МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Проєктний менеджмент в управлінні процесами відновлення України»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Наталія ПРОХОРЕНКО
(підпис)

Виконала: здобувачка вищої освіти,
гр. ПУАдм-61
Наталія ПРОХОРЕНКО

Керівник: доктор наук з державного управління,
к.е.н., доцент, професор
Олександр ІГНАТЕНКО
Рецензент:
к. держ. упр., доцент
Володимир МОРОЗ

Київ, 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра публічного управління та адміністрування

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Світлана ПЕТЬКУН
«29» травня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Прохоренко Наталії Сергіївни

1. Тема роботи: **«Проєктний менеджмент в управлінні процесами відновлення України»**;
   керівник кваліфікаційної роботи – Ігнатенко Олександр Павлович, доктор наук з державного управління, к.е.н., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «22» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	27.06.2024 – 29.08.2024	Виконано
2.	Розділ І	01.09.2024 – 26.09.2024	Виконано
3.	Розділ ІІ	29.09.2024 – 24.10.2024	Виконано
4.	Розділ ІІІ	27.10.2024 – 28.11.2024	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.12.2024 – 12.12.2024	Виконано
6.	Презентація	15.12.2024 – 19.12.2024	Виконано

Здобувачка вищої освіти _____ Наталія ПРОХОРЕНКО
Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олександр ІГНАТЕНКО

РЕФЕРАТ

Прохоренко Н.С. Проєктний менеджмент в управлінні процесами відновлення України : кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник О.П. Ігнатенко, д.н.держ.упр., к.е.н., доцент. Київ, 2025. 110 с.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та науково-практичний аналіз застосування проєктного менеджменту в управлінні процесами післявоєнного відновлення України, а також розроблення рекомендацій щодо удосконалення механізмів планування, координації та реалізації проєктів відбудови.

Об'єкт дослідження – процеси управління відновленням України в умовах післявоєнної трансформації держави.

Предмет дослідження – проєктний менеджмент як інструмент організації, планування, координації та контролю проєктів відновлення в системі публічного управління.

Короткий зміст роботи. Систематизовано понятійно-категорійну базу проєктного менеджменту; уточнено зміст ключових понять і термінів; узагальнено наукові підходи до застосування проєктного, програмного та портфельного управління у відновленні; охарактеризовано сучасний стан управління проєктами відбудови в Україні та роботу цифрової платформи DREAM; проаналізовано нормативно-правове й організаційне забезпечення процесів відновлення; визначено основні ризики та проблеми координації між органами влади; оцінено спроможність органів місцевого самоврядування до управління проєктами; обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення інституційної моделі, цифрових інструментів, механізмів координації та управління ризиками; сформовано рекомендації з підвищення ефективності планування, реалізації та моніторингу проєктів відбудови.

Ключові слова: проєктний менеджмент, відновлення, реконструкція, публічне управління, інвестиційні проєкти, цифровізація, публічні інвестиції, DREAM, Ukraine Facility, державно-приватне партнерство, ризик-менеджмент.

ABSTRACT

Prokhorenko N. Project management in the management of Ukraine's recovery processes: qualification work for a master's degree; specialty 281 “Public Management and Administration”; State University of Information and Communication Technologies; Department of Public Management and Administration; scientific supervisor O.P. Ignatenko, Doctor of Public Administration, Candidate of Economics, Associate Professor. Kyiv, 2025. 110 p.

The purpose of the qualification work is to provide a theoretical justification and scientific and practical analysis of the application of project management in the management of Ukraine's post-war recovery processes, as well as to develop recommendations for improving the mechanisms for planning, coordinating, and implementing reconstruction projects.

The object of the study is the processes of managing Ukraine's recovery in the context of the post-war transformation of the state.

The subject of the study is project management as a tool for organizing, planning, coordinating, and controlling restoration projects in the public administration system.

Brief summary of the work. The conceptual and categorical basis of project management has been systematized; the content of key concepts and terms has been clarified; scientific approaches to the application of project, program, and portfolio management in reconstruction have been generalized; the current state of reconstruction project management in Ukraine and the work of the DREAM digital platform have been characterized; the regulatory, legal, and organizational support for reconstruction processes has been analyzed; the main risks and problems of coordination between authorities have been identified; the capacity of local self-government bodies to manage projects has been assessed; proposals for improving the institutional model, digital tools, coordination mechanisms, and risk management are substantiated; recommendations for improving the efficiency of planning, implementation, and monitoring of reconstruction projects are formulated.

Keywords: project management, restoration, reconstruction, public administration, investment projects, digitalization, public investment, DREAM, Ukraine Facility, public-private partnership, risk management.

ЗМІСТ

Вступ……6
1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ…….……10
1.1. Економічна сутність і принципи проєктного, програмного та портфельного управління у відновленні……...10
1.2. Інституційно-правові основи організації проєктів відновлення в Україні…….19
1.3. Методичні підходи до стратегічного аналізу, пріоритизації та планування з урахуванням умовності виплат, індикаторів і ризиків……28
2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ…….37
2.1. Організаційно-економічна характеристика екосистеми відновлення України…….37
2.2. Аналіз зовнішнього середовища екосистеми відновлення України та узгодження з євроінтеграційними реформами……48
2.3. Особливості формування проєктного портфеля та дорожніх карт проєктів відновлення……..…56
3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ……..68
3.1. Вдосконалення системи управління процесами відновлення України на прикладі програми фінансової підтримки України від ЄС «Ukraine Facility»……68
3.2. Пріоритизація, фінансування та дерискінг у межах програми фінансової підтримки України від ЄС «Ukraine Facility»……..78
3.3. Пропозиції щодо підсилення прозорості, комплаєнсу та стійкості проєктних портфелів та дорожніх карт проєктів відновлення…….90
ВИСНОВКИ……..101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….104

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабної агресії проти України система державного управління, економіка та інфраструктурні комплекси перебувають під безпрецедентним рівнем ризиків, що спричинило масштабні руйнування, порушення логістичних ланцюгів, втрату виробничих потужностей, дефіцит трудових ресурсів і зниження рівня фінансової стійкості територіальних громад та підприємств. У цих умовах традиційні інструменти планування та реалізації державних політик виявилися недостатніми для забезпечення оперативного реагування на виклики, координації між рівнями влади та прозорого використання значних обсягів міжнародної допомоги. Внаслідок цього постала нагальна потреба у формуванні сучасної системи управління процесами відновлення, заснованої на принципах проєктного менеджменту, яка дозволяє структурувати завдання, забезпечувати контроль над ресурсами, оцінювати ризики та досягати вимірюваних результатів у стислі терміни.

Проєктний, програмний та портфельний підходи стають ключовими інструментами організації державної політики відбудови, оскільки вони забезпечують чітку ієрархію цілей, пріоритизацію потреб, оптимальний розподіл ресурсів та прозорість рішень. Впровадження таких підходів є невід'ємною складовою сучасних європейських стандартів управління, до яких Україна активно інтегрується в рамках реалізації програми фінансової підтримки ЄС «Ukraine Facility», Угоди про асоціацію та секторальних реформ, що охоплюють інфраструктуру, енергетику, соціальну сферу й цифрову трансформацію. Саме завдяки застосуванню проєктного менеджменту стає можливим переходити від реактивного відновлення до стратегічного, результативно орієнтованого планування, яке базується на доказовості, індикаторах ефективності, цифрових інструментах моніторингу та управлінні ризиками.

У сучасних умовах важливою є також узгодженість національних механізмів проєктного управління з вимогами міжнародних партнерів, зокрема Європейської комісії, Світового банку та OECD, які акцентують на необхідності прозорості, комплаєнсу, підзвітності та підходів до пріоритизації, заснованих на доказах. Відсутність цілісної системи управління портфелем проєктів

відновлення може призвести до неефективного використання ресурсів, дублювання ініціатив, втрати донорського фінансування та затримки критично важливих інфраструктурних проєктів. Саме тому формування національної системи проєктного менеджменту у сфері відновлення є необхідною умовою забезпечення стійкості, економічної відбудови й інтеграції України до європейського управлінського простору.

Питання проєктного менеджменту, стратегічного планування та формування портфелів проєктів активно вивчаються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких значний внесок зробили Г. Керцнер, Г. Мередіт, К. Локнет, І. Ансофф, Р. Акофф, Т. Браун, а також українські дослідники О. Амоша, І. Бойко, О. Ващенко, О. Кравченко, М. Лук'яненко, В. Геєць, Т. Гриценко, І. Запатріна та інші. Проте специфіка управління відновленням у воєнний і повоєнний періоди, інтеграція з механізмами міжнародної фінансової підтримки, а також необхідність дерискінгу, цифровізації та прозорого моніторингу проектів окреслюють нові наукові й практичні завдання, що обумовлює високу актуальність дослідження даної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення методичних підходів та формування практичних рекомендацій щодо впровадження проєктного менеджменту в систему управління процесами відновлення України, що сприятиме підвищенню ефективності планування, реалізації та моніторингу проєктів у воєнний та повоєнний періоди.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання:**

– розкрито економічну сутність, принципи та інструменти проєктного, програмного і портфельного управління у процесах відновлення України;

– визначено інституційно-правові засади організації проєктів відбудови та особливості нормативно-регуляторного середовища в умовах воєнного стану;

– охарактеризовано теоретично-методичні підходи до стратегічного аналізу, пріоритизації та планування проєктів відновлення з урахуванням ризиків, умовності фінансування та індикаторів результативності;

– здійснено організаційно-економічну характеристику національної екосистеми відновлення України;

– проаналізовано зовнішнє середовище екосистеми відновлення та узгодженість національних реформ з європейськими стандартами та інтеграційними вимогами;

– висвітлено особливості формування проєктного портфеля, дорожніх карт та механізмів управління пріоритетами у відновленні;

– досліджено механізми впровадження проєктного менеджменту на прикладі програми фінансової підтримки України від ЄС «Ukraine Facility»;

– запропоновано практичні рекомендації щодо підсилення прозорості, комплаєнсу, деріскінгу та стійкості проєктних портфелів і дорожніх карт відновлення в умовах воєнного та повоєнного періоду.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процес управління проєктами відновлення України в умовах воєнного та повоєнного періоду.

Предметом роботи є організація, методичні підходи та інструменти ефективного впровадження проєктного менеджменту в систему управління процесами відновлення України.

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження базується на комплексному підході, діалектичному методі наукового пізнання та ключових роботах вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері проєктного менеджменту в управлінні процесами відновлення України. Для досягнення поставлених завдань було застосовано низку методів: дедуктивний метод для побудови логічно взаємопов’язаної структури дослідження, аналізу предмета в цілісності та встановлення зв’язків між його складовими; індуктивний метод для формулювання узагальнених висновків на основі отриманих результатів; абстрактно-логічний метод та метод синтезу для уточнення та формування визначень категорій і понять, пов’язаних із темою дослідження; табличний і графічний методи для візуалізації, аналізу та оцінки інформації, а також інші методи економічного аналізу, що забезпечують об’єктивність і комплексність дослідження. Застосування цих підходів дозволило провести систематичний та глибокий аналіз досліджуваної проблематики.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 109 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Економічна сутність і принципи проєктного, програмного та портфельного управління у відновленні

Проєктний менеджмент сьогодні є однією з ключових сучасних технологій управління та активно застосовується в усіх секторах економіки. Саме через упровадження проєктного підходу забезпечується реалізація інновацій та розв'язання завдань на рівні підприємств, міст, регіонів і держави. У державному й місцевому управлінні методи управління проєктами також використовуються дедалі ширше.

У бізнес–середовище проєктний менеджмент увійшов ще у 1950-х роках у США, а в публічне управління наприкінці 1970-х на початку 1980-х. Запровадження цього підходу в державний сектор було пов'язане зі зміною ролі держави, яка поступово перетворюється на постачальника публічних послуг, тоді як громадянин виступає їхнім замовником і споживачем [24].

Використання проєктного підходу дає змогу досягати визначених цілей розвитку організацій, підприємств та територій у встановлені строки й за умов обмежених ресурсів, гарантуючи при цьому конкретні результати та сприяючи підвищенню якості соціально–економічного середовища за участю громадськості.

Модернізація системи фінансового управління в Україні та реформи в адміністративній, безпековій, освітній, медичній, культурній і правоохоронній сферах зумовили потребу у трансформації системи публічного управління та адміністрування. Особливого значення набула реформа децентралізації, яка змінила не лише адміністративно-територіальний устрій, а й посилила відповідальність місцевих громад і регіонів за власний розвиток, пошук фінансових ресурсів, реалізацію місцевих програм, а також забезпечення ефективного й цільового використання коштів. Усе це ще більше підкреслило необхідність застосування проєктного менеджменту на всіх рівнях управління в Україні.

Проєктне управління у процесах післявоєнного відновлення є фундаментальним інструментом реалізації державної політики реконструкції, модернізації та розвитку. Воно виступає не лише технічною системою організації робіт, а й економічним механізмом, що забезпечує цілеспрямовану трансформацію капітальних вкладень у вимірювані соціально-економічні результати, узгоджені з Національним планом відновлення, програмою Ukraine Facility та міжнародними зобов'язаннями України [1, 6, 11]. У системі відновлення, де кожен інвестиційний ресурс має подвійне навантаження економічне і гуманітарне, проєктне управління набуває стратегічного характеру, формуючи основу реалізації комплексних рішень щодо відбудови критичної інфраструктури, житла, енергетики, транспортної логістики та соціальної сфери.

З позицій економічної теорії проєкт розглядається як окремий інвестиційний об'єкт із чітко визначеною структурою витрат (CAPEX, OPEX), прогнозованими вигодами (NPV, IRR, B/C ratio), часовими межами та ризиковим профілем, що потребує системного управління на всіх стадіях життєвого циклу. У сфері відновлення цей підхід дозволяє перевести загальнодержавні стратегічні пріоритети у формат конкретних фінансово обґрунтованих рішень, які відповідають вимогам міжнародних фінансових організацій та донорів (OECD, Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ). Такі проєкти виконують роль «точок зростання» для регіонів, що зазнали руйнувань, та інтегруються у ширші програми регіонального й муніципального відновлення [2-5].

Відновлювальні проєкти характеризуються високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища (воєнні загрози, мінлива безпекова ситуація, логістичні розриви), жорсткими бюджетними обмеженнями, складною архітектурою фінансування із залученням грантів, кредитів, гарантій і приватного капіталу, активною участю публічно-приватних партнерств (далі – PPP, ППП), а також необхідністю швидкої реалізації з огляду на критичну соціальну значущість. Це зумовлює потребу у професійному проєктному менеджменті, адаптованому до стандартів міжнародних організацій і практик постконфліктної реконструкції [7, 8]. Економічна сутність таких проєктів полягає у трансформації інвестиційних витрат у довгострокові суспільні вигоди

через механізм мультиплікатора відновлення: кожна вкладена одиниця ресурсу генерує додатковий попит у будівництві, промисловості, транспорті, сфері послуг і, зрештою, сприяє зростанню ВВП та підвищенню стійкості держави до майбутніх шоків [1, 2, 11].

Основними принципами проєктного управління у відновленні виступають цільова спрямованість, ефективність витрат, інтегроване планування, контроль ризиків і гнучкість. Цільова спрямованість означає концентрацію ресурсів на досягненні конкретних економічних і соціальних результатів – від оперативного відновлення мостів, портів, доріг, лікарень і шкіл до формування нових центрів ділової активності. Ефективність витрат передбачає мінімізацію вартості капіталу (WACC) шляхом поєднання бюджетних ресурсів, донорської підтримки, страхових і гарантійних механізмів, інструментів blended finance і PPP, що активно застосовуються, зокрема, ЄБРР та іншими інституціями для підтримки українських інфраструктурних та енергетичних проєктів [9, 10]. Інтегроване планування забезпечує узгодженість проєктів у різних секторах (енергетика, транспорт, ЖКГ, соціальна інфраструктура, безпека, екологія) в межах єдиної логіки просторового та економічного розвитку територій [2, 5].

Контроль ризиків реалізується через формування матриць ризиків і механізмів їх розподілу між державою, приватними інвесторами та донорами, використання гарантій експортно-кредитних агентств, політичного ризикового страхування, валютних хеджів, резервних фондів. Такий підхід відповідає рекомендаціям OECD щодо мобілізації приватних інвестицій у високоризикових середовищах та забезпечує підвищення банківської привабливості відновлювальних проєктів [4]. Гнучкість і адаптивність системи управління виражаються у можливості швидкого коригування проєктних рішень з урахуванням воєнних загроз, зміни цінових умов, технологічних рішень, а також у використанні модульних технологій та поетапного введення об’єктів в експлуатацію.

На вищому рівні інтеграції формується програмне управління, яке координує групи взаємопов’язаних проєктів, об’єднаних спільною стратегічною метою. Програми відновлення енергетичної стійкості, модернізації

транспортних коридорів, житлової реконструкції, відбудови соціальної інфраструктури, цифровізації та зміцнення муніципального управління формують структурований каркас для реалізації довгострокової політики відновлення [1, 5, 6]. Такі програми зменшують фрагментацію ресурсів, дозволяють узгоджувати заходи різних донорів та інституцій, створюють умови для кумулятивного ефекту, коли сумарний результат перевищує ефекти окремих проєктів.

Ключові принципи програмного управління це системність і взаємозалежність, результативність, узгодженість із державними та регіональними політиками, управління за життєвим циклом та інституційна інтеграція, що забезпечують обґрунтований відбір проєктів до програм, їх логічну послідовність та орієнтацію на сталу віддачу. Вимірюваність результатів через KPI (кількість відновлених об’єктів, підключених домогосподарств, створених робочих місць, обсяг залучених інвестицій, зменшення викидів тощо) узгоджується зі світовими стандартами моніторингу ефективності програм розвитку та відновлення [2, 3, 5].

Портфельне управління виступає найвищим рівнем координації, в межах якого формується сукупність програм та проєктів, узгоджених із макроекономічними цілями, борговою стійкістю, секторальними пріоритетами та міжнародними зобов’язаннями України. Оптимізація портфеля передбачає вибір таких комбінацій проєктів і програм, які максимізують чистий соціально-економічний ефект за умов обмеженості фінансових ресурсів та припустимого рівня ризику, що формалізується відповідними оптимізаційними моделями [3, 4, 6]. У цьому контексті принципи балансу ризику і прибутковості, пріоритезації, диверсифікації, динамічності та прозорості дозволяють адаптувати інструменти портфельного управління до завдань національного відновлення та вимог таких механізмів, як Ukraine Facility та інші міжнародні фінансові ініціативи [6, 9-11].

Ієрархічна взаємодія проєктного, програмного та портфельного рівнів формує цілісну архітектуру відновлення, у межах якої проєкти забезпечують безпосередню додану вартість, програми а саме синергію та мультиплікативний ефект, а портфель це стратегічний вплив на макроекономічну динаміку, стійкість

та інтеграцію України в європейський економічний простір [1-6]. Такий інтегрований підхід, підкріплений прозорими цифровими інструментами, зовнішнім аудитом та участю громадськості, мінімізує ризики неефективності й корупції та підвищує довіру інвесторів до процесів відновлення [4, 5, 9-11].

Взаємодія трьох рівнів управління у системі відновлення України вибудовується як логічно цілісна ієрархічна модель, у якій портфельний, програмний та проєктний рівні не дублюють, а взаємно підсилюють один одного. На верхньому рівні портфельне управління визначає стратегічні пріоритети, граничні обсяги фінансових ресурсів, допустимий ризиковий профіль, а також рамки узгодженості з макроекономічною політикою, борговою стійкістю, умовами міжнародної підтримки та інструментами на кшталт Ukraine Facility, EFSD+ та інших багаторічних фінансових механізмів [6, 21, 22]. Саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо того, які сектори (енергетика, транспорт, логістика, водопостачання, соціальна інфраструктура, цифрова інфраструктура тощо) отримують пріоритетне фінансування, які інструменти дерискінгу застосовуються, які стандарти стійкості та ESG-орієнтації є обов’язковими для всіх нижчих рівнів [15, 16, 20].

Середній рівень: програмне управління операціоналізує стратегічні установки портфеля через формування кластерів взаємопов’язаних проєктів у межах окремих секторів або територій: програми відновлення енергетичної стійкості системи, модернізації ключових транспортних коридорів, стійкого міського розвитку, «зелених» міст, цифрової трансформації, житлових і соціальних програм для ВПО [1, 5, 17]. На цьому рівні забезпечується узгодженість технічних рішень, нормативних вимог, джерел фінансування та інституційної відповідальності, що дозволяє уникати фрагментації зусиль і ресурсів. Програми слугують «містком» між абстрактними стратегічними пріоритетами портфеля та конкретними інвестиційними рішеннями на проєктному рівні.

На нижньому рівні знаходиться проєктне управління, яке безпосередньо реалізує конкретні заходи з відновлення реконструкцію об’єктів енергетики, доріг, мостів, логістичних вузлів, об’єктів водопостачання, соціальної та

медичної інфраструктури, цифрових сервісів. Саме проєкт є носієм вимірюваної доданої вартості, створення робочих місць, підвищення якості послуг і локального економічного ефекту. Успішність проєкту залежить від того, наскільки він вбудований у відповідну програму і наскільки його параметри відповідають портфельним критеріям пріоритетності, стійкості та ризик–менеджменту.

Економічна взаємодія цих трьох рівнів має чітку логіку «знизу догори» і «згори донизу». На мікрорівні окремий проєкт створює безпосередню додану вартість і локальний ефект відновлення доступу до електроенергії, води, транспорту, базових послуг. На мезорівні об'єднання взаємопов'язаних проєктів у програму забезпечує мультиплікативний ефект завдяки інтеграції інвестицій: поєднання реконструкції доріг, логістичних терміналів та митної інфраструктури підсилює експортний потенціал, знижує транзакційні витрати та стимулює приватні інвестиції [1, 16]. На макрорівні збалансований портфель проєктів і програм формує стратегічний ефект: підвищення ВВП, поліпшення платіжного балансу, зміцнення фіскальної стійкості, інтеграцію до єдиного європейського економічного простору та досягнення кліматичних цілей ЄС [15, 18].

Алгоритм управління відновленням у такій ієрархічній логіці набуває характеру замкненого циклу стратегічного, програмного та проєктного планування і включає послідовність:

1. Ідентифікація стратегічних цілей відновлення на основі RDNA, Національного плану відновлення, Ukraine Facility Plan, секторальних стратегій, оцінки збитків та потреб [1, 6, 22].
2. Формування банку проєктів – систематизованого переліку ініціатив, що відповідають критеріям відповідності цілям, техніко–економічної доцільності, соціального впливу та стійкості.
3. Оцінка економічної доцільності проєктів із застосуванням NPV, IRR, Payback, CBA, а також оцінки нефінансових ефектів відповідно до стандартів міжнародних фінансових організацій [13, 16].

4. Розробка програм і визначення пріоритетів шляхом групування проєктів за секторами, територіями, логістичними коридорами, критичною інфраструктурою.

5. Оптимізація портфеля з урахуванням ресурсних обмежень, ризиків, інституційної спроможності та стратегічних пріоритетів [3, 4, 6].

6. Постійний моніторинг, аудит і коригування через KPI, цифрові панелі управління, відкриті реєстри, механізми публічної звітності [12, 19].

Узагальнюючи принципи економічного управління відновленням, доцільно структурувати їх за ключовими вимірами, а саме: економічним, інституційним, соціальним та екологічним (табл. 1.1.). Це дозволяє прямо інтегрувати принципи у дизайн проєктів, програм та портфеля.

Таблиця 1.1.

Базові принципи економічного управління у відновленні

Категорія	**Ключові принципи**	**Інструменти реалізації**
Економічні	Ефективність, результативність, дохідність, стійкість	KPI, cost–benefit analysis, мультикритеріальна оцінка, аналіз життєвого циклу (LCCA)
Інституційні	Прозорість, підзвітність, партнерство	Цифрові платформи (ProZorro), відкриті дані, PPP–угоди, зовнішній аудит
Соціальні	Інклюзивність, регіональна рівновага, захист вразливих груп	Місцеві програми, грантові механізми, консультації з громадами, механізми скарг
Екологічні	Сталий розвиток, «зелена реконструкція», декарбонізація	ESG–стандарти, EU Green Deal, таксономія ЄС, кліматичний скринінг, стратегічна екологічна оцінка

Примітка*. Складено автором на осонові узагальнення досліджень

Запровадження цих принципів забезпечує узгодженість відбудови України з європейськими стандартами сталого фінансування та зобов’язаннями в рамках зеленого переходу [15, 18, 20].

Невід’ємним елементом є ризик-орієнтований підхід, який інтегрується у всі три рівні управління. Для портфеля, програм і проєктів формується матриця ризиків, що поєднує якісну та кількісну оцінку.

Таблиця 1.2.

Орієнтовна матриця ризиків портфеля відновлення

Категорія ризику	Ймовірність	Вплив	Відповідальна сторона	Механізм зменшення
Фінансовий	Висока	Середній	Держава, донори	Гарантії, VGF, страхування, довгі пільгові кредити
Політичний	Середня	Високий	Міжнародні партнери, держава	Міжурядові угоди, участь МФО, довгострокові рамки підтримки
Технічний	Середня	Середній	Виконавець, технічні консультанти	Стандарти ISO, технічний нагляд, типові рішення
Екологічний	Низька	Високий	Проєктна група, регулятори	Екологічна та кліматична оцінка, «зелений» дизайн
Соціальний	Середня	Високий	Місцеві органи, стейкхолдери	Консультації з громадами, прозора комунікація, компенсаційні механізми

Примітка*. Складено автором на осонові узагальнення досліджень

Така структуризація дозволяє поєднувати інструменти дерискінгу (гарантії, страхування, blended finance) із посиленням інституційної та соціальної легітимності рішень [14, 16-18].

Сучасні тенденції інтеграції управлінських рівнів підсилюють цю модель. Цифровізація забезпечує наскрізну прозорість і керованість портфелів та програм: використання платформ управління проєктами та портфелями (MS Project, Primavera, ERP/MIS системи), ProZorro та спеціалізованих реєстрів відновлювальних проєктів дозволяє в реальному часі відслідковувати статус, фінансування, ризики та результати [12, 19]. Інтеграція з міжнародними фінансовими інститутами (ЄБРР, Світовий банк, ЄІБ) означає не лише доступ до ресурсів, а й імпорт стандартів: safeguard-політики, кліматичні критерії, вимоги до прозорості, процедур відбору та моніторингу [13, 17, 23]. Впровадження принципів ESG поступово стає умовою доступу до фінансування, змінюючи структуру проєктів і програм на користь енергоефективності, відновлюваної енергетики, сталої мобільності, циркулярної економіки. Гібридні фінансові моделі (поєднання грантів, позик, гарантій, «зелених» і соціальних облігацій, страхових інструментів та приватного капіталу) дозволяють масштабувати інвестиції у високоризиковому середовищі, зберігаючи прийнятний рівень ризиків для інвесторів.

У підсумку, взаємозв’язок трьох рівнів управління, а саме проєктного, програмного та портфельного у поєднанні з базовими економічними, інституційними, соціальними та екологічними принципами, ризик-орієнтованим підходом та цифрово-орієнтованою інфраструктурою формує сучасну архітектуру економічного управління відновленням України, здатну забезпечити не лише фізичну відбудову, а й структурну трансформацію економіки та її інтеграцію до європейського простору.

Узагальнюючи, проєктне, програмне та портфельне управління у відновленні України формують єдину ієрархічну систему, що забезпечує перехід від точкових рішень до стратегічно узгодженої трансформації економіки. Проєкти створюють безпосередню додану вартість, програми забезпечують синергію та мультиплікативний ефект, а портфель дозволяє оптимізувати використання обмежених ресурсів з урахуванням ризиків, макроекономічних пріоритетів і вимог міжнародних партнерів. Інтеграція економічних, інституційних, соціальних і екологічних принципів, впровадження ризик-орієнтованого підходу, цифрових інструментів та ESG-стандартів формує сучасну модель відновлення, здатну забезпечити не лише фізичну відбудову, а й довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та європейську інтеграцію України.

Отже, проєктний менеджмент у сучасних умовах виступає базовою технологією публічного управління відновленням України, яка забезпечує перехід від розрізнених ініціатив до системної, ієрархічно вибудуваної моделі проєктного, програмного та портфельного управління. Він дозволяє трансформувати обмежені фінансові ресурси та зовнішню підтримку в вимірювані соціально-економічні результати, узгоджені з національними пріоритетами, стандартами міжнародних фінансових інституцій, принципами сталого розвитку та ESG. Інтеграція ризик-орієнтованих підходів, цифрових платформ, механізмів ППП та інструментів дерискінгу, а також посилення ролі громад і прозорого громадського контролю формує інституційно зрілу архітектуру відновлення, здатну забезпечити не лише фізичну реконструкцію

інфраструктури, а й глибоку структурну модернізацію економіки та її стійку інтеграцію до європейського простору.

Отже, проєктний менеджмент у системі післявоєнного відновлення України перетворюється з технічного інструмента на ключовий механізм публічної політики та економічного розвитку, забезпечуючи логічну ієрархію «проєкт-програма-портфель», яка дозволяє переходити від окремих ініціатив до цілісної стратегічної реконструкції держави. На проєктному рівні генерується безпосередня додана вартість, на програмному формується синергія та мультиплікативний ефект, а на портфельному досягається узгодження пріоритетів з макроекономічними, борговими та секторальними обмеженнями. Ефективність цієї системи забезпечується інтеграцією економічних, інституційних, соціальних і екологічних принципів управління, впровадженням ризик-орієнтованих підходів, цифрових платформ, стандартів ESG, методів оцінки вартості життєвого циклу (LCCA), інструментів дерискінгу, механізмів ППП та вимог міжнародних фінансових інституцій. З огляду на вищенаведене, варто зазначити, що проєктний менеджмент стає основою системної трансформації, здатної перетворити відбудову України на керований процес довгострокової модернізації, підвищення стійкості, конкурентоспроможності та інтеграції до європейського економічного простору.

1.2. Інституційно-правові основи організації проєктів відновлення в Україні

У сучасних умовах післявоєнного відновлення Україна переходить від фрагментарного використання проєктного підходу до формування цілісної системи публічного інвестиційного та проєктного управління, інтегрованої з бюджетним плануванням, регіональним розвитком і міжнародною фінансовою підтримкою [25, 26]. Ключову координаційну роль у цій сфері відіграють центральні органи виконавчої влади, передусім Мінекономіки (із 2025 р. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України) та Міністерство фінансів України, які спільно реалізують реформу управління

публічними інвестиціями (далі – Public Investment Management, PIM), розробляють методологію відбору, оцінки та моніторингу проєктів, а також забезпечують узгодженість інвестицій з макрофінансовою політикою держави [25-27].

У межах цієї реформи запроваджуються стандартизовані процедури підготовки, експертизи, відбору та реалізації проєктів, включаючи створення єдиної цифрової системи DREAM та Єдиного проєктного портфеля (Single Project Pipeline, SPP) для публічних інвестицій, що дозволяє формувати прозорий реєстр проєктів на національному, регіональному та місцевому рівнях [28, 29]. Такі інструменти покликані уніфікувати підходи до управління проєктами, зменшити дублювання, забезпечити прозорість руху коштів і посилити підзвітність розпорядників бюджетних ресурсів.

Водночас, у межах визначених нормативних рамок, головні розпорядники бюджетних коштів (галузеві міністерства, агентства, обласні та муніципальні органи влади) зберігають можливість деталізувати власні критерії та методики відбору проєктів з урахуванням галузевих і територіальних пріоритетів, дотримуючись при цьому загальнонаціональних стандартів PIM [26, 27, 31]. Для реалізації складних інфраструктурних та інвестиційних ініціатив, зокрема у форматі ППП, використовуються спеціалізовані проєктні компанії (SPV), що акумулюють ресурси держави, донорів і приватних інвесторів і несуть відповідальність за виконання проєкту відповідно до затверджених параметрів, такий підхід відповідає міжнародній практиці та поступово інституціоналізується в українському правовому полі [29, 30].

Принципово важливо, що державні та муніципальні проєкти мають виражену суспільну спрямованість: пріоритет надається ініціативам, які забезпечують суспільну корисність, відновлення базових послуг, підвищення якості життя, стійкість громад і безпеку інфраструктури, а не лише фінансову віддачу, як у класичних бізнес-проєктах. В умовах обмежених ресурсів та високого рівня потреб це загострює проблему пріоритезації: необхідно аналітично обґрунтовувати актуальність кожного проєкту, порівнювати альтернативи, враховувати зовнішні та внутрішні ризики, інтереси та очікування

стейкхолдерів, що відображено в методології PIM та підходах до формування проєктного портфеля [27, 31, 32].

На місцевому й регіональному рівнях проєкти відрізняються меншим масштабом, більш безпосереднім впливом на життєдіяльність громад і водночас більшою вразливістю до проблем недофінансування та нестабільності ресурсів, а також кадрових обмежень у сфері проєктного менеджменту. Саме тому розвиток спроможності громад готувати якісні проєктні заявки, інтегровані до національних інструментів (DREAM, SPP, середньострокові плани), стає ключовою умовою ефективної участі територій у загальнодержавній системі відновлення [28, 31, 33].

Ключовим елементом ефективного управління проєктами є комунікація, яка має особливе значення не лише всередині команди управління проєктом, а й із зовнішніми зацікавленими сторонами. Команді проєкту слід бути адаптивною до змін, готовою працювати з ризиками і потенційними конфліктами, а найважливішим завданням є формування і підтримка довіри серед членів команди та між командами і стейкхолдерами.

У публічному секторі України комунікація набуває ще більшої ваги через вимогу публічності та прозорості: процеси подачі заявок, відбору проєктів на фінансування, звітності та оцінки результатів мають бути відкритими для громадськості, засобів масової інформації, депутатів, донорів та інвесторів. У цьому контексті особливого значення набуває громадський контроль він вже набуває дедалі більшої ваги в Україні [34, 35].

Забезпечення довіри між органами влади, державними установами, підприємствами та громадянами й бізнес-середовищем є одним із ключових завдань проєктного підходу у публічному управлінні. При розробці проєктів на місцевому рівні важливо враховувати інтереси територіальної громади, активно залучати громадськість до обговорення проблем, пошуку рішень та ознайомлення з прийнятими рішеннями. Зокрема, заохочуються громадські слухання, зустрічі з мешканцями, опитування населення, системне висвітлення інформації про заходи та прийняті рішення місцевою владою, а також залучення місцевих громадських організацій до співробітництва та спільних проєктів.

Комунікація з різними цільовими групами має здійснюватися на постійній основі й впливати на подальші рішення органів влади [36].

У публічному управлінні України проєкти застосовуються в таких формах:

1. державні інвестиційні проєкти;
2. проєкти, що фінансуються міністерствами та іншими відомствами (власні ініціативи або через конкурсні процедури);
3. проєкти у форматі PPP;
4. проєкти, які подаються на фінансування міжнародними організаціями та банками;
5. проєкти громадського бюджету (бюджет участі) [37].

Для формування державних інвестиційних проєктів Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) у 2017 році затвердив наказ № 1865 від 22.12.2017 р., що встановив методичні рекомендації щодо підготовки й експертизи таких проєктів. Оновлений порядок відбору державних інвестиційних проєктів затверджений постановою Кабінет Міністрів України від 07.04.2021 р. № 312 [38]. У методологіях враховується використання прийомів бізнес-середовища, таких як SWOT-аналіз, діаграма Ганта, розрахунок собівартості, фінансові показники (NPV, IRR, PI, DPP), а також аналіз ризиків. Нормативно–правові акти передбачають, що ставка дисконтування у таких проєктах може бути визначена розробником самостійно, враховуючи ставки інфляції та облікової ставки Національний банк України або використовуючи ставки, встановлені Міністерством: наприклад, 12 % для проєктів, де існує ринковий механізм, і 5 % для соціальних проєктів, які ринкового характеру не мають. Термін оцінки часто встановлюється на 20 років. При цьому допускається фінансування державного інвестиційного проєкту навіть за умов негативного NPV чи збитковості, якщо він має виражене соціальне значення [39].

В умовах обмежених бюджетних можливостей, високих воєнних і політичних ризиків, складності координації між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування, міжнародними фінансовими інституціями, донорами та приватними інвесторами особливої ваги набуває чіткий розподіл повноважень, відповідальності та інструментів взаємодії між усіма суб’єктами.

Нині в Україні формується багаторівнева система організації проєктів відновлення, що поєднує законодавчу діяльність Верховної Ради, стратегічно–координаційну роль Кабінету Міністрів, політики залучення приватного капіталу і механізми державно–приватного партнерства, бюджетно–фіскальні рішення, секторальну реалізацію інфраструктурних та соціальних проєктів, ініціативи територіальних громад, підтримку міжнародних партнерів, а також цифрові платформи прозорості (ProZorro, DREAM, eRecovery). У цих умовах виникає потреба у структурованому аналітичному інструменті, який дозволить одночасно побачити повну картину, виявити дублювання функцій, інституційні прогалини й точки ризику, а також визначити потенціал для підвищення ефективності системи управління відновленням. З цією метою підготовлено узагальнювальну таблицю «Інституційно-правові основи організації проєктів відновлення в Україні (станом на 2025 р.)», яка систематизує ключові інституції, фіксує релевантну нормативно–правову базу, описує їхні фактичні функції та поточний стан, окреслює основні виклики та формулює цільові рекомендації.

Таблиця 1.3

Інституційно–правові основи організації проєктів відновлення в Україні

№	Інституційна складова	Основні функції	Нормативно–правова база	Поточний стан / виклики
1	Верховна Рада України	Формування законодавчих рамок відновлення, інвестицій, ППП	Закон № 7508 (оновлення закону про ППП); Закон «Про публічні закупівлі»; Угоди з ЄС	Законодавство оновлюється, але потребує узгодження з секторальними актами
2	Кабінет Міністрів України	Координація політики відновлення; затвердження пріоритетів	Постанови КМУ, План Ukraine Facility 2024–2027	Централізовано координує міжвідомчі дії, але є фрагментація
3	Міністерство економіки України	Політика залучення приватного капіталу, управління ППП	Закон № 7508, Накази Мінекономіки, Стратегія залучення інвестицій	Активна участь у розробці ППП–проєктів, але нестача експертів
4	Міністерство фінансів України	Бюджетне планування, гарантії, координація з	Бюджетний кодекс, програми Ukraine Facility	Готує механізми співфінансування; обмежені фіскальні ресурси

		міжнародними партнерами		
5	Міністерство відновлення / інфраструктури / розвитку громад	Реалізація проєктів, моніторинг, відбір об’єктів	Програма «Відновлення ІІІ», RDNA–4	Реалізовано 130+ проєктів на 4,5 млрд грн; потребує цифрового аудиту
6	Органи місцевого самоврядування	Ініціація та реалізація локальних проєктів	Закон «Про місцеве самоврядування»; Методика оцінки проектів	Активні, але бракує аналітичної та фінансової спроможності
7	Міжнародні партнери (ЄС, ЕБРР, IFC)	Фінансування, технічна допомога, гарантії	Ukraine Investment Framework; грантові угоди	Залучено десятки проєктів, але є дублювання інструментів
8	Цифрові платформи (ProZorro, DREAM, eRecovery)	Прозорість, моніторинг, аналітика даних	Постанова КМУ № 1229 (2024), накази Мінцифри	Активно функціонують, але інтеграція неповна

Примітка*. Складено автором на основі узагальнення досліджень

Інституційно-правова конфігурація організації проєктів відновлення в Україні, відображена у таблиці, демонструє формування багаторівневої, взаємопов’язаної, однак ще не повністю збалансованої системи управління, в якій кожен елемент виконує критично важливу, але поки що не в повній мірі реалізовану роль. Верховна Рада України поступово вибудовує законодавчі рамки відновлення, інвестицій та ППП, проте оновлене законодавство, включно із змінами щодо ППП та наближенням до acquis ЄС, потребує подальшої гармонізації із секторальними актами для уникнення прогалин і конфліктів норм. Кабінет Міністрів України виступає центральним координатором політики відновлення та визначення пріоритетів у межах, зокрема, Ukraine Facility 2024-2027, однак зберігається фрагментація управлінських рішень, що зумовлює потребу в інституціоналізації міжміністерського офісу управління проєктами як єдиного центру прийняття та узгодження рішень.

Міністерство економіки України посилює роль у формуванні політики залучення приватного капіталу та розвитку ППП, але нестача експертного потенціалу та інструментів підтримки на місцях обґрунтовує необхідність створення спеціалізованого “PPP Hub” для консалтингу, стандартизації та підготовки проєктів. Міністерство фінансів України забезпечує бюджетне планування, співфінансування та взаємодію з міжнародними механізмами, проте

обмежені фіскальні ресурси та високий рівень ризиків вимагають розширення гарантійних інструментів та формування державного фонду ризик–шерінгу для де ризикування інвестицій і підвищення їх банківської привабливості.

Профільні органи у сфері відновлення, інфраструктури та розвитку громад вже забезпечують реалізацію значної кількості проєктів, але потребують уніфікованого цифрового моніторингу на базі DREAM та ProZorro для підвищення прозорості, запобігання неефективності та зміцнення довіри донорів. Органи місцевого самоврядування, які є ключовими ініціаторами та виконавцями локальних проєктів, демонструють високу активність, однак відсутність достатньої аналітичної, фінансової й інституційної спроможності вимагає створення муніципальних проєктних офісів і запровадження типових бізнес-моделей, що стандартизують підхід до підготовки заявок та управління проєктами.

Міжнародні партнери, насамперед ЄС, ЕБРР, IFC, забезпечують фінансування, гарантії та технічну допомогу, але паралельність і множинність інструментів без єдиної точки координації породжує ризики дублювання та розпорошення ресурсів, що актуалізує необхідність ведення консолідованого реєстру міжнародних проєктів і механізмів підтримки.

Нарешті, цифрові платформи ProZorro, DREAM, eRecovery вже виступають каркасом прозорості, відкритих даних та громадського контролю, але їх часткова інтегрованість обмежує потенціал комплексної аналітики, тоді як об’єднання цих інструментів в єдину екосистему контролю відновлення є ключовою передумовою підзвітності та ефективності.

Сукупно це дозволяє зробити висновок, що Україна має фундамент для модерної моделі відновлення, проте її повна реалізація потребує подальшого інституційного доопрацювання, посилення координації, професіоналізації учасників та глибокої цифрової інтеграції всіх елементів системи.

Отже, можна зробити загальний висновок, що Україна перебуває на етапі переходу від фрагментарного, несистемного застосування проєктного підходу до створення цілісної, нормативно врегульованої системи управління публічними інвестиціями, інтегрованої з бюджетним процесом, регіональним розвитком і

міжнародною фінансовою підтримкою. Проте система ще не є повністю збалансованою: наявні прогалини у координації між центральними та місцевими органами влади, кадровий дефіцит у сфері проєктного менеджменту, обмеженість фіскальних ресурсів і часткова цифрова інтегрованість платформ. Незважаючи на ці виклики, Україна сформувала фундамент для сучасної моделі управління відновленням, а саме інституційно узгодженої, орієнтованої на партнерство держави, бізнесу й міжнародних організацій, заснованої на принципах прозорості, підзвітності та довіри.

Водночас, проблемним аспектом розвитку проєктного менеджменту в Україні залишається високий ризик недофінансування або зупинення проєктів через нестачу коштів. Найпоширенішою складністю є ймовірність перевищення кошторисної вартості. Це зумовлено заниженими розрахунками на етапі підготовки, значним проміжком часу між формуванням бюджету та написанням проєкту, проходженням експертизи, відбором і подальшим фінансуванням, що інколи розтягується до двох років. Інфляція, кадрові зміни та зміна фінансових пріоритетів додатково негативно впливають на своєчасну реалізацію таких проєктів.

Окремою проблемою є нестача кваліфікованих фахівців для підготовки та впровадження проєктів. Частина ініціатив, які успішно проходять відбір, зрештою не отримують фінансування через відмову відповідальних осіб виконувати значний обсяг бюрократичної роботи: опрацьовувати документацію, здійснювати оплату відповідно до бюджетних процедур, проводити моніторинг та виконувати додаткові функції, що покладаються на працівників державних та місцевих органів влади за умов низького рівня оплати праці. Це підсилює актуальність створення ефективних проєктних команд та організації їх роботи. У публічному секторі додатково виникають труднощі з визначенням відповідальних осіб за проєктом, адже вони одночасно виконують свої службові обов’язки, що ускладнює оцінювання їх результативності під час реалізації проєкту.

Технології проєктного менеджменту істотно відрізняються від традиційного управління, тому керівники проєктів мають постійно підвищувати

кваліфікацію з питань роботи команди, управління конфліктами, пошуку фінансування, аналізу проблем та потенціалу громад, використання фінансової аналітики та інформаційних технологій, а також отримувати консультативний супровід. Також залишається ризик корупційних практик у сфері використання бюджетних коштів, що зумовлює необхідність посиленого контролю з боку фінансових органів.

З огляду на вищенаведене, можна ствердно сказати, що Україна переходить від несистемного підходу до управління проєктами до створення комплексної, інституційно узгодженої системи публічного інвестиційного управління, яка поєднує законодавчі, фінансові, організаційні та цифрові інструменти. Реформа Public Investment Management (PIM) спрямована на уніфікацію процедур відбору, оцінки та моніторингу проєктів, інтеграцію їх у бюджетне планування та узгодження з міжнародними механізмами підтримки.

Водночас ключовими викликами залишаються обмеженість фіскальних ресурсів, кадровий дефіцит, слабка координація між рівнями влади й часткова цифрова інтеграція. Незважаючи на це, вже сформовано базу для ефективної моделі відновлення, заснованої на принципах прозорості, партнерства держави, бізнесу та громад, що відповідає міжнародним стандартам управління інвестиціями. Подальший розвиток цієї системи потребує інституційного зміцнення, професіоналізації кадрів і цифрової консолідації для підвищення результативності й стійкості післявоєнного відновлення України.

Отже, запровадження стандартів Public Investment Management, цифрових інструментів (DREAM, SPP, ProZorro, eRecovery), удосконалення законодавчих рамок і створення нових інституційних механізмів дозволяють поступово вибудовувати сучасну архітектуру управління відновлювальними проєктами, яка відповідає практикам ЄС та міжнародних фінансових організацій. Водночас ефективність цієї системи стримують кадрові обмеження, недостатня координація між рівнями влади, часткова цифрова інтеграція платформ, а також високі бюджетні та безпекові ризики, що призводять до недофінансування або затримки проєктів. Попри це, Україна вже сформувала потужний фундамент для модерної моделі відновлення, заснованої на прозорості, підзвітності, партнерстві

держави, бізнесу, громад і міжнародних інституцій. Подальший розвиток цієї системи потребує професіоналізації проєктних команд, розбудови регіональної спроможності, створення єдиного координаційного центру управління відновленням та поглибленої цифрової консолідації, що дозволить забезпечити стійкість, ефективність і стратегічну узгодженість процесів післявоєнної реконструкції України.

1.3. Методичні підходи до стратегічного аналізу, пріоритизації та планування з урахуванням умовності виплат, індикаторів і ризиків

У процесі післявоєнного відновлення Україна переходить до запровадження результативно–орієнтованої системи управління інвестиціями (Results–Based Public Investment Management), яка передбачає поєднання стратегічного аналізу, оцінювання ефективності, ризик-менеджменту та цифрового моніторингу в єдину інтегровану методичну платформу [40, 42]. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним стандартам, що визначаються рекомендаціями OECD, Світового банку та Європейської комісії. Згідно з ними, стратегічний аналіз має забезпечувати узгодженість державних, секторальних і регіональних стратегій із бюджетним циклом, а також із програмами міжнародних фінансових інституцій, що фінансують процес відбудови [41].

Ключовим завданням стратегічного аналізу є забезпечення раціонального й обґрунтованого розподілу доступних ресурсів між пріоритетними напрямами відновлення. Розподіл здійснюється за критеріями ефективності, соціальної та економічної корисності, інклюзивності, стійкості й рівня ризику. Для цього використовуються такі базові принципи:

- релевантність – відповідність проєктів національним пріоритетам, цілям сталого розвитку та міжнародним зобов’язанням України;
- ефективність – досягнення максимальних результатів за оптимальних витрат;
- ризик-орієнтованість – ідентифікація, оцінення та мінімізація ключових загроз, що можуть вплинути на реалізацію проєктів;

- прозорість і підзвітність – впровадження цифрових інструментів моніторингу, умовності виплат та посилення контролю над використанням коштів;
- інклюзивність і стійкість – забезпечення рівного доступу до відновлення та підтримки соціально вразливих груп, а також врахування екологічних вимог.

Сучасна система стратегічного аналізу функціонує через трирівневу модель:

1. макрорівень – узгодження загальнодержавних стратегій, програм відновлення та бюджетних параметрів;
2. мезорівень – розроблення та оцінювання секторальних, регіональних і муніципальних програм, визначення пріоритетів реконструкції та модернізації;
3. мікрорівень – детальна оцінка окремих інвестиційних проєктів за фінансовими, соціальними, технічними, екологічними й ризиковими показниками, включно з аналізом вартості та вигод, оцінкою чутливості та очікуваного впливу [43].

Таким чином, результативно-орієнтоване управління інвестиціями формує комплексну логіку прийняття рішень, що дає змогу Україні ефективніше планувати та реалізовувати проєкти відбудови, забезпечуючи їхню прозорість, сталість та відповідність міжнародним стандартам.

У межах модернізації системи Public Investment Management (PIM) в Україні процес пріоритизації інвестиційних проєктів переходить на більш структуровану та прозору основу, що базується на мультикритеріальній моделі оцінювання. Така модель враховує комплекс економічних, соціальних, екологічних, інституційних та управлінських критеріїв, що дозволяє приймати збалансовані рішення щодо розподілу ресурсів. Для кожного проєкту формується інтегральний індекс (у діапазоні від 0 до 1), який розраховується за методом вагових коефіцієнтів. Визначення ваг здійснюється експертним шляхом із використанням методів ієрархічного аналізу (AHP) або Delphi, що підвищує об’єктивність оцінювання та прозорість прийняття рішень.

Важливою складовою сучасної системи PIM є принцип умовності виплат (conditionality) це інструмент, який передбачає, що фінансування або його

наступний етап надається лише за умови фактичного досягнення визначених результатів. Йдеться як про виконання проміжних етапів робіт, так і про досягнення фінальних індикаторів ефективності та реформ. Такий механізм широко застосовується в рамках Ukraine Facility (2024-2027), програмах ЄБРР, Світового банку, а також у грантових інструментах USAID та KfW [44, 45]. Він дозволяє міжнародним партнерам контролювати якість реалізації інвестиційних ініціатив та посилює відповідальність українських органів влади за результат.

Система умовності виплат охоплює кілька взаємопов'язаних елементів:

- Ex–ante умови – вимоги, які мають бути виконані до початку фінансування: наявність техніко–економічного обґрунтування, проходження аудиту, підтвердження проєктної готовності, відповідність стратегічним пріоритетам.
- Проміжні індикатори (milestones) – контрольні точки, що передбачають виконання організаційних процедур (тендерів, укладення договорів), завершення етапів будівельних робіт чи запуску окремих компонентів проєкту.
- Цільові результати (targets) – кількісні та якісні показники, досягнення яких відкриває можливість переходу до наступної фази фінансування або залучення додаткових ресурсів.

Завдяки такій архітектурі модель умовності знижує ймовірність невиконання проєктів, підвищує якість управління, сприяє обґрунтованому використанню бюджетних і донорських коштів, а також формує вищий рівень довіри між міжнародними партнерами, державними інституціями та місцевими виконавцями. Такий підхід відповідає сучасним стандартам управління інвестиціями та сприяє створенню більш стійкої, прозорої й результативної системи відновлення України.

Ефективне планування базується на побудові індикаторної системи оцінки результативності, яка включає:

- Input – ресурси, бюджет, персонал;
- Process – управлінські процедури, терміни, закупівлі;
- Output – створені об'єкти, виконані заходи;
- Outcome – зміни у стані громад, якості послуг;
- Impact – довгостроковий вплив на розвиток і стійкість.

Інтегральний індикатор ефективності (Іеф) визначається як:

$$\text{Іеф} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot N_i,$$

де, w_i – вага показника, а N_i – нормалізоване значення за шкалою [0;1] [46].

Для визначення пріоритетів пропонується матриця оцінки ризиків (Risk Matrix) (табл. 1.4.), яка дає змогу виявити, класифікувати та кількісно оцінити ймовірність настання ризикових подій і ступінь їхнього впливу на результативність реалізації проєктів. Такий інструмент дозволяє побудувати прозору систему ризик–орієнтованого планування, визначити критичні фактори невизначеності та сформувати превентивні заходи реагування.

Запропонована матриця узагальнює основні категорії ризиків – фінансові, інституційні, операційні, соціальні, безпекові та екологічні і пропонує кількісну оцінку інтегрального ризику за формулою R=P×I,

де P – ймовірність настання ризику,

а I – сила його впливу.

Отримані значення дозволяють порівняти ризики між собою, визначити їх пріоритетність та розробити ефективні механізми їх пом’якшення.

Таблиця 1.4

Матриця оцінки ризиків у стратегічному плануванні

Категорія ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Інтегральний ризик (R = P×I)	Потенційні наслідки	Заходи пом’якшення
Фінансовий	0.6	0.8	0.48	Брак коштів, відтермінування платежів	Резервний фонд, гарантії МФО
Інституційний	0.7	0.6	0.42	Затримки погоджень, слабка координація	Проєктний офіс, міжвідомчі комітети
Операційний	0.5	0.9	0.45	Порушення графіків, технічні збої	Моніторинг у DREAM, аудит виконання
Соціальний	0.4	0.7	0.28	Опір громади, комунікаційні конфлікти	Громадські консультації, PR–кампанії
Безпековий	0.3	1.0	0.30	Руйнування об’єктів, евакуація	План безперервності, страхування
Екологічний	0.2	0.6	0.12	Забруднення, шкода довкіллю	Екоаудит, компенсаційні програми

Примітка*. Розраховано автором на основі [41; 44; 46].

Проведена оцінка засвідчує, що найвищий рівень інтегрального ризику характерний для фінансових, інституційних та операційних загроз (0.42-0.48), що пояснюється дефіцитом фінансування, складною процедурою погоджень і технічними збоями у процесі реалізації проєктів. Помірний рівень ризику притаманний соціальним та безпековим факторам (0.28-0.30), які безпосередньо впливають на стабільність проєктного середовища та участь громад. Найнижчий ризиковий профіль мають екологічні чинники (0.12), хоча їхній вплив у довгостроковій перспективі також може бути значним.

Застосування ризикової матриці дає змогу не лише структурувати ризики за рівнем критичності, але й визначити пріоритети управлінського реагування, передбачивши превентивні дії створення резервних фондів, удосконалення міжвідомчої координації, цифровий моніторинг у системі DREAM, проведення громадських консультацій та впровадження екологічних компенсаційних механізмів. Таким чином, ризик–орієнтований підхід підвищує адаптивність системи стратегічного планування, забезпечує стійкість проєктів у кризових умовах та сприяє ефективному використанню фінансових і організаційних ресурсів держави.

У сучасній системі управління публічними інвестиціями надзвичайно важливо забезпечити взаємопов’язану, прозору й адаптивну модель прийняття рішень. Алгоритм стратегічного планування з урахуванням умовності виплат і ризиків створює методологічну основу, яка поєднує фінансову дисципліну, ризик–менеджмент, результативність і підзвітність у єдиному аналітичному циклі. Такий підхід особливо актуальний для України у контексті післявоєнного відновлення, коли обмежені ресурси мають бути спрямовані на найпріоритетніші проєкти з максимальним соціально–економічним ефектом та мінімальним рівнем ризиків [47].

Процес стратегічного планування охоплює дев’ять послідовних етапів, що утворюють логічну модель ухвалення рішень (рис. 2.1), а саме:

1. Ідентифікація стратегічних цілей. На цьому етапі визначаються ключові пріоритети державної політики, регіональних програм і галузевих стратегій. Аналізуються документи верхнього рівня – Стратегія відновлення України,

Ukraine Facility Plan 2024-2027, RDNA-4, що задають рамкові орієнтири для формування інвестиційних пріоритетів. Формується узгоджений набір цілей, які мають бути досягнуті шляхом реалізації проєктів у межах державного чи донорського фінансування.

2. Формування бази проєктів (Single Project Pipeline, DREAM). Визначені цілі трансформуються у проєктні ініціативи, які реєструються в єдиній цифровій базі (DREAM – Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). Для кожного проєкту фіксуються основні параметри – бюджет, цілі, очікувані результати, джерела фінансування, терміни виконання, потенційні партнери та індикатори.

3. Попередній відбір і класифікація. На цьому етапі проводиться первинна оцінка відповідності проєктів стратегічним пріоритетам і можливостям фінансування. Проєкти класифікуються за секторами (інфраструктура, енергетика, освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги тощо) та масштабом впливу (національний, регіональний, місцевий).

4. Оцінка ефективності (економічна, соціальна, екологічна). Виконується мультикритеріальний аналіз (MCDA), який охоплює економічну доцільність (NPV, IRR, B/C), соціальний ефект (зайнятість, доступність послуг, гендерний баланс) і екологічну сталість (енергоефективність, викиди, адаптація до кліматичних змін). Для порівняння використовується інтегральний індикатор ефективності (Іеф), який дозволяє ранжувати проєкти за результативністю.

5. Визначення ризиків і рівня умовності фінансування. Кожен проєкт проходить аналіз ризиків за категоріями – фінансові, інституційні, операційні, безпекові, соціальні, екологічні. Оцінюються ймовірність настання ризику (P) і ступінь його впливу (I), що дозволяє розрахувати інтегральний ризиковий показник $R = P \times I$. На основі цього визначається рівень умовності виплат: високий (покрокові транші після досягнення проміжних цілей), середній (часткове коригування) або низький (одноразове фінансування).

6. Ранжування проєктів за інтегральним індексом ефективності та ризику. Проєкти розміщуються в пріоритетній послідовності на основі поєднання індикаторів ефективності (Іеф) та інтегрального ризику (R). Найвищий

пріоритет мають ініціативи з високою ефективністю та низьким ризиком, а також ті, що безпосередньо впливають на національні цілі відновлення.

7. Планування графіка виплат і контрольних точок (milestones). Складається фінансовий графік із визначенням етапів фінансування відповідно до виконання завдань. Кожен транш прив'язується до певних індикаторів досягнення (milestones), які підтверджуються звітністю та цифровими даними з DREAM/eRecovery. Такий підхід забезпечує дисципліну і прозорість використання коштів.

8. Моніторинг виконання через цифрові системи DREAM / eRecovery. Вся інформація про хід реалізації проєктів автоматично оновлюється у цифрових системах. Це дозволяє відстежувати темпи виконання, витрати, досягнення результатів і виявляти ризики в реальному часі. Система створює умови для публічної звітності, аудиту та контролю з боку донорів і громадськості.

9. Коригування стратегії на основі даних про досягнення індикаторів. Після кожного циклу реалізації проводиться оцінка досягнутих результатів і коригування пріоритетів, бюджетних лімітів або умов фінансування. Цей етап забезпечує адаптивність системи планування та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, у тому числі безпекові чи макроекономічні.



Рис. 1.1. Алгоритм стратегічного планування з урахуванням умовності виплат і ризиків

Примітка*. Складено автором на основі узагальнення досліджень

Представлений алгоритм формує замкнений управлінський цикл: від визначення стратегічних цілей і проєктної бази до контролю результатів і адаптації політики. Його ключова перевага полягає у поєднанні результативності, ризик-контролю та умовності виплат, що створює основу для прозорого й відповідального управління коштами міжнародної допомоги та державного бюджету. Застосування цієї моделі у практиці публічного управління дозволить:

- забезпечити узгодженість стратегічного й бюджетного планування;
- мінімізувати фінансові та операційні ризики;
- підвищити довіру донорів і громад до процесу відновлення;
- створити цифрово керовану екосистему управління результатами.

Таким чином, алгоритм стратегічного планування, що враховує умовність виплат і ризики, є фундаментом для формування сучасної, прозорої та ефективної системи відновлення України у середньостроковій перспективі [47].

У підсумку проведеного аналізу можна стверджувати, що сучасна система стратегічного планування та управління інвестиціями в Україні переходить на якісно новий рівень, від фрагментарного управління до результативно-орієнтованої, ризик-чутливої та цифрово підтримуваної моделі. Впровадження принципів Results-Based Public Investment Management дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність і узгодженість між стратегічними цілями, фінансовими ресурсами та досягнутими результатами. Методичне поєднання стратегічного аналізу, пріоритизації, оцінювання ефективності, ризик–менеджменту та механізму умовності виплат створює цілісну логіку ухвалення управлінських рішень.

Відтак, впровадження моделі Results-Based Public Investment Management, заснованої на стратегічному аналізі, мультикритеріальній пріоритизації, інтегральних індексах ефективності, матрицях ризиків, умовності виплат і використанні цифрових платформ (DREAM, eRecovery), забезпечує більш раціональний розподіл обмежених ресурсів, прозорість і підзвітність використання коштів, а також узгодженість між цілями відновлення, бюджетними можливостями та очікуваними результатами. Такий підхід підсилює довіру міжнародних партнерів, сприяє мінімізації фінансових та інституційних ризиків, дозволяє зосередити фінансування на найбільш пріоритетних і високоефективних проєктах та формує методичний фундамент для стійкої, керованої й результативної системи післявоєнного відновлення України.

2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика екосистеми відновлення України

Екосистема відновлення України – це сукупність інституцій, фінансових інструментів, нормативно-правових механізмів, цифрових платформ, процедур стратегічного планування та учасників (державних, муніципальних, міжнародних, приватних), які взаємодіють для реалізації комплексної політики післявоєнного відновлення, модернізації та стійкого розвитку. На тлі безпрецедентних руйнувань, високого рівня невизначеності та обмежених ресурсів саме організаційно-економічна конфігурація цієї екосистеми визначає, чи зможе Україна перетворити допомогу та інвестиції на довгостроковий соціально-економічний ефект, а не лише на фрагментарні відбудовчі проєкти [48, 53].

На верхньому рівні екосистеми відновлення ключову роль відіграють центральні органи виконавчої влади, насамперед Міністерство економіки та Міністерство фінансів України, а також Уряд у цілому, які формують політику публічних інвестицій, інтегрують підходи результативно–орієнтованого управління інвестиціями (Public Investment Management, PIM) у бюджетний процес, розробляють методики відбору, оцінки та моніторингу проєктів, забезпечують узгодженість інвестиційної діяльності з макрофінансовою та борговою стратегією держави, а також регламентують правила взаємодії між центральним апаратом, місцевими органами влади та міжнародними партнерами [53, 54]. У межах реформ PIM передбачено створення банку або портфеля проєктів, запровадження стандартизованих критеріїв відбору, інтеграцію середньострокового бюджетного планування з інвестиційними рішеннями та посилення ролі аналітики, цифрових даних і незалежного оцінювання проєктів [51, 53]. Центральні органи виступають своєрідним «ядром координації», встановлюючи загальні правила гри, пріоритети та стандарти, що формують рамку для роботи всієї екосистеми відновлення, визначають стратегічні

напрямки та критерії ефективності інвестицій, а також контролюють відповідність кожного проєкту державним цілям і міжнародним зобов'язанням.

На регіональному та місцевому рівнях реформа децентралізації значно розширила повноваження органів місцевого самоврядування, зробивши їх відповідальними за планування розвитку, залучення фінансових і матеріальних ресурсів та безпосередню реалізацію відновлювальних проєктів. Громади та регіони стають не лише ініціаторами і бенефіціарами проєктів, але й активними виконавцями заходів відновлення та ключовими учасниками комунікації з населенням. Водночас нерівномірність кадрової спроможності, досвіду у проєктному менеджменті та аналітичних можливостей створює значні диспропорції у якості підготовки та реалізації проєктів між різними територіальними одиницями, що зумовлює необхідність інституційного зміцнення на місцях, створення муніципальних проєктних офісів, запровадження типових методик і навчальних програм для підвищення кваліфікації місцевих фахівців [51]. У цьому контексті формування професійних команд і розвиток компетенцій у сфері планування, оцінки ризиків та цифрового моніторингу стають критично важливими для успішної реалізації проєктів.

Цифрові платформи виконують роль системоутворюючої інфраструктури прозорості та контролю у всій екосистемі відновлення. Центральним елементом є платформа DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка забезпечує реєстрацію, верифікацію, моніторинг і аналітику всіх проєктів відновлення [50; 54]. DREAM інтегрується з іншими інструментами відкритих даних і публічних закупівель, зокрема ProZorro, а також підтримує концепцію єдиного проєктного портфеля, що дозволяє відстежувати прогрес реалізації проєктів у режимі реального часу, уникати дублювання ініціатив, забезпечувати прозорість руху коштів та підвищувати підзвітність усіх учасників процесу, від центральних органів до місцевих виконавців і донорських структур [50]. Таким чином, цифрова інфраструктура не є допоміжним інструментом, а становить критично важливу основу управління відновленням, інтегруючи дані про проєкти, фінанси та результати в єдину систему.

На зовнішньому рівні ключову роль відіграють міжнародні партнери, фінансові інституції та приватний сектор, формуючи сприятливе фінансове та інституційне середовище для відновлення країни. Міжнародні організації, такі як Європейський Союз, ЄБРР, Світовий банк, ЄІБ, уряди партнерських країн, спеціалізовані фонди та приватні інвестори, забезпечують ресурсну підтримку, надають фінансові інструменти, програми гарантій, страхування та дерискінгу, що дозволяють залучати приватний капітал навіть у високоризикових умовах. Особливо значущим є Ukraine Facility ЄС, який поєднує бюджетну підтримку, інвестиційні механізми та реформну умовність, стимулюючи прозорість і результативність реалізації проєктів [48, 52].

Участь міжнародних партнерів підвищує стандарти прозорості та звітності, інтегрує Україну у європейський інституційний простір, посилює вимоги до якості стратегічного та проєктного аналізу, управління ризиками, а також дотримання соціальної та екологічної відповідальності під час реалізації відновлювальних ініціатив [48; 52; 55]. Взаємодія між центральними органами влади, регіональними та місцевими структурами, цифровими платформами та міжнародними партнерами формує комплексну, багаторівневу і динамічну екосистему відновлення, яка забезпечує скоординовану реалізацію інвестиційних проєктів, підвищує ефективність державного управління та гарантує прозорість, підзвітність і результативність у всіх ланках процесу відбудови України.

Економічна складова екосистеми відновлення України відображає її системну здатність акумулювати, розподіляти й контролювати фінансові потоки у межах публічних інвестицій, донорської підтримки та державно–приватного партнерства. До її структури входять: ресурсна база, інвестиційний ланцюг, механізми пріоритизації та ризик-менеджменту, а також цифрово–аналітична система моніторингу і зворотного зв’язку [48, 53].

Ключовими фінансовими донорами України залишаються Європейський Союз (через Ukraine Facility), Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та інші багатосторонні фінансові організації [48, 52, 55].

Згідно з оцінками Міністерства фінансів України, сукупні потреби у фінансуванні відновлення, визначені у Public Investment Management Roadmap, перевищують 411 млрд дол. США [53]. Це вимагає мобілізації не лише бюджетних, а й приватних та міжнародних ресурсів, що реалізується через інструменти гарантій, державного співфінансування, страхування політичних ризиків та механізми дерискінгу.

Особливу роль у структурі ресурсів відіграє Ukraine Facility 2024-2027 рр., який поєднує бюджетну підтримку, реформну умовність і створення Ukraine Investment Framework – інвестиційного фонду для спрямування коштів у пріоритетні проєкти у сферах інфраструктури, енергетики, агровиробництва, логістики та цифровізації [48, 49].

Відповідно до архітектури цього інструменту, фінансування виділяється за трьома напрямами:

- Бюджетна підтримка – пряма макрофінансова допомога державному бюджету.
- Інвестиційна складова – підтримка проєктів через гарантії, кредити та участь у капіталі.
- Технічна допомога – розвиток інституційної спроможності органів влади й громад.

Крім того, важливою тенденцією є активізація приватних інвесторів через механізми PPP та blended finance. Це дозволяє знизити навантаження на публічні ресурси та одночасно підвищити ефективність капіталовкладень [52; 53].

Організація інвестиційного процесу в межах екосистеми відновлення відбувається за принципом єдиного життєвого циклу проєкту, який охоплює такі етапи: Ідентифікація → Підготовка → Експертиза → Відбір → Фінансування → Реалізація → Моніторинг → Оцінка результатів → Коригування [51, 54].

Згідно з реформою управління публічними інвестиціями, затвердженою Кабінетом Міністрів України, для кожного проєкту встановлюється єдина методологія аналізу – включаючи техніко-економічне обґрунтування (далі – ТЕО), оцінку соціально-економічного впливу, екологічну відповідність і ризик-профіль [51].

Кожен проєкт має:

- структуру витрат (CAPEX – капітальні витрати, OPEX – операційні витрати);
- фінансові показники ефективності (NPV, IRR, B/C ratio, Payback Period);
- оцінку ризиків і очікуваних вигод;
- матрицю індикаторів (KPI) для моніторингу результатів [53].

Такі стандартизовані підходи сприяють формуванню єдиного цифрового портфеля проєктів у DREAM, який дозволяє інтегрувати всі ініціативи різних рівнів – державних, регіональних, муніципальних – у єдину базу даних і запобігти дублюванню чи неефективному використанню ресурсів [50, 54].

Завдяки цифровим платформам (DREAM, ProZorro) та інструментам координації через Single Project Pipeline, Україна переходить від фрагментарного підходу до системи керованого життєвого циклу інвестицій, яка відповідає міжнародним стандартам Public Investment Management (далі – PIM) [53].

В умовах обмежених ресурсів, високих воєнних ризиків, інфляційного тиску та логістичних порушень пріоритизація проєктів стає визначальною складовою управління екосистемою відновлення [52].

Для цього застосовується мультикритеріальна модель оцінки, у межах якої проєкти оцінюються за групами параметрів:

1. Економічна доцільність – NPV, IRR, строки окупності.
2. Соціальна значущість – вплив на громади, кількість створених робочих місць, покращення доступу до послуг.
3. Безпековий ефект – підвищення стійкості інфраструктури, мінімізація загроз.
4. Екологічна сталість – відповідність «зеленим» стандартам ЄС та ESG-принципам [53, 54].

Ключовим інструментом виступає механізм умовності виплат (conditionality), який безпосередньо пов’язує обсяг і час фінансування з досягненням визначених результатів (performance-based approach) [48, 52]. Зокрема, в межах Ukraine Facility кожен транш фінансової допомоги ЄС надається лише після підтвердження виконання узгоджених показників

результативності це створює потужний стимул для ефективності та дисципліни у реалізації проєктів [48, 49].

Ризик-менеджмент є ще одним базовим елементом. У системі PIM запроваджується розробка матриць ризиків, що дозволяють ідентифікувати джерела ризиків (фінансових, політичних, операційних, соціальних, екологічних), оцінювати їхню ймовірність і наслідки, а також передбачати компенсаторні заходи [53, 54].

Механізми дерискінгу (гарантії, страхування, резервні фонди) реалізуються через Ukraine Investment Framework та інструменти міжнародних банків розвитку (ЄБРР, ЄІБ) [52, 55].

Таке поєднання пріоритизації, ризик-контролю та умовності виплат робить українську систему управління відновленням більш передбачуваною, результативною і привабливою для зовнішніх інвесторів.

Моніторинг і оцінка – це критичні елементи управлінського циклу екосистеми відновлення, які забезпечують контроль результативності, ефективності та прозорості [50].

Цифрова платформа DREAM дає змогу:

- відстежувати стан проєктів у реальному часі;
- фіксувати етапи реалізації, зміни бюджетів і KPI;
- інтегрувати дані з системами закупівель ProZorro;
- формувати відкриту звітність для громадськості, донорів та ЗМІ [50; 54].

На практиці це означає, що кожен інвестиційний проєкт має digital twin – цифрову репрезентацію, яка містить усі ключові параметри, контракти, виконавців, кошториси й показники виконання.

Такі підходи підвищують підзвітність та довіру громадськості, зменшують ризики нецільового використання коштів і створюють основу для аналітичного управління даними.

Крім державного контролю, важливим аспектом є участь громадськості, адже інструменти відкритих даних і громадського нагляду стають невід’ємною частиною екосистеми управління [50]. Завдяки інтеграції публічних реєстрів, систем моніторингу DREAM та модулів оцінки ефективності, Україна

наближається до найкращих практик прозорого управління, рекомендованих OECD та Світовим банком [48, 53].

Відтак, економічні механізми екосистеми відновлення України базуються на поєднанні багатоканальної ресурсної бази, структурованого життєвого циклу проєктів, аналітичної пріоритизації, ризик–контролю та цифрового моніторингу, що створює сучасну, гнучку й прозору модель управління публічними інвестиціями у післявоєнний період [48-55].

Можна зробити висновок, що екосистема відновлення України є складною багаторівневою системою, що поєднує фінансові, інституційні, управлінські та технологічні елементи для реалізації програм реконструкції та модернізації країни. Її економічна підсистема формує базу для стійкого відновлення через мобілізацію ресурсів, ефективне управління інвестиційними потоками, пріоритизацію проєктів та цифровий контроль результатів.

Представлена на рис. 2.1. схема, що візуалізує логістику руху ресурсів, етапів життєвого циклу, точок контролю та зв’язки між проєктом «DREAM», Ukraine Facility та процесом бюджетування та візуалізує ключові структурні елементи економічної моделі відновлення, демонструючи їхню логіку взаємодії та циклічність процесів від формування ресурсної бази до моніторингу результатів і зворотного зв’язку.



Рис. 2.1. Механізм функціонування екосистеми відновлення України

Примітка*. Складено автором на основі проведеного аналізу

У центрі рис. 2.1 представлено економічне ядро екосистеми відновлення України, яке об’єднує п’ять ключових блоків, що формують повний управлінський цикл, який включає такі джерела фінансування як державний бюджет, гранти, позики міжнародних фінансових інституцій, приватний капітал та змішані фінансові інструменти (blended finance), до яких входять багатоканальні структури фінансування проектів, зокрема: Ukraine Facility. При цьому, інвестиційний ланцюг забезпечує послідовне здійснення етапів життєвого циклу проєктів від підготовки та експертизи до фінансування, реалізації, моніторингу та оцінки результатів з урахуванням пріоритизації та управління ризиками, за допомогою яких у системі здійснюється відбір найбільш ефективних і безпечних ініціатив.

Так, основними застосовними інструментами є мультикритеріальні моделі оцінювання, ризикові матриці, механізми умовності виплат (conditionality), гарантії та страхування політичних ризиків. Завдяки цим підходам забезпечується підвищення обґрунтованості рішень і стійкість реалізації проєктів у складних умовах.

Моніторинг і оцінка таких проєктів забезпечується завдяки цифровим платформам: DREAM, ProZorro та eRecovery, які забезпечують прозорість, аналітику й контролю у реальному часі. Зворотний зв’язок підкреслює циклічність системи: результати моніторингу повертаються у процес прийняття рішень, що дозволяє коригувати стратегії, бюджети та інвестиційні пріоритети.

Отже, рис. 2.1 наочно демонструє, що екосистема відновлення України функціонує як інтегрована економічна система, у межах якої фінансові ресурси, аналітичні інструменти та цифрові технології взаємодіють для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Така модель відповідає міжнародним стандартам PIM і рекомендаціям OECD, Світового банку та Європейської комісії, забезпечуючи перехід України від кризового реагування до системного економічного зростання та підвищення інституційної спроможності держави.

Станом на 2025 рік екосистема відновлення України набуває все більш структурованого характеру, інтегруючи державні, міжнародні та приватні ресурси в єдину систему стратегічного управління, про що свідчить таблиця 2.1.

Таблиця 2.1.

Ключові показники екосистеми відновлення України, станом на 2025р.

№	Показник	Одиниця виміру	Значення	Джерело
1	Оцінка загальних потреб у відновленні (RDNA-3)	млрд дол. США	486	World Bank, ЕС (2024)
2	Частка державного бюджету у фінансуванні відновлення	%	12	Мінфін України (2025)
3	Обсяг міжнародної допомоги (гранти + пільгові позики)	млрд дол. США	22	European Commission (2024)
4	Частка приватних інвестицій у проєкти відновлення	%	9	OECD (2023)
5	Кількість активних проєктів у DREAM	од.	1 000+	DREAM.gov.ua (2025)
6	Загальна кількість реалізованих/активних проєктів	од.	2 700	Мінекономіки (2025)
7	Загальна вартість проєктів у реалізації	млрд дол. США	6,5	Мінекономіки (2025)
8	Середній мультиплікативний ефект інвестицій	коефіцієнт	1,8	World Bank (2024)
9	Частка проєктів з результатно-орієнтованим фінансуванням (RBF)	%	17	EBRD (2024)
10	Частка проєктів з відкритими паспортами даних	%	80	DREAM.gov.ua (2025)

Примітка*. Складено автором на основі аналізу данних

Як видно із таблиці 2.1. загальна архітектура фінансування відновлення України є багатоканальною, однак характеризується домінуванням зовнішніх джерел. Так, міжнародна допомога (22 млрд дол. США) перевищує внутрішні бюджетні ресурси майже вдвічі, що створює потенційні ризики зовнішньої фінансової залежності. Водночас залучення приватного капіталу на рівні лише 9 % від загального обсягу фінансування свідчить про обмежену інвестиційну привабливість без додаткових гарантій та страхових механізмів.

Позитивною тенденцією є цифровізація управління проєктами: платформа DREAM акумулює понад тисячу активних ініціатив із повною аналітичною візуалізацією. Це сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та громадського контролю. За рівнем цифрової інтеграції Україна входить до групи країн з високим рівнем e-Government Development Index (EGDI) [48].

Високий мультиплікативний ефект (1,8) засвідчує, що кожен долар інвестицій у відновлення генерує додатковий економічний імпульс у суміжних галузях будівництві, транспорті, енергетиці, логістиці. Водночас лише 17 % проєктів реалізуються за принципом результатно-орієнтованого фінансування (RBF), що обмежує можливість прив'язки виплат до досягнутих результатів. Цей показник має стати орієнтиром для подальших реформ у сфері бюджетного програмування та оцінки ефективності.

Загалом, екосистема відновлення України демонструє позитивну динаміку розвитку, особливо у сферах цифрової прозорості та міжінституційної координації. Проте вона потребує подальшого розширення приватної участі, інституціоналізації проєктних офісів на регіональному рівні, а також запровадження єдиної системи моніторингу на основі міжнародних стандартів (PIM). Кількісно екосистема відновлення України характеризується масштабністю та диверсифікацією джерел фінансування, тоді як якісно вона демонструє перехід до результативно-орієнтованої моделі управління. Її подальший розвиток залежить від збалансування між зовнішньою допомогою та внутрішніми ресурсами, а також від підвищення ефективності управління через цифрову інтеграцію, стандартизацію процесів і розвиток партнерств із приватним сектором [47-52].

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що екосистема відновлення України поступово перетворюється на цілісну, інтегровану організаційно-економічну систему, здатну забезпечити ефективне поєднання державних, міжнародних і приватних ресурсів задля досягнення стратегічних цілей післявоєнної реконструкції та модернізації. Її ефективність визначається не лише обсягом фінансової підтримки, а й якістю управлінських процесів, рівнем цифровізації та узгодженістю дій усіх учасників.

Система базується на принципах результативності, прозорості, ризик-орієнтованого управління та багаторівневої взаємодії. На макрорівні вона інтегрована у європейський фінансовий простір через інструменти Ukraine Facility та механізми міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк). На мезорівні реформована система публічного інвестиційного

менеджменту (PIM) забезпечує єдині стандарти відбору, оцінки та моніторингу проєктів. На мікрорівні цифрова платформа DREAM створює прозоре середовище управління інвестиційними ініціативами, забезпечуючи доступність даних і публічний контроль.

Кількісно екосистема демонструє зростання масштабів відновлення понад 2 700 активних проєктів загальною вартістю 6,5 млрд дол. США, при цьому мультиплікативний ефект інвестицій становить 1,8, що свідчить про їхню високу віддачу. Водночас частка приватних інвестицій залишається низькою (близько 9%), а залежність від міжнародної допомоги перевищує 50%, що потребує поступового посилення внутрішньої фінансової стійкості.

Якісно екосистема відзначається поступовим переходом до моделі результатно-орієнтованого управління, де ключовими є не витрати, а досягнуті результати, соціальний вплив і довгострокова ефективність. У перспективі подальший розвиток системи передбачає розширення приватно-публічних партнерств, стандартизацію процедур, підвищення спроможності регіональних команд та впровадження єдиної системи оцінки ефективності за міжнародними стандартами OECD і Світового банку.

Таким чином, екосистема відновлення України виступає не лише інструментом реалізації післявоєнної реконструкції, а й платформою формування нової моделі економічного розвитку інституційно зрілої, цифрово керованої та стратегічно узгодженої з європейськими принципами сталості й прозорості.

Отже, екосистема відновлення України формується як комплексна, багаторівнева та інтегрована організаційно-економічна система, у межах якої поєднуються стратегічне планування, цифровий моніторинг, багатоканальне фінансування, інституційна взаємодія та міжнародні стандарти управління інвестиціями. Вона охоплює центральні органи виконавчої влади, місцеві громади, міжнародних партнерів, фінансові інституції, цифрові платформи та приватний сектор, що разом забезпечують узгоджене функціонування життєвого циклу проєктів – від ідентифікації та підготовки до моніторингу й оцінки результатів. Екосистема базується на принципах результативності, прозорості,

ризик-орієнтованого планування та цифрової підзвітності, що дозволяє Україні переходити від фрагментарного відбудовчого підходу до системної моделі модернізації та стійкого розвитку. Попри залежність від зовнішньої допомоги, нерівномірність регіональних спроможностей та потребу в інституційному зміцненні, система демонструє позитивну динаміку: зростає цифровізація, розширюється проектний портфель, підвищується координація між рівнями влади та інституціями, інтегруються міжнародні стандарти PIM та механізми дерискінгу. Таким чином, екосистема відновлення поступово перетворюється на ядро нової моделі розвитку України а саме інклюзивної, прозорої, цифрово керованої та стратегічно узгодженої з європейськими принципами сталості та ефективності.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища екосистеми відновлення України та узгодження з євроінтеграційними реформами

Одним із визначальних політичних драйверів розвитку є євроінтеграційний курс України. З моменту набуття статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу у червні 2022 р. Україна офіційно зобов’язалася гармонізувати своє законодавство, політику та інституційні механізми із нормами acquis ЄС [57]. Це означає не лише технічне наближення законодавства, а й глибоку трансформацію системи державного управління, секторних політик, а також запровадження європейських стандартів належного врядування, підзвітності та прозорості.

Водночас геополітичне середовище істотно змінилося внаслідок повномасштабної агресії Росії проти України. Цей фактор став каталізатором переосмислення архітектури безпеки Європи, активізації політики розширення ЄС і посилення трансатлантичної солідарності [58]. Зростання підтримки України з боку ЄС, НАТО та міжнародних партнерів не лише підкріплює політичну легітимність реформ, а й відкриває перспективу інтеграції у спільний європейський безпеково-економічний простір.

Важливу роль відіграють міжнародні альянси та донорські коаліції. Ключові з них країни «Великої сімки» (G7), Європейська комісія, Світовий банк, ООН, ЄБРР, ЄІБ формують спільну політику післявоєнного відновлення України, зокрема через створення Ukraine Reconstruction Platform та Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine [59]. Ця інституційна архітектура забезпечує координацію фінансових потоків, підтримку реформ та прозорість використання ресурсів.

Економічний вимір зовнішнього середовища визначається передусім масштабною фінансовою підтримкою та розширенням інтеграції з європейським ринком, наприклад Ukraine Facility. Крім того, Україна отримує регулярну макрофінансову допомогу (MFA), кредити під гарантії ЄС, гранти ЄБРР та ЄІБ. Важливою тенденцією є поглиблення торговельної інтеграції: у 2022-2024 рр. діє тимчасове скасування мит і тарифів у торгівлі з ЄС, що фактично відкриває доступ до внутрішнього європейського ринку [60, 61]. Це стимулює перехід українського бізнесу до стандартів ЄС щодо якості продукції, сертифікації, митних процедур.

Показник інвестиційної привабливості України залежить від наявності гарантійних механізмів, системи дерискінгу та розвитку (PPP/DPP). ЄС, Світовий банк та MIGA вже реалізують пілотні програми гарантій інвестицій проти воєнних ризиків [62]. Таким чином, формується багаторівнева система зовнішніх фінансових стимулів, спрямованих на підвищення інвестиційного потенціалу країни.

Соціальний контекст визначається насамперед масштабними міграційними процесами. За оцінками МОМ і Єврокомісії, понад 6 млн громадян України тимчасово перебувають за кордоном, створюючи значний діаспорний людський капітал, що потенційно може стати рушієм відновлення після війни [63]. Водночас це створює ризики втрати трудового потенціалу всередині країни.

Паралельно Україна активно впроваджує європейські стандарти соціальної інклюзії, гендерної рівності та згуртованості суспільства відповідно до вимог Європейської соціальної хартії та політики ЄС щодо прав людини [64].

Високий рівень освітньої інтеграції забезпечується участю українських університетів у програмах Erasmus+, Horizon Europe, Creative Europe, що сприяє гармонізації навчальних програм, дослідницьких стандартів і підвищенню людського капіталу [65].

Україна демонструє одну з найдинамічніших у Європі моделей цифрової трансформації державного сектору. Протягом 2019-024 рр. створено екосистему «ДІЯ», яка об'єднує понад 70 державних послуг, а також розвинено електронні платформи ProZorro, eHealth, eData, Spending.gov.ua [66]. Ці інструменти підвищують прозорість, спрощують взаємодію громадян і держави, створюють передумови для інтеграції з європейськими цифровими стандартами.

Участь у програмі Digital Europe передбачає адаптацію українського законодавства до норм ЄС у сфері цифрової ідентичності (eIDAS 2.0), кібербезпеки (NIS 2 Directive) і управління даними (Data Act) [67]. Це формує передумови для взаємовизнання електронних довірчих послуг між Україною та країнами ЄС.

Крім того, активна інноваційна співпраця в межах Horizon Europe і європейських кластерних ініціатив (EIT, Euroclusters) сприяє формуванню технологічної спільноти, орієнтованої на стійкі рішення у сфері енергетики, логістики та відновлення [68].

Європейський зелений курс (European Green Deal) є одним із головних зовнішніх драйверів екологічної модернізації економіки України. Його вимоги передбачають скорочення викидів CO_2, розвиток відновлюваних джерел енергії, енергоефективність та циркулярну економіку [69].

Важливим викликом для українського експорту є впровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM), що набирає чинності поетапно з 2026 р. і вимагатиме адаптації промислових виробництв до європейських кліматичних стандартів [70].

Паралельно формується політика ESG-трансформації бізнесу, яка вимагає від компаній нефінансової звітності, прозорості ланцюгів постачання, дотримання принципів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності

[71]. Це сприяє підвищенню стандартів корпоративного управління та відкриває доступ до «зеленого фінансування» ЄС.

Україна здійснює масштабну адаптацію національного законодавства до правової системи ЄС. Найбільш просунуті напрями — це конкуренційна політика, державна допомога суб'єктам господарювання, публічні закупівлі (система ProZorro вже відповідає директивам ЄС), транспортне законодавство, екологічне регулювання та енергетика [72].

Процес регуляторної конвергенції передбачає не лише формальне прийняття законів, а й створення інституційної спроможності для їх імплементації, що фактично включає Україну у європейський правовий простір (Community Law) [73]. Це створює умови для підвищення прозорості державного управління, боротьби з корупцією, поліпшення інвестиційного клімату та пришвидшення інтеграції до спільного європейського ринку.

З метою створення системного, кількісно-якісного інструменту для оцінювання зовнішніх впливів, які визначають стратегічну динаміку розвитку країни, її реформ та євроінтеграційних процесів автором представлено PESTEL-аналіз зовнішнього середовища екосистеми відновлення України (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища екосистеми відновлення України

Категорія	Ключовий чинник	Характеристика впливу	Рівень впливу (1–3)	Ймовірність реалізації (1–3)
P – Політичні	Євроінтеграційний курс України	Отримання статусу кандидата в ЄС формує політичну рамку реформ, спрямованих на гармонізацію з *acquis communautaire*	3	3
	Геополітична підтримка ЄС і НАТО	Зростання політичної, фінансової та безпекової допомоги; формування міжнародного консенсусу щодо майбутнього членства України в ЄС	3	3
	Координація донорів (G7, ЄС, Світовий банк)	Створення спільних платформ координації відновлення (Ukraine Facility, Donor Coordination Platform)	3	2

E – Економічні	Програма Ukraine Facility (50 млрд євро)	Довгостроковий фінансовий інструмент підтримки макростабільності, реформ і відновлення інфраструктури	3	3
	Торговельна інтеграція з ЄС	Тимчасова відміна мит і тарифів, розширення доступу українських товарів до внутрішнього ринку ЄС	2	3
	Інвестиційний клімат та гарантії	Розвиток системи дерискінгу (MIGA, ЄБРР), страхування воєнних ризиків, залучення PPP-проєктів	3	2
S – Соціальні	Міграційні процеси та демографічні втрати	Високий рівень тимчасової еміграції, ризик втрати трудових ресурсів, але формування діаспорного потенціалу	2	3
	Європейські стандарти інклюзії та рівності	Впровадження принципів рівних можливостей, участі громадян, соціальної згуртованості	2	3
	Освітня та академічна інтеграція	Розширення участі в Erasmus+, Horizon Europe, підвищення людського капіталу	2	2
T – Технологічні	Цифрова трансформація держави	Розвиток платформ Diia, ProZorro, eHealth, інтеграція до Digital Europe	3	3
	Кібербезпека та захист даних	Гармонізація з директивами NIS 2, eIDAS 2.0; потреба у зміцненні цифрового суверенітету	2	3
	Інноваційна співпраця з ЄС	Участь у програмах Horizon Europe, створення технологічних кластерів	2	2
E – Екологічні	Впровадження Green Deal	Необхідність зниження викидів CO_2, енергоефективність, «зелена» енергетика	3	3
	CBAM – Вуглецеве коригування імпорту	Підвищення вимог до українських експортерів, стимул модернізації промисловості	2	3
	ESG-орієнтація бізнесу	Впровадження нефінансової звітності, підвищення прозорості та корпоративної відповідальності	2	2

L – Правові	Гармонізація законодавства з ЄС	Адаптація норм у сферах конкуренції, закупівель, енергетики, транспорту, екології	3	3
	Регуляторна конвергенція	Поступове включення України у простір *Community Law*; посилення інституційної узгодженості	3	2
	Антикорупційні та правові реформи	Впровадження європейських стандартів прозорості, підзвітності, судової незалежності	3	2

Примітка*. Складено автором на основі узагальнення досліджень

Найвищий інтегральний вплив на екосистему відновлення України мають політичні, економічні та правові чинники (індекс впливу приблизно 2,8-3,0), які формують основу євроінтеграційного та інституційного середовища відновлення. Вони визначають напрям державної політики, рамки фінансової підтримки, механізми регуляторної адаптації та загальну динаміку інтеграційних процесів із Європейським Союзом. Технологічні та екологічні фактори виступають драйверами довгострокової модернізації, забезпечуючи цифрову сумісність України з європейським простором, розвиток електронного урядування, а також екологічну адаптацію промисловості й енергетики до стандартів ЄС у межах Європейського зеленого курсу. Соціальні чинники мають помірний, але стратегічно важливий вплив, зокрема у сфері розвитку людського капіталу, повернення трудових мігрантів, підвищення освітнього рівня та формування суспільної згуртованості, необхідної для успішного відновлення. У цілому загальний індекс зовнішньої підтримки екосистеми відновлення України можна оцінити як високий (2,7 із 3), що свідчить про сприятливе та стійке зовнішнє середовище для реалізації євроінтеграційних реформ, за умови подальшого зміцнення внутрішньої інституційної та управлінської спроможності держави.

Таким чином, зовнішнє середовище формує унікальне вікно можливостей для України, яке одночасно поєднує високий рівень зовнішньої підтримки та зростання вимог до ефективності внутрішніх реформ. Політична солідарність ЄС, економічна допомога, цифрова інтеграція та екологічні стандарти створюють потужний імпульс модернізації. Водночас ці процеси підвищують

вимоги до інституційної спроможності, прозорості та стратегічної узгодженості державного управління [74].

Оцінювання узгодженості політик і реформ України з європейськими стандартами показує, що процес адаптації українського законодавства та інституцій поступово переходить із декларативного у практичний вимір. Політична сфера демонструє найбільший рівень відповідності вимогам Європейського Союзу. Статус країни-кандидата на вступ до ЄС, стабільність євроінтеграційного курсу, участь у спільній зовнішній і безпековій політиці (CFSP) та консолідація урядових структур навколо реформ формують чіткий політичний орієнтир для державного управління [75]. Європейська комісія у звіті «Ukraine 2024 Report» наголосила, що Україна загалом виконує рекомендації 2022 р., зокрема у сфері антикорупційної політики, децентралізації та зміцнення інституцій [76].

Економічна узгодженість теж значно посилилася. Лібералізація торгівлі в межах Угоди про асоціацію, тимчасове скасування мит і тарифів, участь у програмі Ukraine Facility та збільшення обсягів експорту до ЄС свідчать про глибоке проникнення України у спільний європейський ринок. Європейські фінансові інституції (ЄІБ, ЄБРР, Світовий банк) активно підтримують реформу державних фінансів і впровадження політик макроекономічної стабілізації [77].

У правовій сфері прогрес також помітний, але нерівномірний. Гармонізація законодавства в галузях державної допомоги, конкуренції, публічних закупівель і транспорту відбувається успішно, однак реформа судової системи та забезпечення повної незалежності судової влади залишаються викликом. За оцінкою програми SIGMA, спроможність державного управління покращується, але потребує подальшого посилення стратегічного планування, кадрової політики та моніторингу реалізації політик [78].

Цифрова трансформація стала одним із флагманських напрямів інтеграції. Україна активно наближає своє законодавство до норм Digital Europe, імплементує вимоги eIDAS 2.0, NIS 2 Directive, Data Act та бере участь у європейських цифрових проєктах. Екосистема «Дія», платформи ProZorro,

eHealth, eData визнані ЄС як приклад ефективного використання відкритих даних і цифрового врядування [79].

Екологічна політика розвивається в контексті імплементації European Green Deal і поступового впровадження Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). Європейська комісія розглядає Україну як потенційного партнера у створенні «зеленої» економіки, але зауважує потребу в посиленні регуляторного нагляду, екологічного моніторингу та стимулів для енергоефективності [80].

У соціальному вимірі відзначається поступова адаптація політики зайнятості, освіти, гендерної рівності та прав людини до європейських стандартів. Впровадження норм Європейської соціальної хартії, участь у програмах Erasmus+ і Horizon Europe, а також реформа освіти створюють передумови для підвищення людського капіталу та соціальної згуртованості [81].

Узагальнюючи, рівень узгодженості політик і реформ України з європейськими стандартами можна оцінити як високий у політичному та економічному вимірах, середній у правовому та екологічному, і поступовий у соціальному та управлінському. Вектор інтеграції є незворотним, а головним завданням залишається поглиблення імплементації прийнятих норм і підвищення інституційної спроможності держави виконувати зобов’язання перед Європейським Союзом.

Отже, зовнішнє середовище формує надзвичайно сприятливе, але водночас вимогливе підґрунтя для трансформації України, у центрі якої євроінтеграційний курс, посилена геополітичною підтримкою ЄС, НАТО та міжнародних партнерів. Європейська перспектива стала ключовим каталізатором реформ, змінюючи політичні, правові та інституційні механізми відповідно до стандартів ЄС, а також стимулюючи глибинну модернізацію секторних політик і системи врядування. Економічна підтримка через програму Ukraine Facility, макрофінансову допомогу, гарантійні та дерискінгові інструменти формує стійку ресурсну базу для відновлення й інтеграції до внутрішнього ринку ЄС. Водночас соціальні, технологічні та екологічні чинники задають довгострокові вектори розвитку від адаптації до європейських стандартів інклюзії та освітньої мобільності до впровадження цифрової інфраструктури та переходу до «зеленої»

економіки згідно з вимогами Green Deal і CBAM. Результати PESTEL-аналізу підтверджують, що політичні, економічні та правові фактори чинять найпотужніший вплив на екосистему відновлення, тоді як технологічні та екологічні стимулюють модернізацію, а соціальні формують основу людського капіталу та суспільної стійкості. Сукупно це свідчить про те, що Україна перебуває у фазі глибокої структурної трансформації, а рівень узгодженості її політик з європейськими стандартами вже сьогодні можна оцінити як високий у політичному та економічному вимірах, середній у правовому та екологічному, та поступальний у соціальному й управлінському. Подальший успіх інтеграції залежатиме від здатності держави зміцнювати інституційну спроможність, забезпечувати якісну імплементацію норм ЄС і підтримувати динаміку реформ в умовах масштабних викликів війни та післявоєнного відновлення.

2.3. Особливості формування проєктного портфеля та дорожніх карт проєктів відновлення

Повномасштабна війна суттєво змінила структуру національної економіки, системи управління публічними інвестиціями та пріоритети бюджетної політики [82]. В умовах обмежених ресурсів, значних руйнувань інфраструктури та високої невизначеності формування проєктного портфеля відновлення стає ключовим інструментом концентрації зусиль держави, муніципалітетів та міжнародних партнерів [83].

Основна мета такого портфеля полягає у забезпеченні узгодженості між стратегічними документами відновлення, програмами регіонального розвитку та фінансовими інструментами, серед яких гранти, кредити, державно-приватні партнерства, гарантійні механізми та фонди відновлення [84].

Формування проєктного портфеля відновлення України відбувається в умовах інтеграції до європейського інституційного простору, де важливу роль відіграє узгодження політик із принципами European Recovery and Resilience Facility, що передбачає системність, прозорість і результативність у плануванні інвестицій [85]. На рівні національної політики ключову роль відіграють

документи, затверджені Кабінетом Міністрів України та Міністерством економіки зокрема, План відновлення України, який визначає рамкові напрями розвитку секторів та підходи до формування портфелів інвестиційних проєктів [86].

Станом на 2025 рік Україна перейшла до етапу системного планування портфеля відновлення, який включає три взаємопов'язані блоки [87] (рис. 2.2.):

1. Стратегічний портфель – визначає пріоритетні напрями відновлення, серед яких енергетика, житлове будівництво, транспорт, соціальна інфраструктура, логістика та критичні ланцюги постачання. Цей рівень базується на макрорівневих цілях сталого розвитку та відновлення регіонів відповідно до Стратегії регіонального розвитку України до 2027 року [88].

2. Операційний портфель – охоплює конкретні підготовлені проєкти, що мають техніко-економічне обґрунтування, визначені джерела фінансування, графіки реалізації та моделі управління. Формування такого портфеля потребує використання цифрових платформ, зокрема DREAM, яка дозволяє здійснювати верифікацію, моніторинг і пріоритезацію проєктів на національному рівні [89].

3. Інвестиційний портфель – орієнтований на залучення приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства (PPP), інструменти viability gap funding (VGF), гарантії від ризиків та моделі blended finance [90]. Такий підхід відповідає сучасним підходам ЄС і Світового банку до управління ризиками інфраструктурних інвестицій у країнах із високою макроекономічною волатильністю [91].

Інституційна архітектура формування проєктних портфелів передбачає створення єдиної системи відбору, ранжування та супроводу проєктів, що узгоджується з бюджетним процесом, донорськими програмами та регіональними планами розвитку [92]. Таким чином, формування портфеля виступає не лише технічною процедурою, а й інструментом стратегічного управління, який забезпечує баланс між терміновими відновлювальними потребами та довгостроковими структурними реформами [93].

Побудова дорожніх карт проєктів відновлення є ключовим інструментом трансформації стратегічних намірів у конкретні послідовні дії, які забезпечують

синхронізацію між політичними рішеннями, фінансуванням та операційною реалізацією [94]. У процесі відновлення України дорожні карти відіграють роль системної моделі управління, що поєднує аналітичну, фінансову, технологічну та інституційну складові.

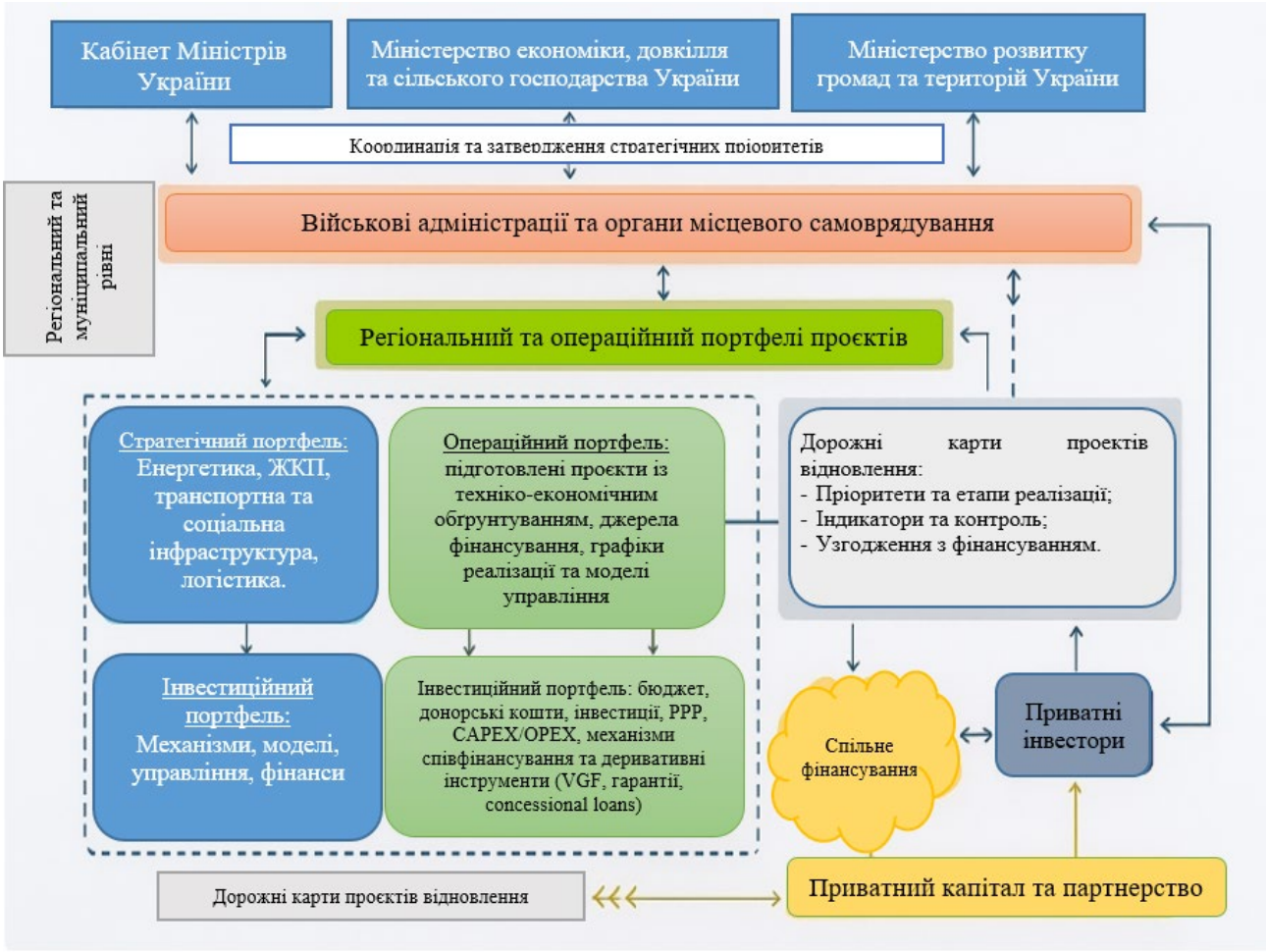


Рис. 2.2. Інституційна взаємодія у процесі формування та реалізації дорожніх карт і портфелів проєктів відновлення

Примітка*. Складено автором на основі узагальнення досліджень.

Рисунок 2.2. відображає комплексну модель інституційної екосистеми управління відновленням, що відповідає європейським і міжнародним підходам (напр. OECD, World Bank) та відображає сучасний фокус України на децентралізації, портфельному управлінні, цифровізації та розвитку державно-приватного партнерства, в межах якої стратегічні пріоритети, визначені на національному рівні, передаються вертикальними каналами до регіонів, а далі трансформуються у конкретні проєкти. Поряд із цим діють горизонтальні зв’язки, що забезпечують координацію між регіонами та секторальними

органами, а також між інвестиційним портфелем і приватним капіталом, що сприяє формуванню сталих механізмів фінансування. Зворотні зв'язки дозволяють проєктам підніматися від локального до центрального рівня для проходження процедур затвердження, коригування та отримання фінансування. Важливим елементом схеми є інтеграційний рівень, у межах якого дорожні карти поєднують стратегічний та інвестиційний портфелі, забезпечуючи узгодженість між плануванням, ресурсами та реалізацією.

Типова структура дорожньої карти проєкту відновлення охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує свою функцію у забезпеченні цілісності та результативності процесу планування й реалізації проєктів [95]. Першою складовою є аналітичний блок, у межах якого узагальнюються результати оцінки збитків, визначаються потреби та проводиться аналіз очікуваного соціально-економічного ефекту. Для цього застосовуються методики Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA), що дають змогу встановити масштаб необхідного фінансування та оцінити потенційний вплив проєкту на економічний розвиток територій [96]. Далі формується план дій, у якому визначаються основні етапи реалізації (milestones), терміни виконання, відповідальні інституції, обсяги ресурсів і система контролю. На практиці цей компонент зазвичай оформлюється у вигляді діаграми Ґанта або логічної матриці (Logical Framework), що дозволяє забезпечити зв'язок між завданнями, очікуваними результатами та відповідними індикаторами.

Фінансова модель є наступним елементом дорожньої карти й включає опис джерел фінансування бюджетних, донорських та інвестиційних коштів, а також можливостей використання механізмів державно-приватного партнерства. Окреме місце займають інструменти структуризації фінансів, такі як CAPEX/OPEX, механізми співфінансування та інструменти фінансового вирівнювання (VGF, гарантії, concessional loans) [97]. Важливе значення має також система індикаторів моніторингу (KPI), що дозволяє відстежувати прогрес реалізації. Згідно зі стандартами ЄС та OECD, вони мають охоплювати економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти, забезпечуючи комплексність оцінювання [98]. Завершальним компонентом є ризик-матриця,

яка ідентифікує фінансові, правові, операційні, політичні та безпекові ризики, визначає їхній рівень впливу та передбачає відповідні стратегії реагування — уникнення, мінімізацію, передачу або прийняття.

Процес розроблення дорожньої карти включає низку послідовних етапів [99]. Спершу здійснюється ініціація, під час якої визначаються цілі, ключові учасники, контекст і відповідність національним та регіональним планам відновлення. Наступним кроком є діагностика та аналітика, що передбачають збір статистичних і просторових даних, оцінку пошкоджень та ідентифікацію проблемних ланок інфраструктури й економічних ланцюгів. Після цього виконується планування та пріоритизація, у межах яких обирається сценарій реалізації (бюджетний, змішаний або інвестиційний), з урахуванням доступних ресурсів і інституційної спроможності. Далі здійснюється моделювання та синхронізація, що включають формування календарного плану, розподіл фінансових потоків (cash-flow), визначення відповідальних сторін. На етапі затвердження та імплементації дорожня карта ухвалюється відповідними органами влади, після чого можуть укладатися партнерські угоди, як у межах PPP, так і у форматі donorship agreements. Завершальна стадія це моніторинг і ревізія, яка передбачає регулярне оновлення дорожньої карти за допомогою цифрових інструментів, зокрема DREAM Dashboard та eRecovery, що забезпечує адаптацію до нових умов і змінного середовища [100].

Сучасний підхід до побудови дорожніх карт невіддільний від цифрової трансформації системи управління відновленням. Платформи DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management) та eRecovery забезпечують електронну верифікацію проєктів, уніфікований підхід до структури дорожніх карт (формат Project Passport), геопросторову візуалізацію стану реалізації та інтеграцію з фінансовими модулями для прозорого моніторингу [101]. Така цифрова інфраструктура створює можливість переходу від точкових рішень до повноцінного портфельного управління, де кожен проєкт включений у спільну систему пріоритетів, ризиків та індикаторів впливу.

Європейська практика формування дорожніх карт ґрунтується на принципах coherence (узгодженості), accountability (підзвітності) та resilience

(стійкості) [102]. В українських умовах це вимагає забезпечення узгодження дорожніх карт із Планом заходів з імплементації Угоди про асоціацію з ЄС, врахування екологічних та кліматичних критеріїв згідно з положеннями EU Green Deal, а також дотримання принципів відкритості даних та публічності, передбачених законодавством у сфері публічних фінансів та системою ProZorro [103]. У такому підході дорожня карта постає не просто технічним обґрунтувальним документом, а комплексним інструментом реалізації політики відновлення, що забезпечує контрольованість, вимірність та підзвітність усіх етапів інвестиційного циклу.

Наочно, структурований підхід до розроблення дорожніх карт проєктів відновлення представлено на рис. 2.3. Він систематизує ключові етапи від ініціації до моніторингу та ілюструє логічну послідовність дій, необхідних для ефективного планування, запуску й супроводу проєктів у контексті повоєнного чи кризового відновлення. Візуальна схема допомагає зрозуміти ролі учасників, процеси збору даних, оцінювання ризиків, ухвалення рішень та контролю реалізації.

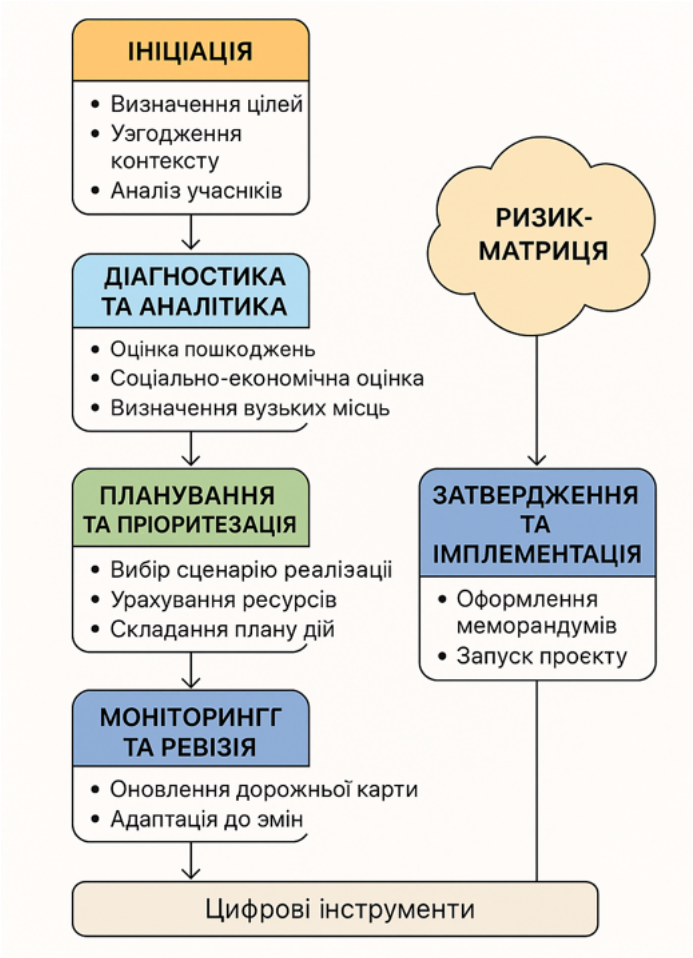


Рис. 2.3. Побудова дорожніх карт проєктів відновлення

Примітка*. Складено автором на основі узагальнення досліджень

Завдяки системності та логічній узгодженості наведена на рис. 2.3. схема слугує універсальною моделлю, яка може застосовуватися для різних типів проєктів відновлення (інфраструктурних, соціальних, екологічних чи економічних), формуючи методологічну основу портфельного управління в Україні. Вона покликана стандартизувати ключові етапи розроблення дорожніх карт, уніфікувати вимоги до їх змісту та створити єдину логіку взаємодії між усіма учасниками від центральних органів влади до місцевих громад, міжнародних партнерів та інвесторів.

Процес формування проєктного портфеля в Україні спирається на багаторівневу систему управління, яка забезпечує як вертикальну, так і горизонтальну координацію між центральними органами влади, регіональними структурами, міжнародними донорами та приватними партнерами [104]. На центральному рівні ключову координаційну роль відіграють Кабінет Міністрів

України, що затверджує стратегічні напрями відновлення, міжсекторальні програми та порядок використання донорських коштів, а також Міністерство економіки України, відповідальне за формування нормативно-правової бази для портфельного підходу, розроблення методичних рекомендацій щодо пріоритезації проєктів і інтеграцію сучасних фінансових інструментів (державні гарантії, PPP, VGF, concessional loans) [105]. До цього рівня також належить Міністерство відновлення та розвитку інфраструктури, яке забезпечує проєктну підготовку, проведення технічної експертизи й організовує взаємодію з цифровими платформами DREAM та eRecovery [106]. Сукупно ці інституції формують "координаційний трикутник управління портфелем", у межах якого поєднуються стратегічне планування, фінансова інженерія та практична імплементація проєктів, а важливою операційно-аналітичною ланкою виступає Офіс з управління проєктами відновлення (Recovery PMO) при Мінекономіки, що надає експертну підтримку під час відбору, оцінки та супроводу проєктів [107].

На регіональному рівні провідними суб'єктами виступають обласні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування та регіональні агентства розвитку, які генерують локальні проєктні ініціативи, узгоджені з обласними стратегіями відновлення [108]. Застосування територіального підходу дозволяє врахувати індивідуальні особливості кожної області: масштаби руйнувань, демографічну динаміку, потенціал місцевого бізнесу та специфіку соціальних потреб. Відповідно до рекомендацій OECD, саме на цьому рівні має здійснюватися первинний відбір і фільтрація проєктів, що формують «вхідний пул» для подальшого включення до національного портфеля [109]. На міжнародному рівні до екосистеми управління долучаються такі партнери, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Світовий банк, USAID, KfW, UNDP, які забезпечують співфінансування, технічну допомогу та консультаційний супровід. Їхня участь підвищує довіру до національної системи управління, підсилює якість проєктної підготовки та сприяє запровадженню міжнародних стандартів у сфері управління ризиками, закупівель та оцінювання результативності [110].

Сучасна модель формування проєктних портфелів характеризується зміщенням акцентів від суто бюджетного фінансування до багатоканальної структури, у якій державні кошти виконують роль «каталізатора» для залучення приватного капіталу. Такий підхід реалізується через інструменти PPP, гарантії міжнародних фінансових інституцій, випуск цільових green/blue bonds, а також через створення Фонду відновлення України, що діє як «umbrella fund» для координації та узгодження донорських потоків [111]. Для посилення ефективності взаємодії учасників формується інституційна екосистема портфельного управління, до якої входять Центр підготовки проєктів Project Preparation Facility (далі – PPF) при Міністерстві економіки, Національний реєстр проєктів відновлення Recovery Project Register, інтегрований із системою DREAM, а також механізми міжвідомчої координації (Inter-Ministerial Coordination Board), що дають змогу синхронізувати пріоритети та уникнути дублювання фінансування [112].

Водночас, попри наявність потужної цифрової інфраструктури та підтримки міжнародних партнерів, формування портфелів проєктів відновлення залишається ускладненим через низку системних проблем [113]. По-перше, спостерігається недостатня інституційна спроможність значної частини регіонів: лише близько третини громад мають професійні команди, спроможні якісно готувати інвестиційні пропозиції та формувати техніко-економічні обґрунтування відповідно до вимог ЄБРР чи Світового банку [114]. По-друге, фрагментованість даних і відсутність єдиного цифрового інформаційного середовища ускладнюють комунікацію між міністерствами, громадами та донорами, провокуючи дублювання проєктних заявок і конфлікти пріоритетів. По-третє, відсутність уніфікованої методики пріоритезації призводить до того, що оцінка проєктів здійснюється за різними підходами, без належного врахування мультиплікативного ефекту та регіональної справедливості. Додатковими бар’єрами є слабка інтеграція дорожніх карт у процес бюджетного планування, розрив між стратегічними документами та програмами середньострокового фінансування, дефіцит системних механізмів ризик-менеджменту (що негативно позначається на «bankability» проєктів для

приватних інвесторів), а також недостатня координація між різними донорськими ініціативами, які мають власні вимоги, строки та формати звітності [115].

Для подолання зазначених викликів пропонується комплекс заходів, серед яких запровадження єдиного цифрового реєстру проєктів відновлення з обов'язковою верифікацією даних та повною інтеграцією до системи DREAM, побудова матриці пріоритетів, що визначає вагові коефіцієнти за соціально-економічними, екологічними та безпековими критеріями, а також застосування методів багатокритеріального аналізу (MCDM, AHP, PROMETHEE) для ранжування проєктів за впливом, ефективністю та готовністю до реалізації [116]. Важливою складовою є створення системи оцінювання спроможності органів місцевого самоврядування, яка дозволить розподіляти експертну та фінансову підтримку відповідно до рівня управлінської зрілості.

Міжнародний досвід країн, що пройшли через масштабне відновлення після воєн або криз (Польща, Хорватія, Грузія, Південна Корея), демонструє низку практик, релевантних для України [117]. Одним із ключових принципів є портфельна логіка планування, що передбачає формування взаємопов'язаних проєктів, здатних створювати синергетичний ефект, як це реалізовано в Польщі через «clusters of recovery projects», де інфраструктура, соціальна сфера та бізнес-середовище модернізуються комплексно [118]. Ще один важливий підхід полягає в інтеграції дорожніх карт до державних інвестиційних програм: вони розглядаються не як окремі документи, а як елемент середньострокового плану розвитку, що гарантує стабільність фінансування, як це сталося в Хорватії після вступу до ЄС [119]. Вагоме місце посідає цифровізація управління, яка полягає створення інтегрованих онлайн-платформ, аналогічних українському DREAM, які забезпечують публічні дашборди, автоматизовану систему ранжування та моніторинг KPI. Не менш важливою є гнучкість портфеля, тобто можливість його регулярного перегляду залежно від ризиків, зміни безпекової ситуації чи корекції донорської політики; прикладом є грузинська модель Recovery Roadmap, що передбачає щорічну ревізію портфеля на засадах «adaptive management» [120].

Крім того, успішні практики підкреслюють роль прозорості та публічної підзвітності, зокрема обов'язкове оприлюднення інформації про хід реалізації кожного проєкту у форматі відкритих даних, що зміцнює довіру як з боку громадян, так і з боку міжнародних партнерів. Важливою тенденцією є розвиток партнерських форматів, а саме активне залучення приватного сектору до планування, моніторингу та оцінювання через галузеві консультаційні платформи Public Private Dialogue Platforms, подібні до тих, які вже функціонують в Україні в енергетичному та транспортному секторах [121]. Інституціоналізація цих підходів сприятиме підвищенню ефективності портфельного управління, посиленню стійкості системи відновлення та формуванню довгострокових передумов для соціально-економічної стабілізації.

Отже, формування проєктного портфеля відновлення України перетворилося на ключовий інструмент стратегічного управління у повоєнних умовах, забезпечуючи зв'язок між національними пріоритетами, регіональними потребами та міжнародними механізмами фінансування. Сучасна система портфельного планування ґрунтується на багаторівневій інституційній взаємодії, цифрових платформах (зокрема DREAM), стандартизованих методиках оцінки, а також на поєднанні бюджетних, донорських і приватних ресурсів, що відповідає європейським та міжнародним стандартам (OECD, World Bank). У центрі цієї моделі три компоненти: стратегічний, операційний та інвестиційний портфелі, які забезпечують узгодженість політики, планування та реалізації проєктів. Дорожні карти виконують роль практичного механізму трансформації стратегічних рішень у конкретні дії, а ризик-орієнтоване та результативно-орієнтоване управління підвищує якість інвестиційних рішень і стійкість системи. Разом із тим, ключовими викликами залишаються низька спроможність частини громад, фрагментованість даних, відсутність уніфікованої методики пріоритезації та різнорівнева якість проєктної підготовки. Успішні міжнародні практики підтверджують, що подальший прогрес залежатиме від інституційного зміцнення, стандартизації процесів, інтеграції дорожніх карт у бюджетний цикл, розбудови партнерств із приватним сектором та повної цифрової інтеграції системи управління. У цілому портфельний підхід формує основу для

ефективного, прозорого й стійкого відновлення України, здатного забезпечити синергію між короткостроковими потребами та довгостроковою модернізацією країни.

3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Вдосконалення системи управління процесами відновлення України на прикладі програми фінансової підтримки України від ЄС «Ukraine Facility»

Після початку повномасштабної військової агресії російської федерації потреби України у відновленні, модернізації економіки та забезпеченні стійкості інституційного розвитку набули безпрецедентних масштабів, охопивши всі сфери суспільного життя від енергетичного сектору та транспортної інфраструктури до системи охорони здоров'я, освіти, житлового фонду та безпекового середовища. Збитки, завдані війною, перевищують сотні мільярдів доларів, а потреби у відновленні за оцінками міжнародних інституцій зростають у геометричній прогресії. Подібний масштаб руйнувань вимагає не лише фінансової підтримки, а й докорінної перебудови системи управління державою, запровадження сучасних механізмів планування та переходу до моделі стійкого, інклюзивного та інституційно зрілого розвитку [122].

У відповідь на ці виклики Європейський Союз сформував і затвердив програму довгострокової фінансової підтримки «Ukraine Facility», яка є наймасштабнішим інструментом допомоги Україні з боку ЄС за всю історію співпраці. Ця програма спрямована не лише на забезпечення стабільного макрофінансового фінансування та ліквідацію бюджетних розривів, але й на глибоку модернізацію інституцій, цифрову трансформацію державного управління, підвищення ефективності політик та прискорення реформ, необхідних для інтеграції України до європейського політичного, правового та економічного простору. Особливістю інструменту є його структурована логіка «Ukraine Facility» прив'язує надання фінансування до виконання чітко

визначених індикаторів реформ, що значно підсилює якість державного управління та підвищує відповідальність за досягнення результатів [122].

Ефективна реалізація цієї програми вимагає значного вдосконалення системи управління процесами відновлення. Ідеться про необхідність підвищення інституційної спроможності органів влади, створення дієвих механізмів міжвідомчої координації, модернізацію інструментів стратегічного та операційного планування, а також запровадження прозорих процедур моніторингу та звітності, які відповідатимуть вимогам ЄС. В умовах масштабності викликів Україна потребує переходу від фрагментарної моделі управління до інтегрованої системи відновлення, заснованої на принципах стратегічної узгодженості, цифрової сумісності та підзвітності. Саме тому дослідження напрямів удосконалення управління відновленням у контексті «Ukraine Facility» має не лише наукову, а й стратегічну, прикладну значущість.

Відновлення держави в умовах триваючої війни та майбутнього післявоєнного періоду потребує комплексного управлінського підходу, що базується на принципах багаторівневої координації, узгодженості політик, системності рішень та інтеграції фінансових, регіональних і секторальних стратегій [123]. У сучасній науковій літературі відновлення розглядається як багатофазний та багатовимірний процес, що охоплює:

– стабілізаційний етап, спрямований на підтримку макрофінансової стійкості, забезпечення виконання бюджетних зобов’язань і функціонування критичних секторів;

– етап реконструкції, що передбачає відновлення зруйнованої інфраструктури, реінтеграцію територій, відновлення логістичних ланцюгів, житлового фонду та базових соціальних послуг;

– трансформаційний етап, який орієнтований на структурні реформи, модернізацію державного управління, реалізацію євроінтеграційного курсу та запровадження нових моделей стійкого розвитку [124].

Кожен із цих етапів вимагає специфічних управлінських інструментів, що ускладнює побудову єдиної системи відновлення, здатної забезпечити ефективність рішень і прозорість використання фінансових ресурсів. Саме

тому особливого значення набуває впровадження принципів прозорості, цифрової трансформації, залучення громадськості та партнерства з міжнародними фінансовими інституціями, які визнані ключовими стандартами сучасного врядування у сфері recovery management [125].

У цьому контексті «Ukraine Facility» виступає каталізатором модернізації управлінських процесів в Україні, оскільки поєднує фінансову підтримку з імперативом інституційного розвитку. Програма стимулює створення сучасної системи управління відновленням, що має охоплювати стандартизоване планування, цифрову верифікацію проєктів, використання єдиних індикаторів результативності, прозорі механізми моніторингу та незалежну оцінку прогресу реформ. Таким чином, вона не лише надає ресурси, але й визначає рамкову модель того, якою має бути система управління відновленням в Україні у найближче десятиріччя.

Головною метою програми «Ukraine Facility» є не лише забезпечення фінансової стабільності держави в умовах війни, а й закладання фундаменту для довгострокового економічного зростання, модернізації системи державного управління та інтеграції в європейський економічний простір. На відміну від традиційної макрофінансової допомоги, «Ukraine Facility» має багатовимірний характер і охоплює структурні реформи, інвестиційну політику, інституційне зміцнення та цифровізацію держави [126].

Структурно програма складається з трьох ключових компонентів, кожен із яких виконує окрему, але взаємопов’язану функцію у формуванні архітектури відновлення України.

Перший компонент фінансова підтримка бюджету України передбачає регулярні транші, прив’язані до виконання чітко визначених індикаторів реформ (milestones and targets). Такий підхід гарантує умовність фінансування: Україна отримує кошти лише після підтвердження Європейською Комісією фактичного прогресу у відповідних сферах. Це забезпечує не лише прозорість та підзвітність, а й формує потужний стимул для прискорення реформ у державному секторі, судовій системі, енергетиці, антикорупційній політиці, митниці та регуляторному середовищі.

Другий компонент Фонд інвестицій України (Ukraine Investment Framework), орієнтований на залучення інвестицій у проєкти критичної інфраструктури та модернізації економіки. Йдеться про фінансування енергетичних систем, транспортної та логістичної інфраструктури, соціальних об'єктів (освіти, охорони здоров'я), відбудови міст, відновлення промислового потенціалу та розвиток оборонно-промислового комплексу. Інвестиційний компонент поєднує кошти ЄС, міжнародних фінансових інституцій і приватних інвесторів, створюючи механізм blended finance, який значно розширює масштаби доступних ресурсів [127].

Третій компонент технічна допомога та інституційне зміцнення спрямований на підтримку державних органів у розробленні реформ, проведенні аналітики, вдосконаленні системи моніторингу, проєктному менеджменті, гармонізації законодавства з європейським acquis та підвищенні ефективності використання інвестиційних коштів. У межах цього компоненту ЄС фінансує експертні місії, тренінги, консультації, розроблення методик, а також модернізацію цифрових платформ держави. Він є критично важливим, оскільки саме інституційна спроможність визначає якість реалізації реформ та здатність України ефективно оперувати великими обсягами фінансування [127].

Реалізація програми ґрунтується на Плані України (Ukraine Plan) комплексному стратегічному документі, який визначає структуру реформ, інвестиційних напрямів та систему контрольних індикаторів. План охоплює кілька десятків ключових сфер від фіскальної політики, верховенства права та антикорупційних заходів до енергетики, цифровізації, транспорту й відновлення регіонів. Його затвердження Європейською Комісією стало юридичною передумовою для запуску програми та визначає механізм подальшого надання фінансування: кожен транш виділяється за умови виконання конкретних зобов'язань, що перетворює «Ukraine Facility» на дієвий інструмент управління змінами в державі [128].

Система управління програмою інтегрується в уже сформовану національну архітектуру відновлення. На верхньому рівні ключову роль

відіграє Кабінет Міністрів України, який забезпечує стратегічне керівництво, визначає політичні пріоритети та координує реформаторські процеси у взаємодії з Європейською Комісією. Міністерство економіки України виступає центральним координатором виконання індикаторів реформ, готує звіти про прогрес, здійснює моніторинг виконання Плану України та відповідає за формування політик, які супроводжують реалізацію програми. Міністерство фінансів України управляє потоками бюджетної підтримки, забезпечуючи правильність фінансових транзакцій, казначейський супровід і контроль за відповідністю процедур вимогам ЄС. Значну роль відіграють також Офіс реформ та Recovery PMO, які забезпечують аналітичний супровід, підготовку документів, експертну оцінку та координацію зі стейкхолдерами [129].

Окремим елементом цифрової інфраструктури виступає платформа DREAM (Digital Reconstruction Ecosystem for Accountable Management), яка забезпечує електронну валідацію проєктів відновлення, їхнє відстеження, прив’язку до індикаторів та автоматизоване формування звітів для уряду та міжнародних партнерів. Інтеграція DREAM у систему управління «Ukraine Facility» дає змогу уникнути дублювання інформації, підвищити прозорість процесів, налагодити контроль використання коштів та забезпечити моніторинг інвестицій у режимі реального часу [129].

Попри те, що інституційна архітектура програми є розвиненою, існує низка викликів, які ускладнюють її ефективну реалізацію. Насамперед, недостатній рівень координації між міністерствами та агенціями, а також між центральним та місцевим рівнями влади призводить до ризиків затримок у виконанні реформ, дублювання повноважень та зниження темпів реалізації індикаторів [130]. Відсутність єдиного міжвідомчого механізму координації рішень, різна управлінська спроможність органів влади, неповна інтеграція цифрових даних і фрагментарність комунікацій також створюють додаткові бар’єри для ефективного впровадження «Ukraine Facility».

З метою наочної візуалізації комплексної інституційної архітектури управління програмою «Ukraine Facility» та демонстрації логіки взаємодії між

ключовими учасниками процесу відновлення України автором напрацьовано та представлено на рис. 3.1. схему управління програмою «Ukraine Facility». Схема покликана структурувати багаторівневу систему координації, що охоплює інституції Європейського Союзу, органів державної влади України, міжнародні фінансові організації, регіональні органи управління та цифрові платформи моніторингу.

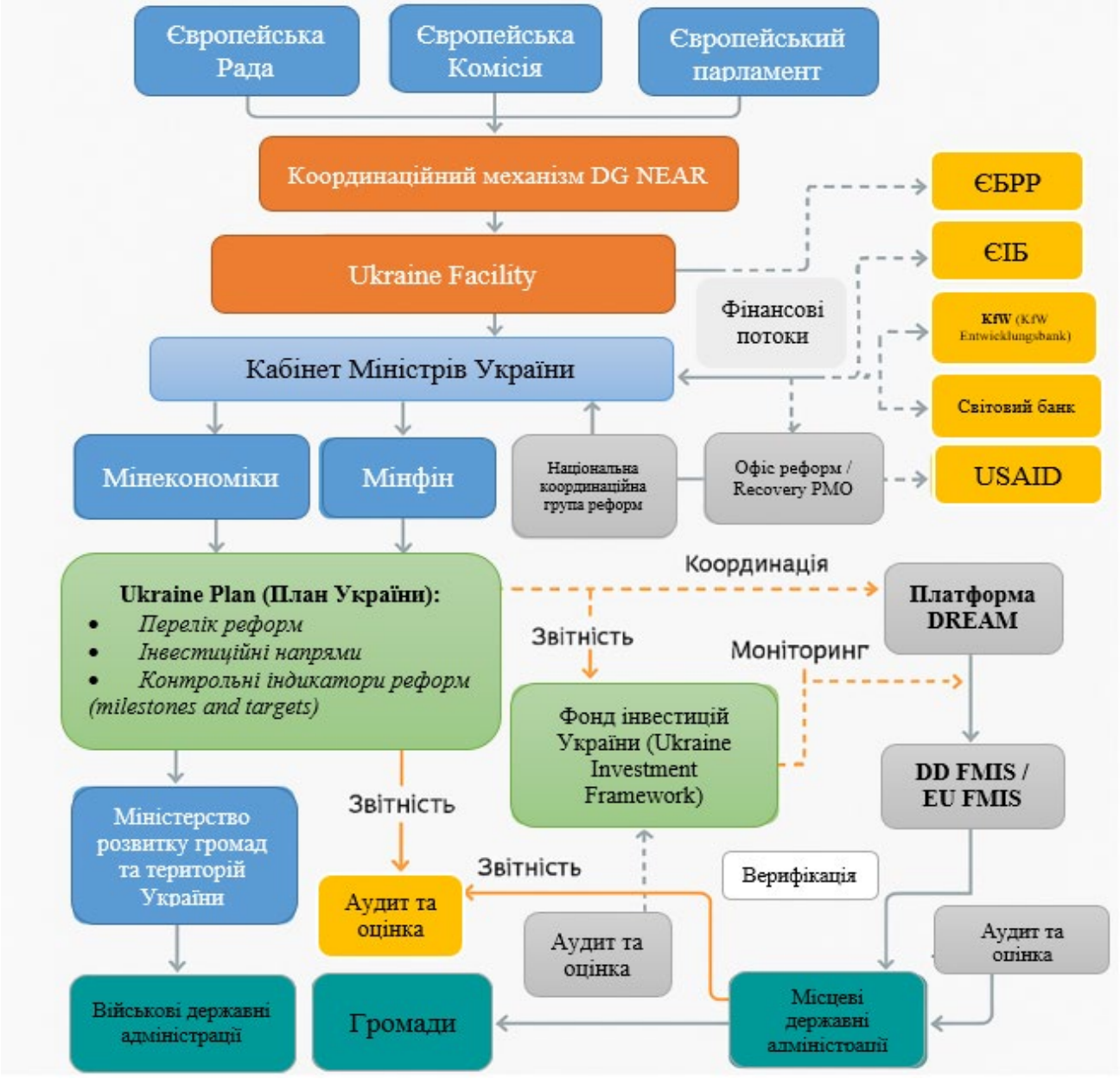


Рис. 3.1. Системна структура управління процесами відновлення України в межах програми ЄС «Ukraine Facility»

Примітки*. Складено автором на основі узагальнення досліджень

Вищенаведена схема на рис. 3.1. наочно демонструє багаторівневу, комплексну та взаємопов’язану систему управління програмою «Ukraine

Facility», що поєднує інституції Європейського Союзу, органи державної влади України, міжнародні фінансові організації, регіональні структури та цифрові платформи моніторингу. Візуалізація дозволяє чітко простежити логіку координації, передачу інформаційних потоків, систему контролю та механізми верифікації, які є ключовими для прозорої та ефективної реалізації програми.

Схема відображає, що управління «Ukraine Facility» вибудуване за принципами вертикальної узгодженості (ЄС → Уряд України → регіони) та горизонтальної інтеграції між міністерствами, донорськими організаціями та технічними інструментами. Розмежування функцій між Мінекономіки, Мінфіном, Офісом реформ та Recovery PMO формує стійку архітектуру виконавчої взаємодії, тоді як інтеграція платформ DREAM та DD FMIS/EU FMIS забезпечує цифрову прозорість процесів, моніторинг у реальному часі та єдину точку валідації проєктів та індикаторів реформ.

Особливе значення має виділення ролі Фонду інвестицій України Ukraine Investment Framework, який виступає інструментом залучення міжнародного та приватного капіталу, а також функціонування незалежних елементів аудиту та оцінки, що гарантують дотримання стандартів ЄС та вимог підзвітності. Участь місцевих державних адміністрацій і громад у системі звітності свідчить про децентралізований характер реалізації політики відновлення та підвищує її ефективність на рівні територій.

Таким чином, схема підтверджує, що «Ukraine Facility» є не лише фінансовим інструментом, а комплексною системою управління відновленням, яка інтегрує стратегічне планування, інституційну координацію, цифровий моніторинг, аудит та інвестиційне забезпечення. Її застосування здатне суттєво підвищити результативність реформ, прозорість використання коштів ЄС та загальну стійкість процесів повоєнного відновлення України.

Серед ключових проблем, що стримують ефективність реалізації програми «Ukraine Facility», доцільно виокремити низку системних викликів, які мають як організаційний, так і інституційний, технологічний та

управлінський характер. Насамперед, суттєвим обмеженням залишається недостатня інституційна спроможність регіонів, які часто не здатні забезпечити належну якість підготовки інвестиційних проєктів, техніко-економічних обґрунтувань та планів впровадження реформ. За оцінками дослідницьких організацій, лише близько третини громад володіють кадровими ресурсами, експертними знаннями та управлінськими навичками, що відповідають вимогам ЄБРР, ЄІБ або Світового банку [131]. Це створює значні диспропорції між регіонами, зумовлює втрату потенційних можливостей та знижує здатність України формувати збалансований портфель реформ і проєктів у межах «Ukraine Facility».

Ще одним критичним чинником є фрагментованість даних, яка проявляється у паралельному функціонуванні численних державних реєстрів, систем звітності й електронних платформ, що не завжди сумісні між собою. Відсутність єдиного інформаційного контуру ускладнює моніторинг індикаторів, призводить до дублювання інформації та підвищує ризики помилок у звітуванні. Це, у свою чергу, ускладнює якісну оцінку ефективності реалізації реформ та створює ризики затримки фінансування.

Окремою проблемою виступає нерівномірність виконання індикаторів реформ, яка зумовлена різним рівнем спроможності міністерств, неоднаковим ступенем готовності нормативно-правової бази та швидкістю адміністративних процедур. Така асиметрія формує ризики невчасного виконання умов Європейської Комісії, що у перспективі може призвести до відтермінування окремих траншів та зниження довіри міжнародних партнерів.

Важливим бар’єром залишається низький рівень інтеграції секторальних політик у загальнонаціональну систему відновлення. Нерідко міністерства розробляють реформи в межах своїх галузей без достатнього узгодження з іншими органами виконавчої влади, що спричиняє конфлікт пріоритетів, дублювання завдань або появу «політик-вакуумів». В умовах реалізації «Ukraine Facility» така фрагментація підриває цілісність реформ і знижує системність відновлення.

Не менш значущою проблемою є неповна цифровізація управлінських процесів, яка обмежує можливості для контролю, верифікації, аудиту та публічної підзвітності. Попри значні покращення, досягнуті завдяки платформам DREAM та eRecovery, в Україні досі відсутня цілісна інтегрована цифрова екосистема, що охоплює всі етапи планування, фінансування, реалізації та моніторингу реформ [132]. Це стримує ефективність і збільшує ризики непрозорого використання коштів.

Для підвищення ефективності реалізації «Ukraine Facility» доцільно здійснити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управлінської та інституційної архітектури. Насамперед, необхідно посилити інституційну спроможність регіонів, створивши мережу регіональних центрів компетенцій та навчально-методичних осередків, які працюватимуть за принципом «проектних офісів». Такі центри повинні забезпечувати професійну підготовку інвестиційних проєктів, аналіз регіональних потреб, підтримку у формуванні KPI та супровід виконання індикаторів реформ [133]. Це дозволить вирівняти спроможність громад та підвищити якість проєктного портфеля держави.

Другим важливим напрямом є удосконалення механізмів міжвідомчої координації, що передбачає створення єдиної координаційної платформи з чітким розподілом повноважень між міністерствами та визначенням відповідальних за кожну групу індикаторів реформ. Такий інструмент мінімізує дублювання функцій, сприятиме узгодженості політик та пришвидшить процес ухвалення рішень [134].

Ключовим напрямом трансформації є інтеграція даних у єдину цифрову екосистему, що передбачає поглиблення взаємодії між платформами DREAM, eRecovery, державними реєстрами та аналітичними інструментами ЄС. Забезпечення інтероперабельності (сумісності) таких систем дозволить створити прозорий механізм моніторингу реформ, значно знизить адміністративне навантаження та забезпечить оперативну верифікацію даних [135].

Необхідним є також оптимізувати систему індикаторів ефективності, гармонізувавши KPI програми «Ukraine Facility» з національними та секторальними індикаторами. Це потребує визначення логічних зв'язків між результатами діяльності міністерств, планами розвитку секторів та загальними цілями Плану України. Автоматизація звітності дозволить усунути суб'єктивність оцінки та зменшити ризики затримки фінансових траншів [136].

Останнім, але не менш важливим напрямом є розширення застосування механізмів blended finance, зокрема державно-приватного партнерства, гарантійних інструментів ЄС, зелених облігацій та інвестиційних фондів. Це дасть змогу збільшити обсяги доступних інвестицій, зменшити навантаження на державний бюджет та прискорити відновлення критичної інфраструктури [137].

Отже, програма «Ukraine Facility» є стратегічним інструментом підтримки України у відбудові, модернізації та інтеграції до Європейського Союзу, однак її результативність значною мірою залежить від здатності держави подолати існуючі інституційні та управлінські бар'єри. Запровадження комплексної цифрової інтеграції, підсилення інституційної спроможності регіонів, удосконалення механізмів координації, оптимізація системи індикаторів та широке застосування змішаних фінансових інструментів формують основу для успішного використання потенціалу, який відкриває «Ukraine Facility». Система управління відновленням, вибудувана на принципах прозорості, підзвітності, стратегічного мислення та інноваційних фінансових підходів, дозволить Україні не лише ефективно використати міжнародну підтримку, але й сформувати фундамент довгострокової економічної стійкості та сталого розвитку.

Отже, програма ЄС «Ukraine Facility» стала не лише найбільшим інструментом фінансової підтримки України за всю історію співпраці з Європейським Союзом, але й ключовим каталізатором модернізації системи управління відновленням держави в умовах війни та майбутнього повоєнного періоду. Вона формує нову управлінську парадигму, яка поєднує фінансову

стабілізацію, структурні реформи, цифрову трансформацію та інституційне зміцнення, переводячи процеси відбудови від фрагментарних рішень до цілісної архітектури стратегічного планування та реалізації. Структурована логіка програми, це умовність фінансування, прив'язка траншів до виконання індикаторів реформ, інституційна координація на всіх рівнях управління, а також інтеграція цифрових платформ, зокрема DREAM забезпечує високі стандарти прозорості, підзвітності та ефективності використання ресурсів. Водночас система управління «Ukraine Facility» функціонує у складному середовищі, де ключовими бар'єрами залишаються нерівномірна управлінська спроможність регіонів, фрагментованість даних, недостатня міжвідомча взаємодія, асиметрія у виконанні реформ та потреба у ширшому залученні механізмів дерискінгу та blended finance. Подолання цих викликів потребує інституційної та цифрової інтеграції, створення єдиного інформаційного контуру, гармонізації індикаторів реформ, підсилення регіональних компетенцій та розбудови ефективного партнерства з міжнародними фінансовими організаціями та приватним сектором. Реалізація таких кроків дозволить Україні повною мірою використати потенціал «Ukraine Facility», не лише забезпечивши відновлення критичної інфраструктури та стабільність державних фінансів, але й заклавши фундамент для модернізації економіки, інституційного розвитку та інтеграції до єдиного європейського простору на якісно новому рівні.

3.2. Пріоритизація, фінансування та дерискінг у межах програми фінансової підтримки України від ЄС «Ukraine Facility»

Програма Європейського Союзу «Ukraine Facility» стала базовим інструментом для підтримки макрофінансової стабільності, реалізації реформ та запуску великомасштабних інвестицій у стратегічні галузі української економіки [138]. На відміну від попередніх форматів макрофінансової допомоги, ця програма включає не тільки пряме бюджетне фінансування, але й комплексний підхід до пріоритизації проєктів, мобілізації фінансових

ресурсів та дерискінгу (derisking) – зниження інвестиційних ризиків для держави, міжнародних партнерів і приватних інвесторів.

Сучасні виклики відновлення України вимагають формування ефективних механізмів визначення пріоритетів, раціонального розподілу фінансових ресурсів та використання інструментів зменшення ризиків, які забезпечують стійкість і довгостроковість інвестицій. З огляду на масштаб руйнувань, обмеженість державного бюджету та високий рівень невизначеності, питання правильного налаштування цих процесів стають ключовими факторами успіху програми.

У міжнародній практиці відновлення держав, що постраждали від війни, стихійних лих або глибоких економічних криз, застосовуються комплексні, багаторівневі та системні підходи до управління інвестиційними пріоритетами та ризиками. Світовий банк, OECD та низка міжнародних фінансових інституцій наголошують, що формування пріоритетів у процесах відновлення повинно спиратися на поєднання структурних, інституційних та фінансово-економічних критеріїв [139]. Відповідно до цих рекомендацій, ефективна пріоритизація ґрунтується на трьох ключових групах критеріїв: соціально-економічному впливі, готовності до реалізації та спроможності до створення мультиплікативного ефекту.

По-перше, критерій соціально-економічного впливу передбачає оцінку внеску проєкту чи реформи у відновлення економічної активності, підвищення продуктивності, створення нових робочих місць, покращення якості послуг та зменшення соціальних диспропорцій. Особливо важливо враховувати вплив на найбільш вразливі групи населення та регіони, які зазнали значних руйнувань.

По-друге, оцінка готовності до реалізації (readiness) охоплює такі параметри, як наявність проектно-кошторисної документації, юридична готовність, узгодження земельних питань, попередні технічні оцінки, а також узгодженість із місцевими стратегіями розвитку. Міжнародні інституції наголошують, що запровадження проєктів з високим ступенем готовності

дозволяє досягти швидких результатів, що є критичним для країн у фазі активного відновлення.

По-третє, мультиплікативний ефект включає здатність ініціативи створювати ширший соціально-економічний вплив, для наприкладу підвищувати інвестиційну привабливість регіонів, генерувати додаткові приватні інвестиції, стимулювати розвиток суміжних галузей або створювати тривалі ефекти для економічного зростання. Це особливо актуально для програм, де ресурси обмежені, а потреби надзвичайно великі.

У сфері управління ризиками (risk management) міжнародні програми відновлення покладаються на цілу низку фінансових та інституційних інструментів, що дозволяють забезпечити стабільність інвестицій та мінімізувати ризики, пов’язані з політичними, економічними та безпековими факторами. Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ, МФК і MIGA застосовують такі інструменти, як гарантії міжнародних фінансових організацій, страхування політичних ризиків, механізми Viability Gap Funding (VGF), пільгове кредитування, змішане фінансування (blended finance) та інституційна підтримка для підсилення потенціалу державних органів [140].

Гарантії МФО зменшують ризики неплатоспроможності чи політичних змін, що підвищує готовність приватних інвесторів заходити в складні проєкти. Страхування політичних ризиків дозволяє нівелювати загрози, пов’язані з націоналізацією, експропріацією, обмеженнями на репатріацію прибутків чи контрактними порушеннями. Механізми VGF є особливо важливими для країн, що відновлюються після війни, оскільки вони дають змогу фінансово «закривати» неприбуткові, але суспільно важливі проєкти (енергетика, ЖКГ, транспорт).

Пільгове кредитування створює умови для запуску проєктів у секторах, де приватні інвестори не можуть діяти самостійно через надмірні ризики або низьку комерційну доходність. Змішане фінансування (blended finance) комбінує гранти, кредити та гарантії, забезпечуючи оптимальний розподіл ризиків між державою, ЄС та приватним сектором.

Особливу роль у сучасних програмах відновлення відіграють прозорі цифрові механізми моніторингу та верифікації даних, які забезпечують довіру донорів і мінімізують інформаційні ризики, пов'язані з недостатністю даних або недоброчесністю звітності. Цифрові платформи дозволяють відстежувати виконання індикаторів у реальному часі та забезпечують прозорість використання коштів [141].

Пріоритизація в межах програми «Ukraine Facility» ґрунтується на положеннях Плану України (Ukraine Plan) – стратегічного документа, який формує системну рамку для реформ, інвестиційних напрямів і механізмів моніторингу. Цей план визначає не тільки перелік ключових реформ і проєктів, але й чіткі контрольні індикатори (milestones and targets), які слугують юридичною основою для надання фінансування.

Визначення пріоритетів відбувається на основі кількох фундаментальних принципів.

Передусім враховується критична важливість сектору для національної безпеки, що означає пріоритетність енергетики, оборонно-промислового комплексу, транспорту та логістики. Умови війни роблять ці галузі визначальними для збереження стійкості держави та забезпечення функціонування економіки.

Другим принципом є вплив на економічне зростання, особливо через створення робочих місць, активізацію МСП та відновлення промислових ланцюгів доданої вартості.

Третім принципом є готовність проєкту до реалізації, що включає технічну документацію, земельні питання, експертизи, а також можливість швидкого запуску (quick wins).

Четвертий принцип – відповідність євроінтеграційним зобов'язанням, зокрема цілям гармонізації українського законодавства з acquis communautaire, що є структурною умовою програми [142].

П'ятий принцип – наявність ко-фінансування, що зменшує навантаження на бюджет і підвищує ефективність інвестицій.

Шостий принцип – узгодженість із регіональними та секторальними стратегіями, що забезпечує системність та збалансованість відновлення між територіями.

У межах програми «Ukraine Facility» визначено кілька ключових інвестиційних блоків, які формують архітектуру відновлення та модернізації держави.

Перший блок – відновлення енергетичної інфраструктури та розвиток відновлюваної енергетики. З огляду на масштабні руйнування енергетичних об'єктів, цей напрям має стратегічне значення для забезпечення енергетичної безпеки, стабільності електропостачання та переходу до екологічно стійких моделей виробництва енергії.

Другий блок – модернізація транспортних коридорів та логістики, що передбачає розбудову європейських транспортних коридорів, модернізацію залізничної, дорожньої та портової інфраструктури, інтеграцію з TEN-T та усунення логістичних вузьких місць.

Третій блок – розвиток людського капіталу, включаючи освіту, охорону здоров’я, підготовку кадрів та модернізацію соціальної інфраструктури. У післявоєнний період розвиток людського капіталу стає одним із найбільш вагомих факторів економічного зростання.

Четвертий блок – цифрова трансформація економіки та державного управління, що охоплює розвиток цифрових сервісів, кібербезпеки, електронного урядування та цифрової інфраструктури.

П’ятий блок – інвестиції в індустріальні парки, оборонні технології та інновації, що спрямовані на створення нової індустріальної бази країни, розвиток технологічного сектору та зменшення залежності від імпорту.

Шостий блок – підтримка МСП та підприємницької екосистеми, що включає доступ до фінансування, програми підтримки бізнесу, інноваційні інструменти та розвиток експортного потенціалу [143].

Загальний обсяг програми «Ukraine Facility» становить 50 млрд євро, що робить її найбільшою фінансовою ініціативою Європейського Союзу щодо підтримки України від моменту набуття нею статусу країни-кандидата на

вступ до ЄС. Структура фінансування програми складається з двох основних компонентів: бюджетної підтримки та кредитних коштів, кожен із яких виконує специфічну, але взаємодоповнювальну функцію в системі відновлення.

Перший компонент бюджетна підтримка обсягом 17 млрд євро надається у формі регулярних траншів, які Україна може використовувати для фінансування державного бюджету, стабілізації макроекономічної ситуації, фінансування соціальних видатків та реалізації ключових реформ. Принциповою особливістю цього інструменту є його умовність: кошти виділяються виключно за умови успішного виконання заздалегідь погоджених індикаторів реформ, що передбачено механізмом milestones and targets. Така архітектура фінансування спрямована на підвищення дисципліни державних інституцій і впровадження результатоорієнтованої моделі державного управління [144].

Другий компонент кредитні ресурси обсягом 33 млрд євро покликаний забезпечити фінансування капіталомістких інвестиційних проєктів, пов’язаних із відновленням критичної інфраструктури, модернізацією економіки, підсиленням енергетичної безпеки та розвитком технологічного сектору. Частина цих коштів спрямовується безпосередньо до інвестиційного механізму Ukraine Investment Framework, який інтегрує ресурси ЄС, міжнародних фінансових організацій і приватних інвесторів у єдину багаторівневу систему управління інвестиціями.

Особливістю програми є те, що фінансування надається виключно після виконання чітко визначених індикаторів реформ, погоджених між Україною та Європейською Комісією. Такий підхід значно підвищує ефективність державної політики, адже кожен транш стає «інструментом стимулювання» для органів влади, що мотивує до прискорення реформ, покращення якості управлінських рішень та посилення міжвідомчої координації [146].

Український інвестиційний клімат, попри значну міжнародну підтримку, нині характеризується низкою системних ризиків, які суттєво

стримують залучення приватних та інституційних інвесторів. Серед цих ризиків виділяють:

– високий рівень безпекових ризиків, пов’язаний з триваючою агресією країни агресора;

– політичну та регуляторну невизначеність, що може впливати на реалізацію інвестиційних проєктів;

– обмежений доступ до капіталу, який зменшує ліквідність ринку та ускладнює фінансування великих проєктів;

– слабкість судової системи, що зменшує довіру інвесторів та ускладнює захист інвестицій;

– недосконаліть механізмів захисту прав інвесторів та виконання контрактів [147].

За таких умов без ефективної та багаторівневої системи дерискінгу (зменшення інвестиційних ризиків) залучення приватного капіталу стає практично неможливим. Саме тому програма «Ukraine Facility» інтегрує інструменти зниження ризиків, які широко використовуються у міжнародній відбудовній практиці.

До ключових інструментів дерискінгу належать:

– Гарантії ЄС та міжнародних фінансових організацій. Вони покривають політичні, кредитні та боргові ризики, що виникають у процесі реалізації проєктів в умовах нестабільності. Гарантії дозволяють знизити вартість капіталу, підвищити кредитоспроможність бенефіціарів та створити довіру на ринку [148].

– Механізм VGF (Viability Gap Funding). Це інструмент усунення фінансових розривів у проєктах, які є важливими з точки зору суспільного добробуту, але недостатньо прибутковими. VGF дозволяє забезпечити їх фінансову життєздатність і збільшити інтерес приватного сектору до таких інвестицій.

– Пільгові кредити (concessional loans).Ці кредити мають відчутно нижчі за ринкові ставки, тривалі пільгові періоди і можуть включати списання частини боргу в разі виконання умов реформ.

– Blended finance. Це комбінація грантових коштів, кредитів, гарантій та приватного капіталу, яка дозволяє оптимально розподілити ризики між державою, міжнародними партнерами та інвесторами. Цей механізм є одним із найбільш ефективних інструментів залучення інвестицій в умовах високої невизначеності [149].

– Страхування воєнних ризиків (war risk insurance). Учасники програми, включаючи Світовий банк, IFC та MIGA, запускають інструменти страхування, що покривають ризики, пов'язані з війною. Це критично важливо для інвесторів, які розглядають капіталомісткі проєкти у зонах підвищеної небезпеки.

– Платформа DREAM та система цифрової верифікації. Цифрові інструменти скорочують інформаційні ризики, забезпечують прозорість, дозволяють відстежувати прогрес виконання проєктів, а також інтегрують дані для аудиту та контролю з боку ЄС [150].

Попри розвинену структуру управління, нинішня модель координації демонструє низку слабких місць. Серед них:

– недостатня узгодженість секторальних стратегій, що ускладнює реалізацію комплексних міжгалузевих проєктів;

– фрагментарна інтеграція цифрових систем, що створює дублювання даних і знижує прозорість;

– нерівномірна інституційна спроможність регіонів, що призводить до дисбалансів у підготовці проєктів;

– ризики дублювання управлінських функцій, що може зменшувати швидкість ухвалення рішень і ефективність використання ресурсів [152].

У межах європейських фінансових інструментів застосовується підхід, що ґрунтується на поєднанні ризик-орієнтованого планування, цифрової верифікації та інституційної відповідальності. Це передбачає не лише ідентифікацію ключових ризиків, але й їх кількісну оцінку за допомогою індикаторів (KPI), визначення ймовірності виникнення, рівня впливу та вибір відповідних інструментів пом'якшення або нейтралізації. Такий підхід

дозволяє інтегрувати управління ризиками у процеси пріоритизації, фінансування та моніторингу виконання Плану України.

Запропонована таблиця 3.1. систематизує десять основних категорій ризиків, характерних для програми «Ukraine Facility», включаючи безпекові, політичні, економічні, фінансові, інституційні, судові, технічні, цифрові, соціальні та репутаційні ризики. Для кожної категорії визначено релевантний індикатор оцінки, ключовий інструмент управління ризиком, а також проведено кількісну оцінку ймовірності та впливу за стандартизованою матрицею (P × I). Такий підхід дозволяє не лише порівняти ризики між собою, але й оцінити їхню відносну пріоритетність для державної політики.

Матриця ризиків у структурі таблиці виконує функцію аналітичного інструменту, що дає змогу визначити, які ризики мають критичний характер і потребують негайного управлінського реагування, а які можуть контролюватися через стандартні процедури. Це забезпечує можливість оптимального розподілу ресурсів, зміцнення системи управління відновленням та підвищення довіри з боку Європейського Союзу, міжнародних фінансових організацій та приватних інвесторів.

Таблиця 3.1.

Система ризиків, індикаторів оцінки та інструментів управління у межах програми ЄС «Ukraine Facility»

Категорія ризику	KPI (індикатор оцінки)	Інструмент управління	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Рівень ризику (P × I)
1. Безпекові ризики	1. Індекс регіональної безпеки	1. Страхування воєнних ризиків (MIGA, IFC)	5 – дуже висока	5 – критичний	25 – критичний ризик
2. Політичні та регуляторні ризики	2. Індекс регуляторної передбачуваності	2. Гармонізація законодавства з acquis ЄС	4 – висока	4 – значний	16 – високий ризик
3. Економічні ризики	3. Рівень інфляції	3. Макрофінансова допомога ЄС	4 – висока	5 – критичний	20 – критичний ризик
4. Фінансові ризики проєктів	4. IRR/NPV проєктів	4. VGF (Viability Gap Funding)	3 – середня	4 – значний	12 – високий ризик
5. Інституційні ризики	5. Індекс спроможності громад	5. Recovery PMO	3 – середня	3 – помірний	9 – середній ризик
6. Судові та правові ризики	6. Індекс верховенства права	6. Судова реформа	3 – середня	5 – критичний	15 – високий ризик

7. Технічні ризики	7. Частка проєктів із повним ТЕО	7. Project Preparation Facilities	2 – помірна	3 – помірний	6 – помірний ризик
8. Дані та цифрові ризики	8. Індекс інтеграції цифрових реєстрів	8. Інтеграція DREAM із реєстрами	3 – середня	3 – помірний	9 – середній ризик
9. Соціальні ризики	9. Рівень зайнятості	9. Інвестиції в соціальні послуги	2 – помірна	4 – значний	8 – середній ризик
10. Репутаційні та корупційні ризики	10. Індекс прозорості	10. Аудит ЄК та МФО	4 – висока	4 – значний	16 – високий ризик

Примітка*. Розроблено автором.

Аналіз матриці «ймовірність×вплив» представленої в таблиці 3.1. показує, що найбільш критичними для реалізації програми є безпекові, економічні та репутаційно-корупційні ризики, оскільки вони мають високі значення як за рівнем імовірності, так і за ступенем впливу. Саме ці групи ризиків здатні створювати системні загрози для ефективності фінансування, темпів реформ та здатності держави виконувати зобов'язання перед Європейським Союзом.

Водночас фінансові, політичні, судові та цифрові ризики також залишаються значущими, оскільки відображають структурні слабкості та інституційну невизначеність, властиву країні в умовах війни. Визначення чітких індикаторів для кожної категорії ризиків дозволяє забезпечити прозорість, відтворюваність та об'єктивність процесу моніторингу. Кожен KPI виконує функцію «сигнального маркера», який дає змогу своєчасно виявляти відхилення та ініціювати управлінські інтервенції.

Розглянуті інструменти управління ризиками свідчать, що програма «Ukraine Facility» ґрунтується на сучасних європейських підходах до дерискінгу, включаючи гарантійні механізми, страхування воєнних ризиків, інституційну підтримку, пільгове фінансування та цифрову верифікацію даних. Особливе місце посідає платформа DREAM, яка забезпечує прозорість, цифрову синхронізацію та інтеграцію інформаційних потоків між державними органами, міжнародними партнерами та громадськістю.

Важливо, що концентрація інструментів управління та цифрових механізмів у межах Ukraine Facility дозволяє не лише зменшити поточні ризики, але й сформувати сталий інституційний фундамент, необхідний для довгострокової модернізації державного управління. Це створює передумови

для розширення участі приватного сектору, підвищення довіри донорів та формування прогнозованого інвестиційного середовища.

Отже, використання багатокритеріальних методів оцінювання (MCDM), серед яких найбільш поширеними є AHP та PROMETHEE, стає однією з ключових передумов формування професійної системи відбору та ранжування проєктів у рамках програми «Ukraine Facility». Застосування цих методів дає змогу обробляти комплексні дані за широким спектром критеріїв від економічної ефективності й соціального впливу до екологічної сталості, безпекових параметрів та інституційної готовності.

На відміну від традиційних підходів, які нерідко спираються на частково суб'єктивні рішення, MCDM-технології забезпечують формування прозорої та об'єктивної системи оцінювання, що гарантує рівні умови для всіх проєктів. Особливо важливим є інтегрування регіональних пріоритетів у загальнодержавний інвестиційний план, що дозволяє не лише врахувати реальні потреби громад, але й забезпечити узгодженість між місцевою та національною політикою відновлення [153].

Подальший розвиток програми вимагає зміцнення інституційної спроможності регіонів, які часто стикаються з браком фахових кадрів, обмеженими аналітичними можливостями та нестачею технічних ресурсів для підготовки якісних інвестиційних проєктів. Для подолання цих викликів доцільно створити розгалужену мережу регіональних Project Preparation Units (PPU). Такі підрозділи, укомплектовані експертами з фінансів, економічного аналізу та технічної підготовки, стануть центрами компетенцій на місцевому рівні та дозволять вирівняти нерівномірність інституційного розвитку територіальних громад.

Важливим елементом удосконалення механізмів реалізації програми є масштабне розширення інструментів дерискінгу, які покликані компенсувати високий рівень ризиків, пов'язаний із воєнними діями та макроекономічною нестабільністю. Створення системи страхування воєнних ризиків за участі MIGA, IFC та інших міжнародних структур є передумовою залучення приватних інвестицій у технічну, виробничу та критичну інфраструктуру.

Поряд із цим, розширення гарантійних інструментів МФО дозволяє інвесторам захищати капітал від політичних та операційних ризиків, що є вирішальним фактором для розвитку нових виробництв та проєктів державно-приватного партнерства [154].

Окремої уваги потребує цифрова модернізація інституційного середовища, яка має забезпечити повний та автоматизований цикл управління інвестиціями. Поглиблення інтеграції системи DREAM з платформою EU FMIS, державними реєстрами та системою eRecovery створить комплексну інфраструктуру даних, яка відповідатиме стандартам ЄС щодо прозорості, аудиту та відстежуваності фінансування. Така цифрова взаємодія сприятиме усуненню фрагментації даних, зменшенню адміністративних витрат і підвищенню оперативності ухвалення управлінських рішень [155].

Подальший розвиток програми неможливий без активізації blended finance, яка передбачає поєднання грантів, кредитів, державної участі та приватних інвестицій. Посилення мотиваційних механізмів, включаючи податкові стимули та гарантії ЄС, здатне підвищити інтерес приватних інвесторів до фінансування індустріальних парків, інноваційних кластерів, логістичних коридорів та секторів з високою доданою вартістю. Розвиток таких механізмів дозволить суттєво розширити інвестиційну базу програми та прискорити структурну трансформацію економіки України [156].

У ширшому контексті «Ukraine Facility» виступає комплексним та стратегічно важливим інструментом, який поєднує макрофінансову підтримку, інституційний розвиток та інвестиційні стимули в єдину рамку європейської інтеграції. Його ефективність залежить від того, наскільки держава здатна забезпечити якісну пріоритизацію проєктів, побудувати ефективну систему фінансування та застосувати сучасні механізми управління ризиками. В умовах триваючих викликів, пов’язаних із війною, саме інструменти страхування, гарантування, цифрової прозорості та регуляторної модернізації визначають можливість стабільного функціонування програми.

Синергія між фінансовими ресурсами ЄС, технічною допомогою міжнародних фінансових організацій, інституційним розвитком українських

державних структур і цифровими інструментами моніторингу створює унікальне вікно можливостей. Вона дозволяє не лише відновити країну після руйнувань, але й закласти основу для довготривалої економічної трансформації, заснованої на принципах відкритості, прозорості та стійкого розвитку. У цьому контексті «Ukraine Facility» слід розглядати як каталізатор модернізації державного управління та прискорення європейської інтеграції.

Отже, програма ЄС «Ukraine Facility» поєднує стратегічну пріоритизацію, сучасні інструменти дерискінгу, багатоканальну систему фінансування та цифрові механізми моніторингу, тим самим забезпечуючи цілісність та відтворюваність управлінських рішень. Структуровані інвестиційні напрями, як енергетика, транспорт, людський капітал, цифровізація, інновації, МСП формують основу для довгострокової трансформації економіки, тоді як гарантії МФО, страхування воєнних ризиків, VGF та blended finance створюють необхідну основу для залучення приватного капіталу у високоризикових умовах. Програма висуває високі вимоги до якості управління, що зумовлює потребу у посиленні міжвідомчої координації, гармонізації політик, створенні регіональних центрів підготовки проєктів та глибокій цифровій інтеграції (DREAM – eRecovery - EU FMIS). У підсумку «Ukraine Facility» виступає не просто джерелом фінансової підтримки, а комплексним механізмом модернізації державного управління та прискореної євроінтеграції, який, за умови належної реалізації, здатен забезпечити Україні стійке відновлення та перехід до нової моделі розвитку, основаної на прозорості, інституційній зрілості та інвестиційній стійкості.

3.3. Пропозиції щодо підсилення прозорості, комплаєнсу та стійкості проєктних портфелів та дорожніх карт проєктів відновлення

Після початку повномасштабної війни Україна вступила у фазу масштабного відновлення, що вимагає нової архітектури управління інвестиційними проєктами, дорожніми картами та портфелями розвитку. В

умовах значного притоку міжнародної допомоги, високих репутаційних ризиків, фрагментованості інформаційних систем і нерівномірної інституційної спроможності регіонів особливого значення набувають питання прозорості, комплаєнсу та стійкості системи. Згідно з висновками Європейської Комісії та міжнародних фінансових організацій, ефективне управління проєктним портфелем можливе лише в разі дотримання стандартів доброчесності, цифрової відкритості, відповідності міжнародним процедурам та адаптивності до ризиків [157].

Сучасні вимоги до дорожніх карт відновлення виходять за межі класичної проєктної документації та включають багаторівневу оцінку ризиків, інтеграцію фінансових інструментів ЄС, застосування цифрових модулів моніторингу, а також інституційні механізми комплаєнсу. Відповідно, формування стійких портфелів проєктів вимагає глибокої модернізації підходів до планування, оцінювання та цифрової взаємодії.

Питання прозорості та комплаєнсу є ключовими у взаємодії України з міжнародними донорами, оскільки саме вони визначають рівень довіри до національної системи управління відновленням. Європейський Союз, Світовий банк, ЄБРР та інші міжнародні партнери наголошують на необхідності впровадлення цифрових механізмів, здатних автоматично відстежувати статус реалізації проєктів, походження фінансових ресурсів і дотримання процедур закупівель [158]. Низький рівень прозорості породжує низку системних проблем: ризик дублювання проєктів між регіонами, труднощі у моніторингу виконання індикаторів, зниження довіри донорів та підвищення ймовірності нецільового використання коштів. У цьому контексті комплаєнс виступає фундаментальною складовою механізму відновлення, охоплюючи дотримання вимог ЄС у сферах закупівель та екологічних стандартів, здійснення антикорупційного контролю на основі верифікованих даних, підвищені вимоги до звітності та запобігання конфліктам інтересів, особливо на рівні регіональних проєктних офісів. Наукові дослідження підтверджують, що цифрова відкритість і комплаєнс-фреймворки є

критичними чинниками стійкості системи управління державними інвестиціями у період реконструкції [159].

У сучасній моделі відновлення України центральне місце посідає платформа DREAM, яка забезпечує цифрову валідацію проєктів і моніторинг їхнього життєвого циклу. Проте для підвищення ефективності та прозорості необхідна її подальша інтеграція з платформами ЄС (EU FMIS, EU Taxonomy) для транскордонної верифікації [160], державними реєстрами (будівельним, земельним, бюджетним), а також з модулем енергетичного аудиту, що дасть змогу оцінювати сталість проєктів. Важливим напрямом розвитку є впровадження систем штучного інтелекту для моніторингу відхилень: AI-аналіз може виявляти бюджетні аномалії, ризики несвоєчасного виконання, порушення процедур ProZorro та зміни у ключових показниках ефективності (KPIs) [161]. Додатково, розширення відкритого доступу до показників реалізації проєктів через публічні дашборди сприятиме підвищенню довіри громадян і донорів, забезпечуючи можливість відстеження статусу проєктів, рівня виконання бюджетів, динаміки індикаторів реформ та результатів перевірок.

Паралельно з цифровими рішеннями має бути розроблений єдиний стандарт комплаєнсу для проєктів відновлення, що включатиме правила екологічного оцінювання відповідно до EU Green Deal, вимоги щодо оцінки безпекових ризиків, соціального аудиту та управління конфліктами інтересів [162]. Він має бути обов’язковим для всіх проєктів, що фінансуються з державних або змішаних джерел. Для забезпечення дотримання стандартів доцільно створити незалежний орган з комплаєнсу, який здійснюватиме аудит проєктної документації, моніторинг відповідності вимогам ЄС, скринінг бенефіціарів і контроль за використанням коштів міжнародних донорів [163]. Комплаєнс-інфраструктура повинна базуватися на міжнародних антикорупційних стандартах, включаючи ISO 37001 та OECD Anti-Bribery Convention, а також передбачати інструменти громадського контролю через відкриті API.

Стійкість (resilience) портфельного управління передбачає здатність системи функціонувати в умовах воєнних, економічних та політичних шоків, тому важливо застосовувати багатокритеріальні методи оцінювання. Методи AHP і PROMETHEE забезпечують зменшення суб’єктивності під час пріоритизації проєктів, дозволяють оцінювати їх за комплексними критеріями й формувати збалансовані портфелі, що оптимально поєднують витрати та очікуваний вплив [164]. Врахування регіональної специфіки є ще одним важливим чинником: адаптація проєктних рішень до умов областей зменшує асиметрію розвитку, допомагає уникнути дублювання інвестицій та спрямовує ресурси у найбільш критичні регіони [165].

Підсилення інституційної спроможності передбачає створення мережі Project Preparation Units (PPU), які забезпечать професійну експертизу, уніфікацію документації, високу якість техніко-економічних обґрунтувань та скорочення часу підготовки проєктів [166]. Водночас розвиток інструментів дерискінгу є необхідним для залучення приватних інвестицій у високоризикові сектори. До ключових інструментів належать страхування воєнних ризиків, гарантійні механізми міжнародних фінансових організацій, механізм VGF для інфраструктурних проєктів, concessional loans та blended finance [167], які дозволяють компенсувати інвестиційні ризики й забезпечують мультиплікативний ефект.

Цифрова інтеграція систем управління відновленням потребує єдиної архітектури, яка об'єднує DREAM, eRecovery, державні реєстри та аналітичні платформи міжнародних партнерів. Така інтеграція забезпечує уніфіковану систему даних, автоматизовану верифікацію транзакцій і створює єдиний аудиторський слід [168]. Автоматизація звітності суттєво знижує рівень людських помилок, ризики маніпуляцій і прискорює підготовку аналітичних матеріалів [169]. Важливою складовою цифрової трансформації є система раннього попередження, яка автоматично виявлятиме відхилення від графіків, недофінансування, ризики корупції та уповільнення прогресу.

Окрему роль відіграє blended finance це механізм поєднання грантів, кредитів, гарантій та приватного капіталу. Для України це критично важливо,

враховуючи високі воєнні та політичні ризики. Серед ключових інструментів змішаного фінансування є податкові стимули для інвесторів, які реалізують проєкти у постраждалих регіонах, гарантії ЄС, що покривають політичні та кредитні ризики [170], залучення інституційних інвесторів через модернізацію ринку капіталу та створення фондів відновлення для спільного інвестування держави й МФО.

Таким чином, комплексна система прозорості, комплаєнсу та стійкості в управлінні проєктними портфелями та дорожніми картами створює основу для ефективного відновлення України та її інтеграції до європейського простору, забезпечуючи надійність, передбачуваність та довіру міжнародних партнерів.

Отже, ефективне управління проєктними портфелями та дорожніми картами відновлення України вимагає комплексного підходу, який поєднує цифрову прозорість, належний комплаєнс, інституційну спроможність та здатність системи до адаптації в умовах високої невизначеності. Міжнародний досвід демонструє, що успішна реалізація масштабних відновлювальних програм базується на поєднанні трьох груп рішень: технологічних (цифровізація й автоматизація управління), управлінсько-організаційних (комплаєнс, стандартизація, регуляторне узгодження) та фінансово-економічних (дерискінг, blended finance, гарантійні інструменти).

З огляду на вищенаведене, пропонується структура ключових напрямів модернізації системи управління відновленням, охоплюючи пропозиції з підсилення прозорості, комплаєнсу, інституційної стійкості, цифрової інтеграції, методів оцінювання, управління ризиками, інвестиційної готовності регіонів, та фінансових інструментів (табл. 3.2.). Така структура дозволяє сформувати цілісний набір рекомендацій, що відповідає стандартам ЄС, потребам міжнародних донорів та довгостроковим цілям післявоєнної трансформації України.

Таблиця 3.2.

Комплексні пропозиції щодо підсилення прозорості, комплаєнсу та стійкості портфельного управління та дорожніх карт проєктів відновлення

Напрям	Проблема / Ризик	Пропозиція	Очікуваний результат
1. Прозорість управління	Фрагментованість даних, низька відкритість	Створення єдиної системи відкритих дашбордів у DREAM / eRecovery	Підвищення довіри донорів, громадський контроль
	Неповна інтеграція платформ	Інтеграція DREAM з EU FMIS, бюджетними й будівельними реєстрами	Єдиний цифровий контур проєктного моніторингу
	Ручне формування звітів	Автоматизація звітності та KPIs	Зменшення ризиків маніпуляцій і помилок
2. Комплаєнс та доброчесність	Невідповідність процедур вимогам ЄС	Розроблення Єдиного комплаєнс-стандарту для проєктів відновлення	Гармонізація з acquis, зниження регуляторних ризиків
	Ризики конфлікту інтересів	Запуск системи спеціальних декларацій та верифікацій бенефіціарів	Підвищення прозорості та відповідальності
	Слабкий контроль закупівель	Інтеграція ProZorro з DREAM до рівня "вільного API"	Виявлення аномалій у закупівлях у реальному часі
3. Інституційна стійкість	Низька спроможність громад	Створення мережі регіональних Project Preparation Units (PPU)	Підвищення якості ТЕО, прискорення підготовки проєктів
	Нерівномірність регіонального розвитку	Розробка регіональних дорожніх карт синхронізованих з Ukraine Plan	Справедливий та збалансований розподіл ресурсів
	Дублювання функцій між установами	Введення міжвідомчої координаційної ради	Узгодження стратегічних пріоритетів між секторами
4. Цифрова інтеграція	Розриви між державними реєстрами	Єдина цифрова архітектура: DREAM + eRecovery + кадастр + бюджетні реєстри	Прозорий рух фінансів і документів
	Відсутність автоматизованого аналізу	Упровадження AI-модулів для аналізу ризиків та прогнозів	Проактивний нагляд і раннє попередження відхилень
5. Стійкість та управління ризиками	Високі воєнні й політичні ризики	Повномасштабне страхування воєнних ризиків через MIGA/IFC	Стимулювання приватних інвестицій
	Невизначеність у кредитуванні	Підсилення гарантій МФО та ризик-шерінг	Підвищення банківської спроможності кредитувати
	Недостатня оцінка ризиків	Впровадження Risk Matrix у кожну дорожню карту	Зростання точності планування
6. Методи оцінювання проєктів	Суб'єктивність пріоритизації	Запровадження MCDM-методів: AHP, PROMETHEE	Об'єктивне ранжування проєктів
	Нерівномірність критеріїв	Єдина національна методика багатокритеріальної оцінки	Єдині правила для всіх регіонів та секторів
	Недостатня валідація	Оцінка "життєздатності проєкту" через VGF/IRR/NPV	Підвищення якості інвестиційних рішень
7. Фінансові інструменти та дерискінг	Відсутність капіталу у високоризикових секторах	Розвиток blended finance (грант + кредит + гарантія)	Масштабування інвестицій у критичні галузі
	Недостатній інтерес інвесторів	Податкові стимули для проєктів відновлення	Зростання приватних інвестицій

	Нерентабельність окремих проєктів	Використання VGF для заповнення фінансових розривів	Реалізація соціально значущих, але малоприбуткових проєктів
8. Стандартизація дорожніх карт	Різний рівень якості документів	Єдиний стандарт Roadmap Structure	Узгодженість дорожніх карт по країні
	Нестача контролю за етапами реалізації	KPI Dashboard для кожної дорожньої карти	Прозорий моніторинг
	Відсутність інтегрованих термінів	Запровадження Gantt-матриць і логічних ланцюжків	Підвищення передбачуваності
9. Моніторинг і аудит	Недостатня незалежність аудиту	Створення Audit Oversight Board при Кабміні	Підвищення якості контролю
	Ручний збір доказів виконання	Впровадження “цифрового аудиторського сліду”	Зниження корупційних ризиків
	Затримки в аналітиці	Автоматичний аналіз KPI + Early Warning System	Швидке реагування на загрози
10. Соціальна стійкість	Обмежений вплив на громади	Інтеграція соціальних KPI (зайнятість, доступність послуг) у дорожні карти	Орієнтація проєктів на реальні потреби населення
	Відсутність зворотного зв’язку	Механізм громадських консультацій у DREAM	Вища підтримка від громад
	Нерівність регіонів	Пріоритетність інвестицій у найбільш постраждалі території	Справедливе відновлення

Примітка*. Складено автором

З таблиці 3.2. видно, що запропоновані рішення формують комплексну та узгоджену архітектуру модернізації системи управління портфелями проєктів і дорожніми картами відновлення України, підкреслюючи необхідність переходу від розрізнених і переважно реактивних управлінських практик до системного, цифрово інтегрованого та орієнтованого на ризики підходу. Поданий аналіз демонструє, що ключовим викликом у сучасних умовах є не стільки обсяг доступних фінансових ресурсів, скільки спроможність держави вибудувати прозору, передбачувану та професійну систему управління, здатну забезпечити ефективну реалізацію масштабних інвестиційних програм у довгостроковій перспективі.

По-перше, блок пропозицій, спрямований на підвищення прозорості управління, прямо відповідає вимогам ЄС, OECD та міжнародних фінансових інституцій щодо відкритості даних, автоматизації звітності та цифрового моніторингу. Інтеграція DREAM із державними реєстрами та інформаційними системами ЄС дозволяє сформувати єдиний цифровий контур, де кожен проєкт відображається як елемент цілісної екосистеми. Такий підхід значно підсилює публічну підзвітність та зменшує ризики нецільового використання коштів.

По-друге, блок комплаєнсу та доброчесності демонструє, що модернізація системи управління має бути побудована не лише на цифрових інструментах, але й на суворому дотриманні процедур, незалежному аудиті та гармонізації регуляторних вимог із нормами ЄС. Запровадження єдиного комплаєнс-стандарту та створення незалежного органу контролю забезпечує прозорість на всіх етапах від формування проєктної заявки до фінального аудиту.

По-третє, пропозиції щодо інституційної стійкості підкреслюють, що критичним фактором успіху є спроможність регіонів. Створення мережі Project Preparation Units та синхронізація регіональних стратегій з національними планами дозволяють мінімізувати асиметрію розвитку та потребу в постійній централізованій корекції. Інституційна зрілість стає передумовою стійкості всієї системи.

Четвертий блок, присвячений цифровій інтеграції, є ключовим у контексті переходу до аналітичної та предиктивної моделі управління. Застосування штучного інтелекту, уніфікованої цифрової архітектури та автоматичного збору даних створює можливість не лише контролювати реалізацію проєктів, але й формувати ранні попередження щодо потенційних відхилень.

П’ятим ключовим елементом є розширення інструментів ризик-менеджменту та деріскінгу, що дозволяє активізувати участь приватного сектору, особливо в умовах війни. Страхування воєнних ризиків, гарантійні механізми МФО, blended finance та VGF створюють інституційне середовище, яке знижує інвестиційні бар'єри та підвищує привабливість проєктів.

Наступний блок, що стосується методів оцінювання та пріоритизації, демонструє потребу переходу від ручного оцінювання проєктів до застосування багатокритеріальних підходів (MCDM). Застосування AHP, PROMETHEE та інших методів дозволяє мінімізувати суб’єктивність та забезпечити об’єктивне ранжування проєктів відповідно до стратегічних пріоритетів держави.

Пропозиції щодо фінансових інструментів та стимулів окреслюють необхідність активного залучення приватного капіталу через податкові стимули, гарантії ЄС та механізми спільного інвестування. Це формує довготривалий інвестиційний контур, який здатен забезпечувати значний мультиплікативний ефект у поствоєнний період.

Не менш важливим є блок стандартизації дорожніх карт, який передбачає запровадження єдиної структури, KPI-дашбордів, логічних матриць та єдиних термінологічних підходів. Це забезпечує уніфікацію планування, що є необхідною умовою для ефективного контролю та аудиту.

Останній блок, присвячений соціальній стійкості, підкреслює, що успіх відновлення вимірюється не лише інвестиційними показниками, але й впливом на добробут громад. Включення соціальних індикаторів, проведення регулярних консультацій з громадськістю та пріоритезація інвестицій у найбільш постраждалі регіони формують основу інклюзивного відновлення.

Таким чином, підсилення прозорості, комплаєнсу та стійкості портфельного управління можливе лише за умови комплексної трансформації, яка охоплює нормативні, інституційні, цифрові, фінансові та соціальні компоненти. Сукупність запропонованих рішень формує модель управління, яка відповідає європейським стандартам, дозволяє ефективно залучати донорське та приватне фінансування, підвищує довіру до державних інституцій та закладає фундамент для сталого післявоєнного розвитку України.

Отже, ефективне відновлення України в умовах повномасштабної війни неможливе без глибокої трансформації системи управління проєктними портфелями та дорожніми картами розвитку. Представлений матеріал демонструє, що ключовими умовами стійкого та результативного процесу реконструкції є підвищення прозорості, посилення комплаєнсу, розвиток інституційної спроможності та формування цифрово інтегрованої моделі прийняття рішень. Стандарти доброчесності, цифрової відкритості та відповідності вимогам ЄС стають не додатковим елементом, а базовою передумовою залучення міжнародного фінансування, збереження довіри донорів і мінімізації системних ризиків, притаманних масштабним відновлювальним програмам. Аналіз також підкреслює, що впровадження комплаєнс-фреймворків, інтеграція платформ DREAM, eRecovery, EU FMIS та державних реєстрів, розбудова мережі Project Preparation Units, використання багатокритеріальних методів оцінювання (AHP, PROMETHEE), а також запровадження інструментів дерискінгу й blended finance створюють основу для переходу до сучасної, прогнозованої та стійкої моделі управління. Саме комплексність цих рішень дозволяє вибудувати систему, здатну адаптуватися до воєнних, економічних і політичних викликів, забезпечувати цільове використання коштів та підтримувати стратегічну узгодженість між регіональними, національними та європейськими пріоритетами. Таким чином, запропонований підхід формує інституційний та технологічний фундамент, необхідний для ефективної реалізації програм відновлення, посилення

спроможності держави та прискорення інтеграції України до європейського простору.

ВИСНОВКИ:

Проведене дослідження засвідчило, що проєктний менеджмент у відновленні України переходить від вузько-технічної функції до статусу центрального інструмента публічної політики та економічної трансформації. Ієрархія «проєкт – програма – портфель» забезпечує перехід від розрізнених ініціатив до узгодженої стратегії реконструкції, де на проєктному рівні створюється додана вартість, на програмному – синергія, а на портфельному – узгодження з макроекономічними та борговими обмеженнями. У поєднанні з ризик-орієнтованим підходом, ППП, інструментами дерискінгу, LCCA та ESG це перетворює проєктний менеджмент на основу довгострокової модернізації й євроінтеграції.

Запровадження стандартів Public Investment Management, цифрових платформ (DREAM, SPP, ProZorro, eRecovery), нових інституційних механізмів та оновлених законодавчих рамок формує сучасну модель управління відновлювальними проєктами, сумісну з практиками ЄС та МФО. Водночас система стикається з кадровими обмеженнями, недостатньою міжрівневою координацією, частковою інтеграцією даних і високими бюджетними та безпековими ризиками. Попри це, вже створено потужний фундамент для прозорої, партнерської та підзвітної моделі відновлення, розвиток якої потребує професіоналізації команд, посилення регіональної спроможності, єдиного координаційного центру та глибшої цифрової консолідації.

Встановлено, що система стратегічного планування й управління інвестиціями переходить від фрагментарного підходу до результативно-орієнтованої, ризик-чутливої та цифрово підтримуваної моделі. Принципи Results-Based Public Investment Management забезпечують прозорий зв’язок між цілями, ресурсами та результатами, а також логічну послідовність «аналіз – пріоритизація – оцінка ефективності – ризик-менеджмент – умовність виплат». Це створює методичну базу для раціонального використання ресурсів та зміцнення довіри з боку міжнародних партнерів.

Екосистема відновлення України формується як багаторівнева інтегрована організаційно-економічна система, що поєднує центральні органи влади, громади, МФО, приватний бізнес і цифрову інфраструктуру. Вона охоплює повний життєвий цикл проєктів – від ідентифікації до оцінки результатів – на основі принципів результативності, прозорості, ризик-орієнтованого планування та цифрової підзвітності. Попри залежність від зовнішнього фінансування та нерівномірну спроможність регіонів, екосистема демонструє позитивну динаміку, поступово стаючи ядром нової моделі інклюзивного, цифрово керованого та євроінтегрованого розвитку.

Зовнішнє середовище створює для України сприятливі, але вимогливі умови трансформації, у центрі яких – незворотний євроінтеграційний курс, підсилений підтримкою ЄС, НАТО та міжнародних партнерів. Програма Ukraine Facility, макрофінансова допомога, гарантійні й дерискінгові інструменти формують ресурсну основу відновлення й інтеграції у внутрішній ринок ЄС, тоді як цифрові, соціальні та «зелені» стандарти задають довгострокові вектори модернізації. Результати PESTEL-аналізу свідчать про високий рівень узгодженості українських політик із європейськими вимогами в політичній та економічній площині, середній – у правовій та екологічній і поступальний – у соціальній та управлінській сферах.

Формування проєктного портфеля відновлення стало центральним інструментом стратегічного управління, що поєднує національні пріоритети, регіональні потреби та міжнародні механізми фінансування. Модель, заснована на стратегічному, операційному та інвестиційному портфелях, а також дорожніх картах, забезпечує узгодженість політики, планування та реалізації на основі цифрових платформ, стандартизованих методик й ризик-орієнтованого управління. Ключовими умовами її подальшого успіху є зміцнення спроможності громад, уніфікація пріоритизації, інтеграція дорожніх карт у бюджетний цикл і розбудова партнерств із приватним сектором.

Програма ЄС «Ukraine Facility» виступає не лише найбільшим фінансовим інструментом підтримки, а й каталізатором глибокої модернізації

системи управління відновленням. Вона поєднує бюджетну підтримку, інвестиційну складову та технічну допомогу, вибудовуючи умовну логіку фінансування, прив’язану до виконання індикаторів реформ, та інтегруючи цифрові платформи (зокрема DREAM) у систему моніторингу. Разом із тим, ефективність програми стримують нерівномірна управлінська спроможність регіонів, фрагментованість даних і недостатня координація, що вимагає подальшої інституційної та цифрової інтеграції.

Показано, що «Ukraine Facility» поєднує стратегічну пріоритизацію, розгалужену систему дерискінгу, багатоканальне фінансування та цифровий моніторинг, перетворюючись на комплексний механізм модернізації державного управління. Структуровані інвестиційні блоки (енергетика, транспорт, людський капітал, цифровізація, інновації, МСП) доповнюються гарантіями МФО, VGF, страхуванням воєнних ризиків та blended finance, що відкриває шлях для приватних інвестицій у високоризиковому середовищі. За умови посилення міжвідомчої координації, розвитку регіональних центрів підготовки проєктів та глибшої цифрової інтеграції програма здатна забезпечити стійке відновлення й прискорену євроінтеграцію.

Загалом, дослідження доводить, що успішне післявоєнне відновлення України неможливе без комплексної трансформації системи управління проєктами, портфелями та дорожніми картами на основі прозорості, комплаєнсу, цифрової інтеграції та інституційної стійкості. Впровадження комплаєнс-фреймворків, інтеграція національних і європейських цифрових платформ, мережі Project Preparation Units, сучасних методів оцінювання та інструментів дерискінгу формують каркас нової моделі управління. Така модель дозволяє адаптуватися до воєнних і економічних шоків, ефективно використовувати міжнародну підтримку, зміцнювати довіру донорів та створювати фундамент для сталого розвитку й повноцінної інтеграції України до європейського простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023. – 2024. – URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rdna3.
2. OECD. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2022–2024. – URL: https://www.oecd.org/ukraine-hub/.
3. OECD. Ukraine and the OECD – Country Programme for Reform, Recovery and Reconstruction, 2023–2027. – URL: https://www.oecd.org/ukraine/.
4. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris: OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd.org/corporate/.
5. OECD. Supporting Regional and Municipal Reconstruction and Recovery in Ukraine, 2023–2025. – URL: https://www.oecd.org/regional/.
6. European Commission; Council of the EU. Ukraine Facility 2024–2027 (Regulation (EU) 2024/792). – URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R0792.
7. CEPS. Explaining Ukraine's Recovery and Reconstruction Architecture. CEPS Explainer, 2024. – URL: https://www.ceps.eu/.
8. UK House of Commons Library. Post-conflict Reconstruction Assistance to Ukraine. Research Briefing CBP-9728, 2024. – URL: https://commonslibrary.parliament.uk/.
9. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). EBRD support for wartime Ukraine hits €7.6 billion as Bank commits new funding at Recovery Conference. Press release, 11 July 2025. – URL: https://www.ebrd.com/news.
10. Reuters. EBRD to provide 1 billion euros to Ukraine's war-ravaged energy sector in 2025. 2 April 2025. – URL: https://www.reuters.com/.
11. Reuters; World Bank et al. Ukraine needs $524 billion to recover, rebuild after three years of war. 25 February 2025. – URL: https://www.reuters.com/.
12. OECD. Digitalisation for Recovery in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2022. – URL: https://www.oecd.org/digital/.
13. World Bank. Resilient Infrastructure Public–Private Partnerships: Policy, Contracting and Finance. Technical Brief, 2019. – URL: https://ppp.worldbank.org/.
14. European Commission. Municipal, Infrastructure & Industrial Resilience Programme (EFSD+ guarantee top-up), C(2024)3829. – URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu.
15. European Commission. The European Green Deal (official communication and policy framework). – URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/.
16. World Bank. Lifelines: The Resilient Infrastructure Opportunity. Washington, DC: World Bank, 2019. – URL: https://openknowledge.worldbank.org/.
17. EBRD. Ukraine: Country Overview, Portfolio and Green Cities / Resilience Initiatives. – URL: https://www.ebrd.com/where-we-are/ukraine-overview.html.
18. EY. Sustainable Infrastructure as the Backbone of the European Green Deal. 2024. – URL: https://www.ey.com/.

19. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd.org/ukraine-hub/.
20. Planetary Responsibility Foundation (PRF). Infrastructure Investing under the Sustainable Finance Framework and EU Taxonomy. 2024. – URL: https://planetaryresponsibility.org/.
21. Organisation for Economic Co–operation and Development. Public investment management in post–crisis economies. OECD Publishing, 2023. – URL: https://www.oecd.org/governance/budgeting/.
22. Ukraine Recovery and Reform Architecture (URA). Ukraine Recovery Digest (selected issues, 2024–2025) / Офіс реформ.
23. Міністерство економіки України. Ukraine Facility Plan / Ukraine Plan 2024–2027. – 2024. – Режим доступу: ukrainefacility.me.gov.ua.
24. Олійник Р.Ю. Проектний менеджмент у публічному управлінні: теоретико–методологічний аспект: матеріали конференції «Сучасні тенденції розвитку науки», м. Чернівці, 21–22 грудня 2018 р. – Чернівці, 2018. – С. 103–106.
25. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Офіційний сайт. – Режим доступу: me.gov.ua.
26. Міністерство фінансів України. Public Investment Management (Management of Public Investments). – Режим доступу: mof.gov.ua.
27. Міністерство фінансів України. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні (PIM Roadmap). – 2023–2025.
28. DREAM. Система управління публічними інвестиціями та Єдина державна проектна панель. – Режим доступу: dream.gov.ua.
29. Уряд України / UkraineInvest. Процедура підготовки, оцінки та реалізації державних інвестиційних проектів і програм (затвердження новин та керівництв).
30. Кабінет Міністрів України. Стратегічний підхід до відновлення та реформування PIM (промови, матеріали про систему управління публічними інвестиціями).
31. Сторонянська І. та ін. Реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2025. – Режим доступу: finukr.com.ua.
32. Ukraine Facility Plan 2024–2027 / Уряд України, Європейська Комісія. – Режим доступу: ukrainefacility.me.gov.ua.
33. Комунікації щодо реформування управління публічними інвестиціями (SWG Public Finance Management; регіональні середньострокові плани; офіційні релізи 2024–2025).
34. Представництво Ради Європи в Україні. Сприяння громадській участі в демократичному прийнятті рішень в Україні. – Офіційний сайт.
35. CSO Meter / Уряд України. Дорожня карта розвитку громадянського суспільства в Україні 2025–2026. – Режим доступу: CSOMETER.
36. How Participatory Budgeting Influences Local Decision–Making in Ukraine / EGAP, Swiss Agency for Development and Cooperation. – Режим доступу: api.egap.in.ua.

37. National Participatory Budgeting in Ukraine; Hromadskyi Project; Transparent Cities, PAUCI, TI Ukraine. Матеріали про розвиток бюджету участі (2020–2025). – Режим доступу: pb.org.ua; 3oidp.net; pauci.org.
38. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Наказ від 22.12.2017 № 1865 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки та проведення оцінки державного інвестиційного проекту». – База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
39. Кабінет Міністрів України. Постанова від 07.04.2021 № 312 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 р. № 571». – База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
40. World Bank. Ukraine public investment management review. – World Bank, 2024. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/.
41. European Commission. Ukraine Facility Plan 2024–2027. – European Commission, 2024. – Режим доступу: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/; https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp–content/uploads/2024/03/ukraine–facility–plan.pdf.
42. European Bank for Reconstruction and Development. Results–based financing mechanisms for recovery. – EBRD, 2024. – Режим доступу: https://www.ebrd.com/.
43. World Bank. Resilient recovery and reconstruction framework for Ukraine. – World Bank, 2023. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/.
44. OECD Development Assistance Committee. Guidelines on results–based management and indicator frameworks. – OECD Publishing, 2022. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
45. European Commission. The Ukraine Facility – European Commission. – European Commission, n.d. – Режим доступу: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en.
46. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо відбору публічних інвестиційних проєктів. – 2024. – Режим доступу: https://www.me.gov.ua/.
47. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. DREAM: Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. – 2024. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/.
48. Кабінет Міністрів України. Уряд спільно з Європейською комісією оновив План України для Ukraine Facility, 2 серпня 2025 р. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-spilno-z-ievropeiskoiu-komisiieiu-onovyv-plan-ukrainy-dlia-ukraine-facility.
49. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. DREAM: Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/en.
50. Кабінет Міністрів України. Реформа управління публічними інвестиціями: 70% областей та громад затвердили або розробляють середньострокові плани, 8 жовтня 2025 р. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/en/news/reforma-upravlinnia-publichnymy-

investytsiiamy-70-oblastei-ta-hromad-zatverdyly-abo-rozrobliaiut-serednostrokovi-plany.
51. Міністерство фінансів України. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/PIM%20roadmap_final.pdf.
52. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Матеріали щодо реформи PIM та впровадження системи DREAM. – 2024. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/.
53. Dentons. Understanding the European Union's Ukraine Facility. – Dentons, 1 October 2024. – Режим доступу: https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/october/1/understanding-the-european-union-ukraine-facility.
54. URC International. Ukraine Recovery Conference 2025. – URC International, n.d. – Режим доступу: https://www.urc-international.com/.
55. OECD. Driving policy coherence for sustainable development. – OECD Publishing, 2023. – Режим доступу: https://www.oecd.org/publications/driving-policy-coherence-for-sustainable-development-6fb02953-en.htm.
56. European Commission. Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. – 2022. – Режим доступу: https://enlargement.ec.europa.eu/opinion-ukraines-application-membership-european-union_en.
57. North Atlantic Treaty Organization. Vilnius Summit communiqué. – 2023. – Режим доступу: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_217320.htm.
58. European Commission, World Bank Group, & G7. Multi-agency Donor Coordination Platform for Ukraine: Joint communiqué. – 2024. – Режим доступу: https://enlargement.ec.europa.eu/news/multi-agency-donor-coordination-platform-ukraine-meets-kyiv-confirms-unwavering-support-ukraines-2024-04-10_en.
59. European Parliament, & Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. – Official Journal of the European Union, 2024. – Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj.
60. European Parliament, & Council of the European Union. Regulation (EU) 2023/1077 on temporary trade-liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products. – 2023. – Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1077/oj.
61. Multilateral Investment Guarantee Agency. MIGA's Ukraine response. – World Bank Group, 2024. – Режим доступу: https://www.miga.org/migas-ukraine-response.
62. International Organization for Migration. Ukraine internal displacement report: General population survey, round 16. – 2024. – Режим доступу: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/GPS_R16_IDP_April_2024.pdf.
63. Council of Europe. European Committee of Social Rights: Conclusions 2023 – Ukraine. – 2024. – Режим доступу: https://rm.coe.int/european-committee-of-social-rights-conclusions-2023-ukraine/1680b11a8c.

64. European Education and Culture Executive Agency. Erasmus+ annual report. – 2024. – Режим доступу: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/resources-and-tools/statistics-and-factsheets.
65. European Commission. Digital Europe Programme: Information for associated countries. – 2023. – Режим доступу: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/information-associated-countries.
66. European Institute of Innovation and Technology. Innovation clusters and Ukraine's participation. – 2023. – Режим доступу: https://horizon-europe.org.ua/en/structure/pillars/p-3/eit/.
67. European Commission. The European Green Deal. – 2019. – Режим доступу: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
68. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). – 2023. – Режим доступу: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en.
69. European Bank for Reconstruction and Development. ESG integration in transition economies [policy and impact materials]. – 2024. – Режим доступу: https://www.ebrd.com/what-we-do.html.
70. OECD/SIGMA. Public administration in Ukraine: SIGMA monitoring report. – 2024. – Режим доступу: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html.
71. European Commission. Ukraine 2024 report: Enlargement package. – 2024. – Режим доступу: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en.
72. European Commission. Ukraine 2024 Report: Enlargement Package. – 2024. – Режим доступу: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2024-10/Ukraine%202024%20report.pdf.
73. European Commission. Enlargement Package – Implementation of 2022 Recommendations for Ukraine. – 2023. – Режим доступу: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-package-2023_en.
74. European Council. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. – 2024. – Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj.
75. OECD SIGMA. Public administration monitoring report: Ukraine. – 2024. – Режим доступу: https://www.sigmaweb.org/publications/public-administration-monitoring-ukraine.htm.
76. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): Implementation timeline. – 2023. – Режим доступу: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en.
77. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України 2024. Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.mintsyfra.gov.ua/.
78. Міністерство економіки України. Звіт про наближення законодавства України до права Європейського Союзу. Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.me.gov.ua/.

79. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про цифрову трансформацію 2024. – Режим доступу: https://www.mintsyfra.gov.ua.
80. Міністерство економіки України. Оцінка збитків та потреб на відновлення України (RDNA 2). – Київ, 2023. – Режим доступу: https://www.me.gov.ua/.
81. Кабінет Міністрів України. План відновлення України. – Київ, 2023. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/.
82. Міністерство відновлення України. Національна система управління портфелем проєктів DREAM. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/.
83. Міністерство розвитку громад та територій України. Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року. – Київ, 2020. – Режим доступу: https://www.minregion.gov.ua/.
84. USAID / TAPAS. Цифрова екосистема управління відновленням: функціональні можливості DREAM. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/.
85. Ministry of Economy of Ukraine. Guidelines for Portfolio Management of Recovery Projects. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.me.gov.ua/.
86. Міністерство відновлення України. Методичні рекомендації з розроблення дорожніх карт проєктів відновлення. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/.
87. USAID / TAPAS. DREAM Platform: Digital Governance for Recovery Projects. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/.
88. Council of Europe. European Social Charter: Conclusions 2023 – Ukraine. – 2024. – Режим доступу: https://rm.coe.int/european-committee-of-social-rights-conclusions-2023-ukraine/1680b11a8c.
89. OECD. Ukraine: Recovery and Reconstruction – Building Resilient Institutions. – Paris: OECD Publishing, 2023. – Режим доступу: https://www.oecd.org/ukraine/.
90. European Commission. Recovery and Resilience Facility Regulation (EU) 2021/241. – Brussels, 2021. – Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R0241.
91. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2). – Washington, DC, 2023. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rdna2.
92. European Investment Bank. Blended Finance for Reconstruction: Best Practices for Post-Conflict Economies. – Luxembourg: EIB, 2023. – Режим доступу: https://www.eib.org/en/publications.
93. World Bank. Public-Private Partnership Frameworks for Fragile States. – Washington, DC, 2022. – Режим доступу: https://ppp.worldbank.org/.
94. United Nations Development Programme (UNDP). Integrated Approach to Post-Conflict Recovery Planning in Ukraine. – New York, 2023. – Режим доступу: https://www.undp.org/ukraine.
95. OECD. Strategic Planning for Recovery and Resilience: Policy Toolkit. – Paris: OECD Publishing, 2023. – Режим доступу: https://www.oecd.org/ukraine/.

96. UNDP. Roadmap Methodology for Post-Crisis Reconstruction. – New York, 2022. – Режим доступу: https://www.undp.org/ukraine.
97. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA 2). – Washington, DC, 2023. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rdna2.
98. European Investment Bank. Blended Finance and PPPs in Reconstruction. – Luxembourg: EIB, 2023. – Режим доступу: https://www.eib.org/en/projects.
99. OECD. Measuring Performance in Recovery and Development Projects. – Paris, 2021. – Режим доступу: https://www.oecd.org/ukraine/.
100. Міністерство економіки України. Концепція інтеграції електронних систем управління відновленням (DREAM, eRecovery). – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.me.gov.ua/.
101. Кабінет Міністрів України. Постанова №1145 “Про забезпечення прозорості реалізації проєктів відновлення”. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/.
102. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо управління портфелем проєктів відновлення. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.me.gov.ua/.
103. Міністерство відновлення та розвитку інфраструктури України. Концепція координації інвестиційних програм у рамках DREAM. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://dream.gov.ua/.
104. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Регіональні стратегії відновлення: підходи та механізми реалізації. – Київ, 2023. – Режим доступу: https://www.minregion.gov.ua/.
105. Ministry of Finance of Ukraine. Ukraine Recovery Fund Operational Guidelines. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.mof.gov.ua/.
106. USAID. Coordination Mechanisms for Donor-Funded Reconstruction Projects in Ukraine. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.usaid.gov/ukraine.
107. Deloitte Ukraine. Regional Readiness Index for Recovery Projects. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/ua/.
108. European Commission. EU Recovery and Resilience Facility Guidance on Monitoring and Reporting. – Brussels, 2021. – Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/.
109. OECD. Institutional Frameworks for Recovery Governance: Lessons for Ukraine. – Paris: OECD Publishing, 2023. – Режим доступу: https://www.oecd.org/ukraine/.
110. Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution on Establishment of Recovery Project Management Office (PMO). – Kyiv, 2024. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/.
111. OECD. Regional Approaches to Reconstruction Governance. – Paris, 2022. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
112. EBRD. Financing Ukraine’s Recovery: Role of International Partners. – London: EBRD, 2023. – Режим доступу: https://www.ebrd.com/.
113. UNDP. Institutional Capacity Assessment for Ukraine’s Recovery. – New York, 2023. – Режим доступу: https://www.undp.org/.

114. World Bank. Risk Management in Post-Conflict Investment Portfolios. – Washington, DC, 2023. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/.
115. European Commission. Guide to Multi-Criteria Decision Analysis for Recovery Planning. – Brussels, 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
116. OECD. Post-Crisis Reconstruction Governance in Transition Economies. – Paris, 2023. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
117. Ministry of Development Funds and Regional Policy of Poland. National Recovery Plan Implementation Report. – Warsaw, 2022. – Режим доступу: https://www.gov.pl/web/funds.
118. European Commission. Croatia Recovery and Resilience Plan. – Brussels, 2021. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
119. UNDP Georgia. Adaptive Portfolio Management for Recovery Projects. – Tbilisi, 2022. – Режим доступу: https://www.ge.undp.org/.
120. EBRD. Public–Private Dialogue Mechanisms for Recovery Sectors in Ukraine. – London, 2024. – Режим доступу: https://www.ebrd.com/.
121. European Commission. Ukraine Facility Regulation. – Brussels, 2023. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
122. OECD. Recovery Governance Frameworks. – Paris, 2022. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
123. World Bank. Post-Conflict Development Models. – Washington, DC, 2023. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/.
124. UNDP. Institutional Capacity for Recovery. – New York, 2023. – Режим доступу: https://www.undp.org/.
125. European Commission. Ukraine Facility Overview. – Brussels, 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
126. EU Council. Ukraine Investment Framework Documentation. – Brussels, 2024. – Режим доступу: https://www.consilium.europa.eu/.
127. Sigma/OECD. Assessment of Public Administration in Ukraine. – Paris, 2023. – Режим доступу: https://www.sigmaweb.org/.
128. Deloitte Ukraine. Regional Capacity Assessment for Recovery. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/ua/.
129. USAID. Digital Governance Challenges in Ukraine. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.usaid.gov/ukraine.
130. OECD. Performance Monitoring in Recovery Programs. – Paris, 2024. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
131. EIB. Blended Finance Mechanisms for Ukraine Reconstruction. – Luxembourg, 2023. – Режим доступу: https://www.eib.org/en/projects.
132. European Commission. Ukraine Facility Regulation, 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
133. World Bank. Post-Conflict Investment Prioritization Toolkit. – 2023. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/.
134. OECD. Risk Management in Recovery Financing. – Paris, 2022. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
135. UNDP. Digital Transparency for Recovery. – 2023. – Режим доступу: https://www.undp.org/.

136. European Council. Ukraine Plan Approval Decision. – Brussels, 2024. – Режим доступу: https://www.consilium.europa.eu/.
137. Government of Ukraine. Ukraine Plan — Investment Priorities. – Kyiv, 2024. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/.
138. European Commission. Ukraine Facility Financial Structure. – 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
139. EU Council. Ukraine Investment Framework. – 2024. – Режим доступу: https://www.consilium.europa.eu/.
140. DG NEAR. Conditionality Mechanisms in EU Funding. – 2023. – Режим доступу: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/.
141. MIGA / World Bank. War Risk Assessment for Ukraine. – 2023. – Режим доступу: https://www.miga.org/.
142. EIB. Guarantee Mechanisms for High-Risk Economies. – Luxembourg, 2022. – Режим доступу: https://www.eib.org/en/projects.
143. OECD. Blended Finance Principles. – Paris, 2020. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
144. UNIDO. Multi-Criteria Analysis for Recovery Planning. – 2023. – Режим доступу: https://www.unido.org/.
145. IFC. Private Sector Risk Mitigation in Conflict Zones. – 2022. – Режим доступу: https://www.ifc.org/.
146. TAPAS. Digital Integration for Public Finance. – 2024. – Режим доступу: https://tapas.org.ua/.
147. EBRD. Private Capital Mobilization Strategies. – 2023. – Режим доступу: https://www.ebrd.com/.
148. EBRD. Public–Private Dialogue Mechanisms for Recovery Sectors in Ukraine. – London, 2024. – Режим доступу: https://www.ebrd.com/.
149. European Commission. Ukraine Facility Regulation. – Brussels, 2023. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
150. OECD. Recovery Governance Frameworks. – Paris, 2022. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
151. World Bank. Post-Conflict Development Models. – Washington, DC, 2023. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/.
152. UNDP. Institutional Capacity for Recovery. – New York, 2023. – Режим доступу: https://www.undp.org/.
153. European Commission. Ukraine Facility Overview. – Brussels, 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
154. EU Council. Ukraine Investment Framework Documentation. – Brussels, 2024. – Режим доступу: https://www.consilium.europa.eu/.
155. Sigma/OECD. Assessment of Public Administration in Ukraine. – Paris, 2023. – Режим доступу: https://www.sigmaweb.org/.
156. Deloitte Ukraine. Regional Capacity Assessment for Recovery. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/ua/.
157. USAID. Digital Governance Challenges in Ukraine. – Київ, 2024. – Режим доступу: https://www.usaid.gov/ukraine.
158. OECD. Performance Monitoring in Recovery Programs. – Paris, 2024. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.

159. EIB. Blended Finance Mechanisms for Ukraine Reconstruction. – Luxembourg, 2023. – Режим доступу: https://www.eib.org/en/projects.
160. European Commission. Ukraine Facility Regulation, 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
161. World Bank. Post-Conflict Investment Prioritization Toolkit. – 2023. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/.
162. OECD. Risk Management in Recovery Financing. – Paris, 2022. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
163. UNDP. Digital Transparency for Recovery. – 2023. – Режим доступу: https://www.undp.org/.
164. European Council. Ukraine Plan Approval Decision. – Brussels, 2024. – Режим доступу: https://www.consilium.europa.eu/.
165. Government of Ukraine. Ukraine Plan — Investment Priorities. – Kyiv, 2024. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/.
166. European Commission. Ukraine Facility Financial Structure. – 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications_en.
167. EU Council. Ukraine Investment Framework. – 2024. – Режим доступу: https://www.consilium.europa.eu/.
168. DG NEAR. Conditionality Mechanisms in EU Funding. – 2023. – Режим доступу: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/.
169. MIGA / World Bank. War Risk Assessment for Ukraine. – 2023. – Режим доступу: https://www.miga.org/.
170. EIB. Guarantee Mechanisms for High-Risk Economies. – Luxembourg, 2022. – Режим доступу: https://www.eib.org/en/projects.
171. OECD. Blended Finance Principles. – Paris, 2020. – Режим доступу: https://www.oecd.org/.
172. UNIDO. Multi-Criteria Analysis for Recovery Planning. – 2023. – Режим доступу: https://www.unido.org/.
173. IFC. Private Sector Risk Mitigation in Conflict Zones. – 2022. – Режим доступу: https://www.ifc.org/.
174. TAPAS. Digital Integration for Public Finance. – 2024. – Режим доступу: https://tapas.org.ua/.
175. EBRD. Private Capital Mobilization Strategies. – 2023. – Режим доступу: https://www.ebrd.com/.