органам влади, громадськості та потенційним інвесторам здійснювати контроль, оцінювання ризиків й аналізувати ефективність використання бюджетних коштів.

У більш широкому контексті екосистема «DREAM» постає не лише інструментом інформаційної підтримки, а й важливим елементом інституційного забезпечення стратегічного управління публічними інвестиціями. Її використання формує цілісний управлінський цикл, що охоплює визначення стратегічних пріоритетів розвитку, розроблення середньострокових планів інвестування, формування єдиних проєктних портфелів та дальший моніторинг їх реалізації. Завдяки цьому забезпечується узгодженість між стратегічними цілями соціально-економічного розвитку територіальних громад і конкретними інвестиційними рішеннями, що є однією із ключових вимог сучасної моделі публічного управління.

Проте, окрім уже згаданих переваг, екосистема «DREAM» є далеко не універсальною. Як вже частково зазначалося вище, однією із ключових проблем на рівні громад є їх нерівномірна інституційна спроможність. Як свідчить практика, менші або фінансово слабші громади часто не мають достатньо кваліфікованих кадрів для роботи із системою. Як наслідок – відсутність якісної

підготовки середньострокових інвестиційних планів, низький рівень формування проєктних портфелів та неспроможність коректно внести дані до системи. Це призводить до формального використання платформи або до помилок у заповненні інформації, що знижує загальну якість управління інвестиціями [6].

Окрім таких проблемних питань, як відсутність практичного досвіду користування системою, технічні та організаційні труднощі, відсутність повних аналітичних даних щодо результативності реалізації проєктів, однією із глобальних проблем під час впровадження цієї екосистеми є її відповідність нормативно-правовому та методологічному забезпеченню. Формування регуляторної бази відбувалося паралельно із практичним запуском системи, що зумовило відсутність чітко структурованих, узгоджених і стабільних правил щодо підготовки, відбору, оцінювання та реалізації публічних інвестиційних проєктів. У таких умовах органи місцевого самоврядування змушені діяти в ситуації нормативної невизначеності, коли окремі процедури або не врегульовані належним чином, або зазнають частих змін і уточнень.

Таким чином, значно ускладнюється процес стратегічного планування, оскільки громади не мають достатньо чітких орієнтирів щодо формування середньострокових планів інвестицій, визначення пріоритетів та критеріїв відбору проєктів. Брак єдиних усталених методик оцінювання ефективності інвестиційних ініціатив призводить до відсутності єдиних підходів у процесі їх підготовки та реалізації, що знижує порівнюваність проєктів й ускладнює їх інтеграцію до єдиних проєктних портфелів [6].

Ще одним проблемним аспектом впровадження реформи управління публічними інвестиціями є дисбаланс між задекларованою потребою стратегічного, довгострокового розвитку територіальних громад та їх фактичною спроможністю до реалізації відповідних підходів. В умовах воєнного стану, обмеженості фінансових ресурсів і високого рівня невизначеності більшість громад змушені зосереджувати свої зусилля на вирішенні

першочергових завдань, пов'язаних із забезпеченням базових потреб населення, відновленням критичної інфраструктури та покриттям поточних бюджетних дефіцитів. У таких умовах стратегічне планування інвестиційної діяльності часто відходить на другий план або носить формальний характер.

Це призводить до виникнення низки системних проблем у процесі формування середньострокових планів публічних інвестицій та їх дальшої інтеграції до цифрових платформ, у тому числі і до основної з них – «DREAM». Спостерігається недостатня логічна узгодженість між стратегічними цілями розвитку громади та переліком інвестиційних проєктів, що включаються до відповідних планових документів. На практиці це проявляється в ситуації, коли в межах однієї стратегічної цілі або завдання формується надмірна кількість проєктів, що не завжди мають чітке обґрунтування пріоритетності, взаємозв'язку чи послідовності реалізації. Відсутність чітких критеріїв ранжування та відбору таких проєктів знижує ефективність інвестиційного планування та ускладнює формування єдиного, збалансованого проєктного портфеля.

Через обмеженість ресурсів, певні громади змушені включати до середньострокових планів проєкти, що не відповідають їх реальним фінансовим можливостям або не забезпечені належними джерелами фінансування. Таким чином, відбувається розрив між плановими показниками та фактичними результатами, підвищується ризик нереалізації проєктів і знижується довіра до самої системи стратегічного управління. У результаті середньострокові плани та дані, внесені до системи «DREAM», можуть втрачати свою аналітичну та управлінську цінність, перетворюючись на формальний інструмент звітності, а не на ефективний механізм ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Окремо хотілося б зацентувати увагу на ролі ДПП у розвитку стратегічного управління інвестиціями. В умовах повномасштабної війни та постійних трансформацій усередині країни саме ДПП дає ту гнучкість та довгостроковість реалізації проєктів. Особливо актуальним таке співробітництво є для громад, що отримують невелике фінансування або з тих

чи інших причин не можуть ефективно використовувати усталені механізми реалізації інвестиційних проєктів. Таке співробітництво також передбачає розподіл ризиків, відповідальності та переваг між партнерами. Таким чином, підвищується якість планування інвестицій, оскільки реалізація проєктів у форматі ДПП вимагає чіткого обґрунтування їх економічної доцільності, оцінювання ефективності, визначення джерел фінансування та прогнозування результатів на середньо- і довгострокову перспективу. Крім того, варто зазначити, що участь приватного сектору сприяє впровадженню сучасних управлінських підходів і технологій, які позитивно впливають на якість публічних послуг та розвиток територіальної громади. Слушно на цю тему висловлюються дослідники О. Бугров та О. Бугрова, зазначаючи, що «належне управління механізмами реалізації публічних інвестиційних проєктів сприяє розвитку підприємництва, зростанню зайнятості та збільшенню надходжень до бюджетів усіх рівнів» [2]. В умовах дефіциту бюджету та проблем з цифровізацією окремих громад, таке співробітництво подекуди є єдиним важелем можливого залучення інвестицій в конкретний регіон.

Висновки. Запровадження стратегічного управління публічними інвестиціями в органах місцевого самоврядування є потрібною умовою ефективного розвитку територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення. Відсутність довгострокового планування, неузгодженість інвестиційних рішень та обмеженість ресурсів негативно впливають на інвестиційну спроможність громад і стримують їх соціально-економічний розвиток.

У ході дослідження було встановлено, що стратегічне управління має базуватися на інтеграції стратегічного планування, бюджетного процесу та проєктного підходу, а також передбачати чітку систему відбору і пріоритизації інвестиційних проєктів. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, зокрема екосистема «DREAM», що підвищує прозорість та ефективність

управління, хоча її впровадження супроводжується низкою інституційних і нормативних проблем.

Одним із ключових інструментів реалізації стратегічного управління залишається державно-приватне партнерство, що дозволяє залучати додаткові ресурси, підвищувати якість реалізації проєктів та забезпечувати розподіл ризиків. Підвищення ефективності управління публічними інвестиціями потребує комплексного підходу, що включає розвиток інституційної спроможності громад, удосконалення нормативної бази та впровадження сучасних управлінських інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батанов О. В. Публічна влада. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. Т. 4 : Конституційне право / редкол. : Ю. Г. Барабаш (голова) та ін.; Нац. акад. прав. наук України ; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Харків : Право, 2024. .С. 885-891.

2. Бугров О. В., Бугрова О. О. Державно-приватне партнерство як механізм зниження ризиків інвестиційних проєктів. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. Вип. № 3. С. 113-118. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/2940/2976/7194>.

3. Гончаренко Я. І. Реформа управління публічними інвестиціями в Україні в умовах відбудови : інституційна архітектура та міжнародні практики оцінювання. *Трансформаційна економіка*. 2025. Вип. № 4 (13). URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/232/224>.

4. Система управління публічними інвестиціями. *DREAM*. 2023. URL: <https://dream.gov.ua/ua>.

5. Смуригін Є. О. Державно-приватне партнерство в реформі управління публічними інвестиціями. *Dictum factum. Адміністративне право. Інформаційне*

право. *Фінансове право*. 2024. С. 189-194. URL:
<https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/355/318>.

6. Струмецький О. Вдосконалення системи управління публічними інвестиціями як засіб забезпечення економічного розвитку територіальних громад. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Вип. № 350 (1). С. 518-524. URL:
<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2683>.

REFERENCES

1. Batanov, O. V. (2024). Publichna vlada. Velyka ukraïnska yurydychna entsyklopediia : u 20 t. T. 4 : Konstytutsiine pravo / redkol. : Yu. H. Barabash (holova) ta in.; Nats. akad. prav. nauk Ukrainy ; In-t derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho NAN Ukrainy; Nats. yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho. Kharkiv : Pravo, 885-891.

2. Buhrov, O. V., Buhrova, O. O. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm znyzhennia ryzykiv investytsiinykh proiektiv. *Investytsii : praktyka ta dosvid*, 3, 113-118. URL:
<https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/2940/2976/7194>.

3. Honcharenko, Ya. I. (2025). Reforma upravlinnia publichnymy investytsiiamy v Ukraini v umovakh vidbudovy : instytutsiina arkhitektura ta mizhnarodni praktyky otsiniuvannia. *Transformatsiina ekonomika*, 4 (13). URL:
<https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/232/224>.

4. Systema upravlinnia publichnymy investytsiiamy. *DREAM*. (2023). URL:
<https://dream.gov.ua/ua>.

5. Smuryhin, Ye. O. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v reformi upravlinnia publichnymy investytsiiamy. *Dictum factum. Administratyvne pravo. Informatsiine pravo. Finansove pravo*, 189-194. URL:
<https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/355/318>.

6. Strumetskyi, O. V. (2026). Vdoskonalennia systemy upravlinnia publichnymy investytsiiamy yak zasib zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 350 (1), 518-524. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2683>.

Дата першого надходження статті до видання: 27.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026