

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ ІНТЕГРАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

©2026 СТОРОНЯНСЬКА І. З., ДУБ А. Р.

УДК 332.145:338.2 (477)
JEL Classification: R58; O20

Сторонянська І. З., Дуб А. Р.

Інституціональні виклики інтеграції управління публічними інвестиціями у систему стратегічного планування розвитку територіальних громад та шляхи їх подолання

Наявність на державному рівні значної кількості документів стратегічного планування різних типів – стратегій, програм, планів, концепцій тощо – спричиняє розпорошення обмежених публічних фінансових ресурсів і низької ефективності досягнення визначених цілей. На рівні територіальних громад ситуація ще складніша, оскільки обсяги фінансування, які закладаються на виконання проєктів для досягнення цілей та завдань стратегій розвитку, здебільшого орієнтовні, не прораховані детально, без визначених джерел коштів. Як наслідок, проєкти залишаються не реалізовані, а публічні інвестиції здійснюються несистемно. Метою дослідження є виявлення інституціональних викликів інтеграції управління публічними інвестиціями у систему стратегічного планування розвитку територіальних громад та пошук шляхів їх подолання. Дослідження концентрується на теоретичному та прикладному аспектах розгляду проблеми стратегічного планування та управління публічними інвестиціями в Україні. Аналіз попередніх досліджень у цій царині, чинної нормативно-правової бази та практики стратегічного планування й управління публічними інвестиціями в територіальних громадах засвідчив наявність низки викликів. Вони призводять до того, що управління публічними інвестиціями часто розглядається як самостійний технократичний процес, основною метою якого є підготовка та подання документів публічного інвестування відповідно до встановлених процедур і часових рамок бюджетного процесу. Натомість питання стратегічної доцільності інвестицій та їх відповідності пріоритетам розвитку територій нерідко залишаються поза належною увагою. За результатами проведеного дослідження, для підвищення ефективності здійснення публічних інвестицій в напрямі відновлення і розвитку територіальних громад України запропоновано низку кроків на законодавчому та виконавчому рівнях, серед яких: внесення змін до Бюджетного кодексу України та підзаконних актів для закріплення чіткої логіки інтеграції управління публічними інвестиціями та стратегічного планування, зокрема встановити вимогу, за якою інвестиційні проєкти, включені до ЕПП, повинні мати пряме посилення на конкретний захід плану заходів з реалізації стратегії розвитку відповідної території; переглянути методичні підходи до розроблення стратегій розвитку територіальних громад з метою посилення їх проєктної та фінансової визначеності; переглянути підходи до організації інституцій, залучених до стратегічного планування та управління публічними інвестиціями на місцевому рівні; передбачити можливість формування єдиного координаційного органу, який поєднуватиме функції моніторингу реалізації стратегії розвитку та визначення інвестиційних пріоритетів; забезпечити інтеграцію місцевих інвестиційних рад у систему реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Ключові слова: публічні інвестиції, стратегія розвитку, план заходів, територіальна громада, орган місцевого самоврядування.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-1-141-148>

Рис.: 1. **Бібл.:** 17.

Сторонянська Ірина Зеновіївна – доктор економічних наук, професор, завідувач відділу регіональної фінансової політики, Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України (вул. Козельницька, 4, Львів, 79026, Україна)

E-mail: istoron.ird@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0237-1409>

Researcher ID: P-1353-2018

Scopus Author ID: 56781533100

Дуб Андрій Романович – кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики, Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України (вул. Козельницька, 4, Львів, 79026, Україна)

E-mail: oak_an@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6377-1556>

Scopus Author ID: 57189349917

* Виконано в межах НДР «Публічне інвестування розвитку територій на засадах багаторівневого врядування» (ДР № 0125U002692)

UDC 332.145:338.2 (477)
JEL Classification: R58; O20

Storonyanska I. Z., Dub A. R. The Institutional Challenges of Integrating Public Investment Management into the System of Strategic Planning for the Development of Territorial Communities and Ways to Overcome Them

The presence at the State level of a significant number of strategic planning documents of various types – strategies, programs, plans, conceptions, etc. – leads to the dispersion of limited public financial resources and low efficiency in achieving set goals. At the level of territorial communities, the situation is even more complicated, since the amounts of funding allocated for the implementation of projects to achieve the goals and objectives of development strategies are mostly approximate, not calculated in detail, and without defined sources of funds. As a result, projects remain unimplemented, and public investments are carried out unsystematically. The aim of the study is to identify institutional challenges in integrating public investment management into the system of strategic planning for the development of territorial communities and to find ways to overcome them. The study focuses on both theoretical and practical aspects of examining the problem of strategic planning and public investment management in Ukraine. Analysis of previous research in this field, the current regulatory and legal framework, and the practice of strategic planning and management of public investments in territorial communities has revealed a number of challenges. These lead to public investment management often being regarded as an independent technocratic process, the main goal of which is the preparation and submission of public investment documents in accordance with established procedures and the timeframes of the budget process. Meanwhile, the issues of strategic feasibility of investments and their alignment with territorial development priorities often remain outside of proper attention. Based on the results of the conducted research, in order to increase the efficiency of public investment implementation in the direction of the restoration and development of territorial communities of Ukraine, a number of steps at the legislative and executive levels have been proposed, including: making amendments to the Budget Code of Ukraine and subordinate acts to establish a clear logic of integration between public investment management and strategic planning, in particular by establishing a requirement that investment projects included in the Unified Program of Projects must have a direct reference to a specific action of the action plan for the implementation of the development strategy of the respective territory; reviewing methodological approaches to the development of territorial community development strategies in order to strengthen their project and financial certainty; reviewing approaches to the organization of institutions involved in strategic planning and public investment management at the local level; foreseeing the possibility of creating a single coordination body that will combine the functions of monitoring the implementation of the development strategy and determining investment priorities; ensuring the integration of local investment councils into the system of implementing the development strategies of territorial communities.

Keywords: public investments, development strategy, action plan, territorial community, local self-government body.

Fig.: 1. **Bibl.:** 17.

Storonyanska Iryna Z. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Department of Regional Financial Policy, Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine (4 Kozelnytska Str., Lviv, 79026, Ukraine)

E-mail: istoron.ird@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0237-1409>

Researcher ID: P-1353-2018

Scopus Author ID: 56781533100

Dub Andrii R. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Senior Research Fellow of the Department of Regional Financial Policy, Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine (4 Kozelnytska Str., Lviv, 79026, Ukraine)

E-mail: oak_an@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6377-1556>

Scopus Author ID: 57189349917

Вступ. Сьогодні на державному рівні прийнято 333 документи стратегічного планування різних типів – стратегій, програм, планів, концепцій тощо (без урахування планів діяльності органів влади). Серед них – 102 стратегії, в яких сумарно визначено понад 600 цілей, в т. ч. понад 350 стратегічних цілей [5]. Доволі часто визначені в різних документах цілі дублюють одна одну. А їхня кількість ускладнює формування взаємоузгоджених довгострокових пріоритетів розвитку держави, на які можуть орієнтуватися центральні та регіональні органи державної виконавчої влади, а також органи місцевого самоврядування під час розроблення політики розвитку держави та регіонів. Відтак відбувається розпорощення обмежених публічних фінансових ресурсів, а ефективність досягнення більшості визначених цілей залишається невисокою.

Причинами низького рівня досягнення, визначених в документах державного планування цілей, є неузгодженість між процесами стратегічного та бюджетного планування, а також відсутність зв'язку між закладеними у від-

повідних документах положеннями. Особливо гострою ця проблема є на рівні територіальних громад.

Формуючи стратегії розвитку територіальних громад, органи місцевого самоврядування (ОМС) орієнтуються переважно на вирішення найбільш нагальних проблем, переважно у соціальній сфері. Натомість питання розвитку локальної економіки, сталого розвитку території, збереження довкілля декларуються у документах стратегічного планування лише формально, без подальших реальних кроків для їх реалізації та необхідного для цього фінансового забезпечення.

Далі, під час розроблення планів заходів з реалізації стратегій розвитку територіальних громад, ОМС наповнюють їх ідеями проєктів місцевого розвитку та заходами місцевих програм розвитку (чинних та/або тих, які будуть розроблені в майбутньому), які вони хочуть реалізувати в коротко- та середньостроковій перспективі. Проте обсяги фінансування, які закладаються під ці проєкти, здебільшого дуже орієнтовні, не прораховані детально, без визна-

чених джерел коштів. Як наслідок, проекти залишаються не реалізовані.

Зазначене вище підкреслює необхідність глибокого дослідження інституціональних викликів інтеграції управління публічними інвестиціями у систему стратегічного планування для підвищення ефективності соціально-економічного розвитку територіальних громад України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику стратегічного планування розвитку територій та публічного інвестування досліджують в свої працях О. Білоусова, О. Степанова, Н. Назукова, Н. Дегтярь [1], О. Гришкевич та Г. Рижаківа [2], О. Нестор [3], Славкова і Л. Рибіна [4] та інші. Зокрема, О. Білоусова, О. Степанова, Н. Назукова, Н. Дегтярь аналізують засади реформування публічних інвестицій в Україні, обґрунтовують методологічні підходи до удосконалення планування та оцінювання публічних інвестиційних проектів [1].

Водночас, незважаючи на вагомий внесок дослідників у посилення методологічних аспектів планування та оцінювання публічних інвестиційних проектів, питання взаємозв'язку публічного інвестування зі стратегічним плануванням розвитку територій потребують глибшого аналізу. О. Гришкевич та Г. Рижаківа досліджують формування сучасної парадигми публічних інвестицій, розглядаючи їх як інструмент державного регулювання сталого економічного розвитку. Науковці зазначають, що «публічні інвестиції можуть набути форму традиційних інфраструктурних проектів або державно-приватного партнерства» [2]. Проте поза увагою залишається саме планування розвитку як основи для публічного інвестування. О. Нестор [3] досліджує основні чинники, що стоять на заваді ефективності публічного інвестування. Авторка зазначає, що ефективність державного (публічного) інвестування тісно пов'язана з якістю управління на національному, регіональному та місцевому рівнях. О. Славкова і Л. Рибіна [4] розкривають сутність та основні методи залучення публічних інвестицій, акцентуючи увагу на фінансовій децентралізації як ключовій детермінанті соціально-економічного розвитку. Водночас використання публічних коштів сьогодні першочергово потребує визначення напрямів їх інвестування.

Водночас в науковій літературі сьогодні не достатньо уваги приділено аспектам узгодженості стратегічного планування, як основи соціально-економічного розвитку територій, та публічного інвестування, як інструменту забезпечення цього розвитку.

Метою дослідження є виявлення інституціональних викликів інтеграції управління публічними інвестиціями у систему стратегічного планування розвитку територіальних громад та пошук шляхів їх подолання.

Викладення основного матеріалу. У 2025 році в Україні розпочалося активне впровадження реформи управління публічними інвестиціями. З одного боку, реформа покликана забезпечити максимально ефективне використання бюджетних коштів для відновлення України внаслідок шкоди завданої повномасштабною збройною агресією РФ, а з другого, – має на меті виробити узгоджену на усіх рівнях врядування єдину політику щодо напрямів розвитку держави, регіонів та територіальних громад. Очікується, що передбачені реформою кроки дозволять скоро-

увати бюджетні кошти на пріоритетні проекти, які задовольнятимуть актуальні потреби громадян [6].

Одним з базових аспектів реформи управління публічними інвестиціями є поєднання стратегічного і середньострокового бюджетного планування. Власне воно повинно стимулювати до усвідомленого вибору пріоритетів розвитку на усіх рівнях врядування (з ключовою роллю планування на національному рівні) та забезпечити матеріалізацію визначених пріоритетів через спрямування на них фінансових ресурсів.

Реформа управління публічними інвестиціями для органів місцевого самоврядування є новою і досі не до кінця зрозумілою. Опитування показують [7], що сьогодні перед ОМС у цій царині є чимало викликів. Зокрема: потреба в якісних і актуальних документах стратегічного планування (адже саме вони формують основу здійснення публічних інвестицій); невисока кадрова спроможність ОМС щодо здійснення управління публічними інвестиціями та нестача відповідної експертної підтримки; нестача досвіду роботи з інформаційними системами у сфері публічних інвестицій (зокрема щодо подання та адміністрування проектів у цифровій системі DREAM); воєнний стан в державі, який є додатковим негативним чинником, що ускладнює фінансування і реалізацію проектів в територіальних громадах.

Попри те, що практика управління публічними інвестиціями є новою для України, за кордоном її широко використовують [8], оскільки вона дає можливість вирішити низку викликів, пов'язаних з стратегічним плануванням розвитку як держави загалом, так і її локальних адміністративних одиниць. Серед них:

- необхідність підкріплення цілей стратегії кошторисом для їх реалізації (що дозволяє трансформувати стратегію в конкретні проекти);
- потреба в посиленні координації між рівнями влади для вертикального узгодження стратегічного розвитку територій (державна → субрегіон/регіон → локальна адміністративно-територіальна одиниця), що дозволяє запобігати дублюванню або розбалансуванню ресурсів, зокрема фінансових;
- необхідність підвищення об'єктивності та усунення політичного впливу на відбір проектів до реалізації за рахунок бюджетних коштів, що передбачає впровадження багатоступеневого відбору проектів і їх зовнішньої експертизи;
- потреба в підвищенні гарантій реалізації великих інфраструктурних проектів, зокрема через використання середньострокового бюджетного планування.

Поєднання високої швидкості впровадження та недостатнього рівня розуміння суті реформи серед її основних суб'єктів – як на національному, так і на місцевому рівнях – призвело до ситуації, коли управління публічними інвестиціями почало розглядатися як самостійний техніко-кратичний процес, основною метою якого є підготовка та подання документів публічного інвестування відповідно до встановлених процедур та часових рамок бюджетного процесу. Водночас питання стратегічної доцільності інвестицій, їх відповідності пріоритетам розвитку територій часто

залишалися поза належною увагою. Така ситуація створює ризик формування паралельних систем управління розвитком територій. З одного боку, функціонує система стратегічного планування, яка визначає довгострокові цілі та пріоритети розвитку територій. З другого боку, формується система управління публічними інвестиціями, що концентрується на підготовці інвестиційних проектів і формуванні інвестиційних портфелів. За відсутності належної інтеграції між цими системами інвестиційні рішення можуть ухвалюватися без достатнього врахування стратегічних пріоритетів розвитку територій, що знижує ефективність використання публічних ресурсів.

Тому тут слід чітко задекларувати – *управління публічними інвестиціями не може розглядатись поза процесом стратегічного планування. Публічне інвестування – це інструмент впровадження стратегії регіону, громади!*

Відтак одним із ключових завдань державної регіональної політики є вдосконалення системи стратегічного планування розвитку територій відповідно до європейської практики, а також інституційна інтеграція управління публічними інвестиціями у систему стратегічного планування державного, регіонального та місцевого розвитку.

Правовим підґрунтям формування стратегій розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях¹ є Закон України «Про засади державної регіональної політики» (далі – Закон № 156-VIII) [9]. Він зазначає, що система взаємопов'язаних документів стратегічного планування – стратегії розвитку та плани заходів з їх реалізації на державному, регіональному та місцевому рівнях – є основою провадження державної регіональної політики. На державному та регіональному рівнях порядок розроблення, реалізації та моніторингу стратегій та планів заходів з їх реалізації чітко регламентований постановами Кабінету Міністрів України [10; 11]. Порядок же розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад регламентується лише Методичними рекомендаціями, затвердженими наказом Міністерства розвитку громад та територій України [12]. Закріплений в чинній нормативно-правовій базі рекомендаційний характер положень щодо формування та впровадження документів стратегічного планування територіальних громад обумовлює делегування органам місцевого самоврядування технічної частини реалізації процесу стратегічного планування на місцевому рівні. А нестача кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування, поверхневе розуміння необхідності здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад, яке супроводжується відсутністю якісних даних та аналітичної спроможності на місцевому рівні, спричиняє формування документів невисокої практичної якості із надто завищеними (часто нереалістичними) фінансовими очікуваннями, що в кінцевому результаті робить неможливим їх практичне використання/впровадження.

Водночас формування середньострокових планів публічних інвестицій (СППІ) та єдиного проектного портфеля публічних інвестицій (ЄППІ) здійснюється на підставі

положень Бюджетного кодексу України [13] та деталізовано у постановках Кабінету Міністрів України [14; 15]. Значені правові акти встановлюють чіткі рамки, алгоритм, процедурні вимоги та взаємозв'язки процесу розроблення СППІ та ЄППІ з бюджетним процесом.

Формально Бюджетний кодекс фіксує зв'язок СППІ з документами стратегічного планування: СППІ територіальної громади розробляється виконавчим органом місцевої ради на підставі пропозицій структурних підрозділів відповідно до цілей і завдань документів стратегічного планування в межах доведеного фінансовим органом граничного сукупного обсягу публічних інвестицій на середньостроковий період [13; 16]. Проте на практиці цей зв'язок часто є «зворотним»: спочатку визначаються напрямки публічних інвестицій (критеріями вибору тут можуть бути наявність проектів з проектно-кошторисною документацією (ПКД), які потрібно реалізувати, бажання максимально залучити кошти державного бюджету за визначеними на національному рівні пріоритетами без розуміння того, чи справді це для громади є пріоритетом, суб'єктивна думка керівництва щодо пріоритетів спрямування бюджетних коштів тощо), а вже потім відбувається «узгодження» визначених напрямків публічних інвестицій із завданнями стратегії громади, як того вимагає Бюджетний кодекс.

І тут виникає казус – в стратегії може не виявитись завдання, яке буде «обґрунтовувати» правильність обрання напрямку публічного інвестування. Відтак починається зворотній процес – ОМС вносить зміни в стратегію. Тобто, тепер не стратегія є джерелом визначення напрямків публічних інвестицій, а навпаки – обрані напрямки публічного інвестування є підставою для «стратегічного планування». Найчастіше першопричиною цього є формальний підхід до процесу стратегічного планування (зокрема низький рівень включеності всіх структурних підрозділів ОМС), що призводить до розроблення формального за суттю й непродуманого за змістом документа – стратегії, яка фактично перетворюється на «документ для полиці».

Подолання цієї проблеми може бути усунуте закріпленням у Бюджетному кодексі чіткої логіки узгодження документів стратегічного планування та управління публічними інвестиціями: стратегія визначає цілі / завдання → напрямки інвестування СППІ відповідають цілям / завданням стратегії; План заходів з реалізації Стратегії фіксує «пакети» втручань (програми/заходи/проектні ідеї) для досягнення стратегічних цілей /завдань стратегії → ЄППІ містить лише ті інвестпроекти/програми, які мають пряме посилення на конкретний захід Плану заходів (із врахуванням індикатора). В іншому випадку, саме ЄППІ стає документом, в якому проекти накопичуються за принципом готовності/можливості фінансування, а не стратегічної доцільності.

Водночас чітка ув'язка ЄППІ та СППІ регіонів та громад із їх стратегічними документами вимагає посилення уваги до якості Стратегій та особливо Планів заходів з їх реалізації. Плани заходів повинні стати документами із проектною та фінансовою визначеністю («пакети» втручань, орієнтована вартість, потенційні джерела, відповідальні виконавці). Це вкрай важливо, оскільки План заходів у такій моделі фактично стає центральним документом, що поєднує стратегічне планування і бюджетно-інвестиційний цикл.

¹ Тут і далі під місцевим рівнем розуміється рівень територіальних громад.

Процеси стратегічного планування та планування публічних інвестицій, зокрема на місцевому рівні, мають деякі відмінності щодо суб'єктів, які провадять відповідну діяльність.

Розроблення документів стратегічного планування територіальної громади розпочинається з прийняття відповідного рішення міською, селищною чи сільською радою (далі – місцевою радою), яке легітимізує процес стратегічного планування в громаді. Процес стратегічного планування передбачає утворення окремого тимчасового консультативно-дорадчого органу – робочої групи, на яку покладаються обов'язки з формування документів стратегічного планування. Правовою підставою утворення робочої групи є розпорядження міського, селищного чи сільського голови, у якому визначено склад робочої групи, основні завдання та повноваження, а також порядок організації її роботи. Загалом формальних вимог щодо складу робочої групи в чинній нормативно-правовій базі, яка регламентує процес стратегічного планування, немає. Водночас одним з визначальних принципів розроблення документів стратегічного планування є принцип партисипації. Вже на етапі утворення робочої групи до її складу включаються не лише представники виконавчих органів місцевої ради, які формують кістяк робочої групи, але й представники громадських організацій та асоціацій, агенцій регіонального розвитку, громадські діячі, депутати місцевих рад, місцеві підприємці, жителі громади. Під час формування складу робочої групи повинні бути враховані і гендерні аспекти для максимального представлення інтересів різних соціальних та вікових груп чоловіків і жінок [12].

Основним завданням робочої групи є розроблення документів стратегічного планування (проектів стратегії розвитку територіальної громади та плану заходів з її реалізації), організація публічного обговорення розроблених проектів документів, внесення їх на розгляд відповідної місцевої ради. Для безпосередньої організації процесу підготовки документів стратегічного планування територіальної громади визначається відповідальний структурний підрозділ виконавчого органу місцевої ради (здебільшого це структурний підрозділ ОМС, до повноважень якого належить місцевий економічний розвиток, інвестиційна діяльність і т. п.).

Під час формування плану заходів з реалізації стратегії важлива роль належить виконавчому комітету та структурним підрозділам місцевої ради. Саме вони, але не виключно, є основними «генераторами» ідей щодо проектів місцевого розвитку та заходів місцевих програм розвитку, скерованих на досягнення цілей і завдань стратегії розвитку територіальної громади.

На етапі затвердження стратегії місцевою радою призначається відповідальний за реалізацію стратегії структурний підрозділ ОМС. Ним переважно є структурний підрозділ, який здійснював розроблення стратегії та плану заходів. Також існує практика формування консультативно-дорадчого органу (робочої групи з реалізації та моніторингу стратегії / комітету з управління реалізацією стратегії), який покликаний забезпечувати координацію дій структурних підрозділів ОМС, комунальних підприємств та установ, старост та інших юридичних та

фізичних осіб, долучених до реалізації стратегії, під час її впровадження, а також здійснювати моніторинг виконання стратегії та плану заходів з її реалізації.

Запуск управління публічними інвестиціями на регіональному та місцевому рівнях створив нову інституційну «надбудову»: поряд із робочою групою із розроблення стратегії та органами її реалізації і моніторингу з'являються місцева інвестиційна рада, місцева комісія з розподілу публічних інвестицій, профільний підрозділ/посадова особа з управління публічними інвестиціями, а також залучені галузеві підрозділи для експертизи та реалізації проектів. При цьому, за змістом завдань, місцева інвестиційна рада і консультативно-дорадчий орган з реалізації/моніторингу стратегії перетинаються, але мають різну «силу впливу»: перший орган визначає пріоритети інвестування і фактично відкриває шлях проектам у портфель та фінансування, тоді як другий часто залишається дорадчим майданчиком без прямого впливу на інвестиційні рішення.

На практиці, у невеликих сільських чи селищних територіальних громадах, а інколи і в міських, з огляду на обмежену чисельність штату виконавчих органів вкрай важко розділити функції зазначених органів. Більше того, працівники структурних підрозділів одночасно є членами різних інституцій як у сфері планування публічних інвестицій, так і стратегічного планування (рисунк).

Часто має місце ситуація, коли через завантаженість виконання посадових обов'язків вони лише формально долучені як до перших, так і до других органів. Фактично вся робота з формування документів стратегічного планування здійснюється структурним підрозділом місцевої ради, відповідальним за розвиток місцевої економіки та/або залучення інвестицій, а робота та відповідальність з формування документів з управління публічними інвестиціями покладена або на цей же структурний підрозділ, або на відділ фінансів.

Також аналіз основних завдань, які стоять перед органами у сфері стратегічного планування та у сфері управління публічними інвестиціями, засвідчив дублювання, зокрема щодо завдань консультативно-дорадчого органу, який забезпечує координацію дій структурних підрозділів ОМС під час реалізації стратегії та здійснює моніторинг її виконання, та завдань місцевої інвестиційної ради. Перша із зазначених інституцій є ширшою за колом учасників, аніж друга (до її складу входять представники громадськості, місцеві підприємці, депутати місцевої ради та представники інших стейкхолдерів місцевого розвитку). Проте саме друга – відповідальна за забезпечення фінансування для реалізації визначених стратегічних пріоритетів територіальної громади через здійснення публічних інвестицій.

Одним із можливих підходів до вирішення цієї проблеми є формування єдиного центру координації з двома функціональними напрямками діяльності. На нашу думку, доцільно нормативно закріпити положення, що до складу консультативно-дорадчого органу, який забезпечує координацію дій структурних підрозділів ОМС під час реалізації стратегії та здійснення моніторингу її виконання, в обов'язковому порядку включаються члени місцевої інвестиційної ради у повному її складі (бо саме вона забезпечує перехід від цілей і завдань стратегії до фінансованих

проектів), окрім інших стейкхолдерів місцевого розвитку. Це підвищить ефективність реалізації документів стратегічного планування, усуне дублювання функцій інституцій, сформованих для реалізації процесів стратегічного планування та управління публічними інвестиціями, а також підвищить спроможність ОМС через економію часу та людських ресурсів.

Висновки. Отже, стратегічне планування визначає довгострокові цілі та пріоритети розвитку територій, тоді як система управління публічними інвестиціями виступає інструментом їх реалізації через відбір і фінансування ін-

вестиційних програм та проектів. Тому ефективність обох систем має оцінюватися не кількістю підготовлених документів чи сформованих портфелів проектів, а досягнутими соціально-економічними результатами розвитку території, підвищенням їх конкурентоспроможності та якості життя населення. Саме інтеграція стратегічного планування та управління публічними інвестиціями у єдину систему «стратегія → інвестиції → результати розвитку» відповідає сучасним підходам територіально орієнтованої політики ЄС та створює передумови для більш ефективного використання публічних ресурсів у розвитку регіонів і терито-

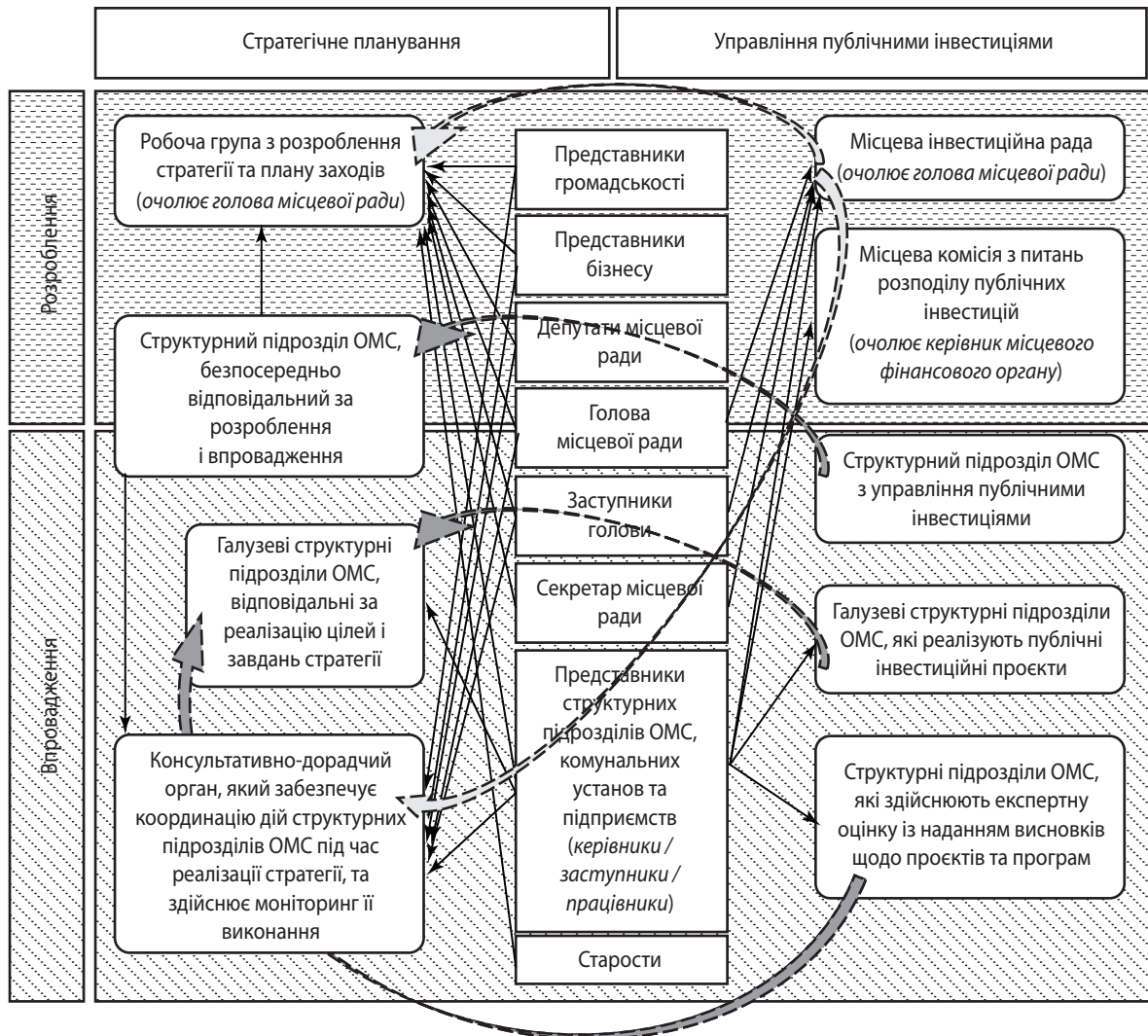


Рис. 1. Інституційне взаємоузгодження процесів стратегічного планування та управління публічними інвестиціями на місцевому рівні²

Джерело: Авторська розробка на основі практичного досвіду у сфері стратегічного планування, а також використання джерел [12; 17]

² Авторська розробка на основі практичного досвіду у сфері стратегічного планування, а також використання джерел: Посібник з питань формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій та підготовки, оцінки і реалізації інвестиційних проектів та програм. URL: https://cms.dream.gov.ua/uploads/Posibnik_UPI_c42d6fcb6a.pdf; Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#n6>

ріальних громад. В цьому контексті пропонуємо на законодавчому та виконавчому рівнях:

- 1) внести зміни до Бюджетного кодексу України та підзаконних актів з метою закріплення чіткої логіки інтеграції управління публічними інвестиціями та стратегічного планування, зокрема встановити вимогу, за якою інвестиційні проекти, включені до ЄПП, повинні мати пряме посилання на конкретний захід плану заходів з реалізації стратегії розвитку відповідної території;
- 2) переглянути методичні підходи до розроблення стратегій розвитку територіальних громад з метою посилення їх проектної та фінансової визначеності;
- 3) переглянути підходи до організації інституцій, залучених до стратегічного планування та управління публічними інвестиціями на місцевому рівні;
- 4) передбачити можливість формування єдиного координаційного органу, який поєднуватиме функції моніторингу реалізації стратегії розвитку та визначення інвестиційних пріоритетів;
- 5) забезпечити інтеграцію місцевих інвестиційних рад у систему реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності здійснення публічних інвестицій в напрямі відновлення і розвитку територіальних громад України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білоусова О., Степанова О., Назукова Н., Дегтярь Н. Публічні інвестиції в Україні: перспективи та методологічні підходи до реалізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.11.26
2. Гришкевич О., Рижаківа Г. Сучасна парадигма публічних інвестицій як інструмент державного регулювання сталого економічного розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 44. С. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.136-142>
3. Нестор О. Шляхи підвищення ефективності державного (публічного) інвестування на національному, регіональному та місцевому рівнях врядування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-109>
4. Славкова О. П., Рибіна Л. О. Роль публічних фінансів в економічному зростанні: місце публічних інвестицій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6. С. 59. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-53-59
5. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.08.2025 № 853-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-kontseptsii-natsionalnoi-systemy-stratehichnoho-planuvannia-i-853>
6. Загальний огляд реформи управління публічними інвестиціями для громад та регіонів. Порядки підготовки, оцінки та реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій, публічних інвестиційних проектів та програм. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1617/DREAM_PIM_Guide_2025.pdf

7. Будейчук О. Стан реалізації реформи публічних інвестицій в територіальних громадах. URL: <https://decentralization.ua/news/19988>

8. Manescu C. The Planning of Public Investments in EU Member States: Long-Term Strategy, Selection and Budgeting Issues. 2024. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/77b1baec-3023-4361-96d6-cf0b0e2ba0f6_en?filename=dp213_en.pdf

9. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

10. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-п#n11>

11. Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-п#n14>

12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#n6>

13. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#top>

14. Про затвердження Порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 294. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-rozroblennia-ta-monitorynhu-realizatsii-serednostrokovoho-planu-s294280225>

15. Деякі питання управління публічними інвестиціями : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-28-liutoho-2025-r-t260825>

16. Примірне Положення про місцеву комісію з питань розподілу публічних інвестицій. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Додаток_примірне%20положення.pdf

17. Посібник з питань формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій та підготовки, оцінки і реалізації інвестиційних проектів та програм. URL: https://cms.dream.gov.ua/uploads/Posibnik_UPI_c42d6fcb6a.pdf

REFERENCES

- Bilousova O., Stepanova O., Nazukova N. & Dehtiar N. (2025). Publicni investytsii v Ukraini: perspektyvy ta metodolohichni pidkhody do realizatsii [Public investments in Ukraine: prospects and methodological approaches to implementation]. *Efektivna ekonomika*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.26>
- Budeichuk O. Stan realizatsii reformy publichnykh investytsii v terytorialnykh hromadakh [Status of implementation of public investment reform in territorial communities]. <https://decentralization.ua/news/19988>

cms.dream.gov.ua. Posibnyk z pytan formuvannia serednostrokovoho planu pryoritetnykh publichnykh investytsii ta pidhotovky, otsinky i realizatsii investytsiinykh proektiv ta prohram [Manual on the formation of a medium-term plan of priority public investments and preparation, evaluation and implementation of investment projects and programs]. https://cms.dream.gov.ua/uploads/Posibnik_UPI_c42d6fcb6a.pdf

decentralization.ua. (2025). Zahalnyi ohliad reformy upravlinnia publichnyimi investytsiiami dlia hromad ta rehioniv. Poriadky pidhotovky, otsinky ta realizatsii serednostrokovoho planu pryoritetnykh publichnykh investytsii, publichnykh investytsiinykh proektiv ta prohram [General overview of public investment management reform for communities and regions. Procedures for preparation, evaluation and implementation of the medium-term plan of priority public investments, public investment projects and programs]. https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1617/DREAM_PIM_Guide_2025.pdf

Hryshkevych O. & Ryzhakova H. (2020). Suchasna paradyhma publichnykh investytsii yak instrument derzhavnogo rehuilivannia staloho ekonomichnogo rozvytku [Modern paradigm of public investments as a tool of state regulation of sustainable economic development]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, 44*, 136–142. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.136-142>

kmu.gov.ua. (2025, August 13). Pro skhvalennia Kontseptsii natsionalnoi systemy stratehichnogo planuvannia: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.08.2025 № 853-r [On approval of the Concept of the national strategic planning system: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 13.08.2025 № 853-r]. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-kontseptsii-natsionalnoi-systemy-stratehichnogo-planuvannia-i-853>

kmu.gov.ua. (2025, February 28). Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia ta monitorynhu realizatsii serednostrokovoho planu pryoritetnykh publichnykh investytsii derzhavy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.02.2025 № 294 [On approval of the Procedure for development and monitoring of the implementation of the medium-term plan of priority public investments of the state: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 28.02.2025 № 294]. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-rozroblennia-ta-monitorynhu-realizatsii-serednostrokovoho-planu-s294280225>

kmu.gov.ua. (2025, February 28). Deiaki pytannia upravlinnia publichnyimi investytsiiami: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.02.2025 № 527 [Some issues of public investment management: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 28.02.2025 № 527]. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-28-liutoho-2025-r-t260825>

Manescu C. (2024). The Planning of Public Investments in EU Member States: Long-Term Strategy, Selection and Budgeting Issues. https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/77b1baec-3023-4361-96d6-cf0b0e2ba0f6_en?filename=dp213_en.pdf

mof.gov.ua. Prymirne Polozhennia pro mistsevu komisiuu z pytan rozpodilu publichnykh investytsii [Model Regulation on the local commission for the distribution of public investments]. https://mof.gov.ua/storage/files/Dodatok_prymirne%20polozhennia.pdf

Nestor O. (2025). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnogo (publichnoho) investuvannia na natsionalnomu, rehionalnomu ta mistsevomu rivniakh vriaduvannia [Ways to increase the efficiency of state (public) investment at the national, regional and local levels of governance]. *Ekonomika ta suspilstvo, 76*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-109>

Slavkova O. P. & Rybina L. O. (2024). Rol publichnykh finansiv v ekonomichnomu zrostanti: mistse publichnykh investytsii [The role of public finance in economic growth: the place of public investments]. *Aktualni problemy ekonomiky, 6*, 59. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-53-59>

zakon.rada.gov.ua. (2015, February 5). Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine dated 05.02.2015 № 156-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

zakon.rada.gov.ua. (2023, August 4). Deiaki pytannia rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii ta provedennia monitorynhu realizatsii zaznachenykh stratehii i planiv zakhodiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.08.2023 № 816 [Some issues of developing regional development strategies and action plans for their implementation and monitoring the implementation of these strategies and action plans: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04.08.2023 № 816]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-p#n11>

zakon.rada.gov.ua. (2023, August 4). Poriadok rozroblennia Derzhavnoi stratehii rehionalnogo rozvytku Ukrainy i planu zakhodiv z yii realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu realizatsii zaznachenykh Stratehii i planu zakhodiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.08.2023 № 817 [Procedure for developing the State Strategy for Regional Development of Ukraine and the action plan for its implementation, as well as monitoring the implementation of the specified Strategy and action plan: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04.08.2023 № 817]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-p#n14>

zakon.rada.gov.ua. (2022, December 21). Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, monitorynhu ta otsiniuvannia stratehii rozvytku terytorialnykh hromad: Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 21.12.2022 № 265 [On approval of Methodological recommendations on the procedure for development, approval, implementation, monitoring and evaluation of strategies for the development of territorial communities: Order of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine dated 21.12.2022 № 265]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#n6>

zakon.rada.gov.ua. (2010, July 8). Biudzhetnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 08.07.2010 № 2456-VI]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#top>

Стаття надійшла до редакції 06.03.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 21.03.2026 р.

Оприлюднено 23.04.2026 р.