

УДК 346.9 (477)

DOI <https://doi.org/10.32782/klj/2023.4.10>**Линник О. А.,**аспірант кафедри публічного та міжнародного права  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

## ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Анотація.** В статті розглянуто публічне адміністрування інвестицій в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку.

Якість управління державними інвестиціями була та поки що залишається невисокою, а до недоліків національної системи управління державними інвестиціями слід віднести: відсутність стратегічного планування суспільних інвестицій на загальнодержавному рівні, що ускладнює визначення пріоритетів та робить процес відбору інвестиційних проектів уразливим до впливу лобістських атак і кулуарних домовленостей; брак єдиних процедур розгляду й відбору інвестиційних проектів, які фінансуються з державного бюджету, що впливає на обґрунтованість відповідних рішень та можливість завершення й повноцінного функціонування таких проектів у майбутньому; відсутність єдиної, деталізованої методології розроблення проектів щодо їх оцінки, що обумовлює низьку інституційну спроможність проведення останньої та аналогічний фаховий рівень державних службовців у інвестиційній сфері; незадовільні моніторинг і контроль показників реалізації проектів на центральному рівні, несформованість єдиної бази даних інвестиційних проектів, що знижує прозорість інвестиційного процесу та ефективність державних інвестицій; недостатнє ресурсне забезпечення системи координації управління державними інвестиціями, брак кадрового резерву професійних менеджерів із реалізації масштабних проектів у системі органів влади, що в більшості випадків спричиняє низьку якість підготовки інвестиційних проектів і ускладнює їх реалізацію.

Державне інвестування має бути пов'язаним зі стратегією розвитку держави, що базується на оцінці потенційних можливостей та перешкод для зростання і створення робочих місць у кожному регіоні (або населеному пункті). Інвестиційні стратегії повинні мати чітко визначені політичні цілі, ґрунтуватися на фактах, які вказують на здатність регіону ефективно використовувати інвестиції і забезпечувати власні конкурентоспроможність та сталий, інклюзивний розвиток в контексті глобальних тенденцій.

Відбір інвестиційних проектів, для реалізації яких надається державна підтримка, здійснюється на конкурсній основі на підставі даних Державного реєстру інвестиційних проектів та проектних (інвестиційних) пропозицій, а також експертних висновків за результатами проведення експертної оцінки їх економічної ефективності.

Публічні закупівлі, згідно з позицією ОЕСР, є невід'ємною частиною державних інвестицій, а також державною діяльністю, найбільш вразливою до марнотратства, шахрайства та корупції. Проблемні системи закупівель можуть підірвати цілісність інвестиційного процесу, відлякати інвесторів і поставити під загрозу досягнення цілей політики. Тому держава повинна забезпечити максимальну прозорість на всіх етапах закупівельного циклу, сприяти підвищенню професіоналізму закупівельників і створити чіткі механізми підзвітності та контролю.

**Ключові слова:** інвестиції, арбітраж, спори, медіація, публічний спір, інвестиційний арбітраж, публічні закупівлі, публічне адміністрування.

### **Lynnyk O. A. Public administration of investments in Ukraine: current state and development prospects**

**Abstract.** The article examines the public administration of investments in Ukraine: current state and prospects for development.

The quality of public investment management was and still remains low, and the shortcomings of the national system of public investment management include: the lack of strategic planning of public investments at the national level, which complicates the determination of priorities and makes the process of selecting investment projects vulnerable to the influence of lobbying attacks and backroom agreements; lack of uniform procedures for consideration and selection of investment projects financed from the state budget, which affects the validity of relevant decisions and the possibility of completion and full functioning of such projects in the future; the absence of a single, detailed methodology for the development of projects regarding their evaluation, which

determines the low institutional capacity for conducting the latter and the similar professional level of civil servants in the investment sphere; unsatisfactory monitoring and control of project implementation indicators at the central level, failure to form a single database of investment projects, which reduces the transparency of the investment process and the efficiency of state investments; insufficient resource provision of the state investment management coordination system, lack of personnel reserve of professional managers for the implementation of large-scale projects in the system of authorities, which in most cases causes low quality of preparation of investment projects and complicates their implementation.

State investment should be linked to the state's development strategy, which is based on an assessment of potential opportunities and obstacles for growth and job creation in each region (or locality). Investment strategies must have clearly defined political goals, be based on facts that indicate the region's ability to effectively use investments and ensure its own competitiveness and sustainable, inclusive development in the context of global trends.

The selection of investment projects, for the implementation of which state support is provided, is carried out on a competitive basis based on data from the State Register of Investment Projects and project (investment) proposals, as well as expert opinions based on the results of an expert assessment of their economic efficiency.

Public procurement, according to the position of the OECD, is an integral part of public investment, as well as the public activity most vulnerable to waste, fraud and corruption. Problematic procurement systems can undermine the integrity of the investment process, deter investors, and jeopardize the achievement of policy objectives. Therefore, the state must ensure maximum transparency at all stages of the procurement cycle, promote the improvement of the professionalism of purchasers, and create clear mechanisms of accountability and control.

**Key words:** *investment, arbitration, disputes, mediation, public dispute, investment arbitration, public procurement, public administration.*

**Постановка проблеми.** Враховуючи іноземний досвід, можна стверджувати, що структура управління державними інвестиціями в Україні у форматі до 2022 року мала багато недоліків, які пояснюються відсутністю новизни в аспекті планування соціального-економічного прогресу України, а також недоліками бюджетного процесу.

**Стан дослідження.** Окремі питання інвестицій та інвестиційної діяльності в Україні були предметом наукових досліджень І.Б. Юрчик, А.А. Маценко, Л.О. Чернишова, В.В. Сазонової, Т.Г. Венгуренко, В.В. Плехотнюк, Л.М. Борщ та ін.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні не було впроваджено чіткої фіскальної політики, яка б характеризувалася сукупністю певних принципів та правил, покликана сприяти стабільності та передбачуваності при формуванні обсягів державних інвестицій. Держава потребує злагоджених та виважених кроків, як-от: узгодження національних та галузевих прав за ієрархічним принципом; кооперація державного та приватного секторів.

Це б дозволило: ухвалювати рішення щодо інвестиційних проектів на підставі чітких, виважених економічних розрахунків та параметрів; забезпечити належний та дієвий відбір і оцінку інвестиційних проектів [1].

Однією з актуальних проблем, котра гальмує зростання та консервує відсталість економіки України, є скорочення запасу капіталу, частково пов'язане з малими та неефективними державними інвестиціями [2]; [1].

Поряд із цим, на думку експертів Світового банку, вагомими недоліками управління державними інвестиціями в Україні є:

– часті зміни урядом стратегії економічної політики й напрямів витрат коштів, що створює додаткові труднощі для установ, які впроваджують інвестиційні проекти;

– ігнорування необхідності окреслення цілей інвестиційного проекту, орієнтованих на результат, та проведення оцінки різних альтернатив досягнення бажаного ефекту;

– заполітизованість і корупційність процесу відбору інвестиційних проектів, що здрожжує вартість розширення й оновлення основних фондів;

– плінність кадрів державної служби, що створює інституційну нестабільність та обмежує можливості якісного управління державними інвестиційними проектами [1].

Історичні недоліки правового регулювання державних інвестицій в Україні призвели до того, що державний інвестиційний портфель виявився перенасиченим та неефективним. Дослідження будівельних проектів в Україні,

проведене у 2013 році, виявило 1 653 незавершені державні проекти, з яких 1 005 станом на 2022 рік були призупинені, тобто не реалізовувалися [3].

Укорінення високоризикових положень інвестиційного законодавства в Україні призвело до формування портфеля, в якому понад 90% проектів державних капітальних інвестицій уникли будь-якого серйозного економічного аналізу. Додаткові проблеми з якістю включали в себе наступні: 1. Більшість проектів уникали перевірки через прогалини в класифікації (відсутність нормативного визначення державного інвестиційного проекту); 2. Не напрацьовано уніфікованого механізму, який блокував би нові проекти від потрапляння до бюджету до завершення поточних проектів; 3. Відсутність стратегічних нормативних документів щодо визначення пріоритетності проектів ускладнює відбір проектів. Низька ефективність державного інвестування призвела до прийняття деяких реформ до Бюджетного кодексу України.

Ще у березні 2021 року Урядом України було сформовано Візію розвитку української економіки із визначенням напрямків і стратегічних цілей, що дозволять розкрити потенціал України до 2030 року, – Національна економічна стратегія, яка, крім іншого, передбачає необхідність залучення прямих іноземних інвестицій від іноземних держав-партнерів та від міжнародних фінансових організацій, формування ефективної внутрішньодержавної інвестиційної інфраструктури та розвитку внутрішньодержавних інвестиційних програм.

В 2022 році, під час Конференції в Лугано, у присутності глав держав і урядів, міністрів та високих представників понад 40 країн світу, Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкції та розвитку та ОЕСР, Україна презентувала План Відновлення України, що розроблений Національною радою з відновлення України від наслідків війни відповідно до Указу Президента № 266/2022 від 21 квітня 2022 року. План Відновлення передбачає виділення 750 млрд. дол. США для реалізації 15 програм загальнодержавного розвитку, які розраховані на десять років і мають три етапи. Візія Плану Відновлення України: «Сильна

європейська країна – магніт для іноземних інвестицій». Інвестиційна привабливість (rule of law, антикорупція) [4].

Мета Плану – завдяки реформам та економічним стимулам наблизити Україну до рівня країн-членів ЄС, стати базою для інших партнерств України з донорами та початком розбудови прозорої архітектури відновлення України. Перша нагальна потреба – ефективно управління обмеженими фінансовими ресурсами. Стале відновлення залежить від міцної, прозорої фінансової системи, де держава знову забезпечує себе сама. Наступний крок – реформувати систему управління публічними фінансами: повернути середньострокове бюджетне планування, впровадити управління фіскальними ризиками місцевих бюджетів та запровадити систему оцінки державних інвестпроектів. Необхідно продовжувати боротися з корупцією: посилювати спроможності антикорупційної екосистеми, впроваджувати Антикорупційну стратегію до 2025 року та розробляти наступну [5].

Відповідно до Плану Відновлення стратегічно до 2032 року Україні необхідно залучити наступні обсяги інвестицій у різні сектори економіки: для розвитку секторів економіки з доданою вартістю – 49 млрд. дол. США; усунення вузьких місць в логістиці з ЄС – 2,4 млрд. дол. США; модернізація логістики України – 38,1 млрд. дол. США; модернізація регіонів: запуск програми модернізації житла – 90,5 млрд. дол. США; нарощування обсягів будівництва житла та модернізація інфраструктури – 138,4 млрд. дол. США; модернізація соціальної інфраструктури – 33,6 млрд. дол. США; покращення освіти з фокусом на основні компетенції та інновації – 5 млрд. дол. США; модернізація системи охорони здоров'я задля посилення людського капіталу – 5 млрд. дол. США; модернізація систем культури та спорту – 20,6 млрд. дол. США [4].

З огляду на вищенаведені обставини, необхідно приділяти увагу рекомендаціям щодо управління інвестиціями, які надає ОЕСР своїм учасникам. При тому, що такі рекомендації не є правом у стандартному розумінні, вони є soft law та обов'язково мають враховуватися державами, які прагнуть розвивати власну економіку.

Із середини 2022 року порядок денний більшості міжнародних конференцій включає питання повоєнного відновлення України, яке, звісно, передбачатиме управління як державними, так і приватними інвестиціями. Чільне місце у питанні організації таких конференцій посідає Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), представники якої обрали проактивну позицію щодо російсько-української війни ще у 2014 році, призупинивши процес прийняття РФ до складу Організації. Під час проведення Міжнародної конференції з питань відновлення України у місті Лугано ОЕСР та Україна узгодили попередні умови вступу нашої держави до Організації найзаможніших країн світу.

На основі аналізу Рекомендацій ОЕСР щодо ефективного державного інвестування на всіх рівнях адміністрування від 2014 року та робіт визначених вчених, які співпрацюють з ОЕСР, було виокремлено важливі принципи, які застосовні для України при залученні та управлінні інвестиціями [6].

*Встановлення правового механізму координації державних інвестицій між різними рівнями влади.*

Управління відносинами між різними рівнями влади є необхідністю. Більшість держав світу є децентралізованими в тій чи іншій мірі і законодавчо розподіляють повноваження в таких важливих сферах, як державні інвестиції, між центром та регіонами. Коли повноваження у сфері інвестицій, є спільними, досягненню цілей політики можуть перешкоджати слабкі або відсутні механізми багаторівневої координації [7].

Кооперація між рівнями влади потребує часу, вимагає навчання та пов'язана з різними видами витрат, які при правильному плануванні та впровадженні координації повинні забезпечити середньостроковий та довгостроковий результат. Різні механізми можуть допомогти обмежити витрати і максимізувати вигоди від кооперації: визначення цілей координації відповідно до встановлених стратегічних цілей; створення надійних механізмів координації з чітким правовим та політичним розмежуванням зон відповідальності; уникнення збільшення органів, що координують між собою, оскільки це може бути контрпро-

дуктивним. Важливими є високий рівень прозорості та довіри між учасниками, а також механізми обміну інформацією з громадянами, приватними суб'єктами, неурядовими організаціями [6].

Горизонтальна координація на нижчому рівні має важливе значення для заохочення інвестицій. Така координація передбачає посилення синергії між посадовими особами сусідніх (або іншим чином пов'язаних) населених пунктів, міст, територіальних громад. Горизонтальна координація між органами влади не позбавлена проблем. Готовність органів влади до співпраці залежить від типу інвестицій, що можуть бути залучені. Наприклад, легше заохочувати координацію навколо інвестицій у базову інфраструктуру та надання послуг (наприклад, транспортні перевезення між регіонами України та газопостачання) і важче навколо стратегічних інвестицій, коли органи влади можуть опинитися в ситуації, коли вони конкурують між собою за отримання контролю над об'єктами, залучення міжурядових грантів або залучення фірм і робочих місць (наприклад, у сфері ІТ, аграрного сектору).

*Закріплення правових вимог до публічних службовців на всіх рівнях влади щодо постійного навчання.* Незалежно від типу інвестицій, посадовим особам необхідно мати можливість заздалегідь оцінити довгострокові наслідки та ризики залучення інвестицій. Важливою є комплексна, довгострокова оцінка витрат, переваг та ризиків – оцінка співвідношення ціни та якості, поєднання якості, характеристик і ціни протягом життєвого циклу інвестиційного проекту. З урахуванням того, що цілі інвестування мають вирішальне значення, зосередженість виключно на економічному зростанні може призвести до неврахування важливих соціальних та екологічних витрат або вигод від інвестицій. Органи влади повинні мати змогу оцінювати різні види ризиків і невизначеності, пов'язані з державними інвестиціями (не лише фінансові ризики, такі як умовні зобов'язання, але й політичні, соціальні, екологічні), включаючи довгострокові наслідки.

Посадові особи та органи повинні співпрацювати із зацікавленими сторонами у роз-

робці та реалізації стратегій державних інвестицій, аби підвищити соціальну та економічну цінність результатів інвестиційної діяльності і забезпечити підзвітність за ці результати. Такими зацікавленими особами можуть бути представники публічного, приватного сектору та засновники юридичних осіб, на яких може вплинути результат інвестування. Органи влади всіх рівнів повинні залучати зацікавлених сторін до визначення пріоритетів та оцінки ризиків на ранніх стадіях інвестиційного циклу, а також до зворотного зв'язку та підбиття підсумків на пізніших стадіях. Формами залучення зацікавлених сторін можуть бути: створення консультативних органів при органах влади, до яких входитимуть представники громадських об'єднань, підприємств та посадові особи; проведення опитувань у бізнес-середовищі відповідного регіону щодо їхньої оцінки інвестиційних проєктів; проведення місцевих конференцій підприємців та посадових осіб для формування основних напрямків співпраці та порозуміння.

Також робота із зацікавленими сторонами передбачає розробку належного процесу консультацій, інформування про процеси та результати, а також роботу зі скаргами. Інформація про державні інвестиційні плани, витрати та результати повинна піддаватися певному контролю з боку громадськості, щоб сприяти прозорості та підзвітності.

Ефективне державне інвестування вимагає як значних професійних і технічних навичок посадових осіб публічних органів, так результативності роботи цих органів. Підвищення потенціалу як державних службовців, пов'язаних з державними інвестиціями, передбачає постійну увагу не лише до осіб (стратегічне кадрове планування, відповідні процедури найму та можливості для навчання), а й до знань (виявлення, обмін та застосування передового досвіду) та відносин (вдосконалення механізмів вертикальної координації, посилення кооперації між органами влади та розвиток зв'язків з підприємцями) [6].

Державні витрати розглядаються через призму досягнутих результатів. Нагляд і контроль за витратами збігаються з акцентом на результативності, а також на співвідношенні

ціни і якості. З цією метою уряди на всіх рівнях повинні чітко визначити результати, які мають бути досягнуті завдяки державним інвестиціям, і впроваджувати механізми для їх досягнення протягом усього інвестиційного циклу. Діяльність з моніторингу та оцінки результатів має особливу цінність для державного інвестування як механізм підзвітності та навчання для передачі знань та підвищення ефективності шляхом інтеграції зворотного зв'язку під час інвестиційних циклів та між ними.

*Юридичне закріплення належних рамок умов для державних інвестицій на всіх рівнях влади.* Оскільки місцеві органи влади відіграють провідну роль у державних інвестиціях щодо локальних проєктів, бюджетні та податкові механізми відіграють ключову роль. Ці механізми встановлюють рамки для розподілу видатків і доходів на різних рівнях влади. Рішення щодо міжбюджетних трансфертів, власних доходів та запозичень повинні відображати передовий досвід, відповідати інституційному контексту держави та узгоджуватися з політичними цілями.

Українське бюджетне законодавство передбачає відповідні механізми, спрямовані на забезпечення органів влади коштами, якими можна розпоряджатися для досягнення відповідних цілей. Для того, щоб забезпечити доходи бюджетів, у статті 15 Бюджетного кодексу України було передбачено окремі джерела фінансування бюджету: кошти від державних (місцевих) внутрішніх та зовнішніх запозичень; кошти від приватизації державного майна (включаючи інші надходження, безпосередньо пов'язані з процесом приватизації) – щодо державного бюджету; повернення бюджетних коштів з депозитів, надходження внаслідок продажу/пред'явлення цінних паперів; вільний залишок бюджетних коштів; тимчасово вільні кошти єдиного казначейського рахунка [8].

Разом із тим дохідну частину бюджетів однозначно формують податкові надходження, розмір яких визначається статтею 64 Бюджетного кодексу. Зокрема, важливу роль щодо підтримки інвестицій в регіональні проєкти має обсяг податкових надходжень, що спрямовуються до місцевих бюджетів. Тобто, залежно від того, скільки відсотків податку на

доходи фізичних осіб, рентної плати, акцизного, корпоративного податку належать до доходів загального фонду місцевих бюджетів, органи місцевого самоврядування можуть визначати ліміти на підтримку підприємництва та надання місцевих гарантій [8].

Окрім того, статтею 17 Кодексу передбачено можливість надання державних та місцевих гарантій. Державні гарантії є необхідними для надання державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів відповідно до статті 12-1 Закону України «Про інвестиційну діяльність» [9].

Також державні гарантії є необхідними для співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема, Європейським банком реконструкції та розвитку. ЄБРР є одним з найбільших інституційних інвесторів в Україні. Сукупний обсяг виділеного Україні Банком фінансування станом на серпень 2022 року становив 17,6 млрд євро в рамках 516 проектів, що стало можливим саме завдяки залученню державних гарантій [10].

При цьому Бюджетним кодексом передбачено обмеження щодо використання місцевих гарантій, що проявляється у вузьких напрямках, на які можуть бути залучені відповідні гарантії від органів місцевого самоврядування та необхідністю отримання схвалення Міністерства фінансів України для залучення місцевої гарантії.

Податковий кодекс України, у свою чергу, відіграє ключову роль в адмініструванні податків. Ця роль дозволяє наповнювати Державний та місцеві бюджети коштами, необхідними для інвестицій. При цьому Податковий кодекс визначає порядок оподаткування інвестиційного доходу, доходу підприємства зі значними інвестиціями, доходу резидентів «Дія Сіті».

Належна практика фінансового управління є ключовим елементом раціонального підходу до державних інвестицій. Належна калькуляція витрат і бюджетування відіграють вирішальну роль у здатності органу визначити пріоритети та ефективно виконувати свою інвестиційну програму. Надійний фінансовий контроль та підзвітність допомагають забезпечити ефективно та прозоре управління державними інвестиціями на всіх рів-

нях, впроваджуючи належну практику бюджетування та фінансової підзвітності. Плани державних інвестицій повинні мати точний розрахунок витрат на запланований інвестиційний період, відобразитися в бюджетних стратегіях органів і процесах розподілу коштів, а також вписуватися в середньострокові бюджетні рамки.

У своєму русі до реформування системи публічних закупівель Україна прийняла відповідне законодавство про публічні закупівлі, зокрема створивши систему електронних закупівель Прозорро та моніторинговий портал Дозорро – платформу, де кожен учасник системи (постачальник, замовник, контролюючий орган, громадянин) може дати зворотній зв'язок державному замовнику чи постачальнику, обговорити та оцінити умови конкретної закупівлі.

Важливим компонентом для формування місцевих бюджетів та підтримки державного інвестування в регіонах є проведення міжбюджетних трансфертів (субвенцій та дотацій) в порядку, передбаченому Бюджетним кодексом України. Щороку Державним бюджетом передбачаються кошти для місцевих бюджетів. Гроші спрямовують на розвиток регіонів, будівництво необхідних закладів, освітні та медичні проекти, зарплати та на інші видатки. Загалом, у 2022 році з Державного бюджету територіальним громадам було передано приблизно 32 мільярди гривень у якості дотації згідно Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік».

Органи держави повинні забезпечувати якісне та узгоджене регулювання на всіх рівнях влади. Розбіжні, дублюючі, колізійні або такі, що постійно змінюються, нормативні акти можуть призвести до збільшення витрат, особливо для нижчих рівнів влади, зниження ефективності та відлякування інвесторів.

З урахуванням дослідженого нормативного, доктринального та практичного матеріалу, а також ознайомлення зі статистичними даними, ми сформуваємо розуміння ключових змін, які можна застосувати в Україні:

щодо формування стратегії інвестування: налагоджувати діалоги між відповідальними відомствами шляхом створення міжвідомчих комітетів та програм співпраці,

укладення адміністративних договорів для розмежування компетенції та визначення порядку взаємодії щодо управління інвестиціями; встановити гнучкі механізми координації, такі як напрацювання спільних інвестиційних стратегій, партнерство між містом і селом у взаємних питаннях (наприклад, транспортування та логістики); проводити спільні з бізнес-середовищем заходи, спрямовані на виявлення питань, які цікавлять потенційних інвесторів та місцевих підприємців, та напрацювання спільних підходів щодо того, як органи влади можуть допомогти; забезпечити те, щоб фінансове планування інвестиційного проекту відображало реальні можливості щодо залучення коштів для ефективного доведення до завершення проектів із державними інвестиціями; координувати державні інвестиційні рішення з середньостроковим бюджетом прогнозами;

щодо контролю за державним інвестуванням та підвищення кваліфікації посадових осіб: використовувати більш сувору оцінку для великих, довгострокових або ризикованих проектів; користуватися послугами експертів з організацій, що мають досвід незалежної діяльності та гарну репутацію в галузі аналізу інвестиційної діяльності, у тому числі проводити аудиторські перевірки щодо залучених та витрачених коштів; використовувати системи моніторингу для відстеження ефективності, підкреслюючи прогрес у досягненні результатів; розповсюджувати навчальні документи щодо планування, оцінки проектів, закупівель, моніторингу серед посадовців, задіяних у процесах управління інвестиціями; сприяти відкритому, конкурентному найму та просуванню по службі на основі заслуг, а також таким політикам, як спеціальна шкала

оплати праці для сфер, що потребують технічної експертизи;

щодо перегляду завершеного інвестиційного проекту та навчання на здобутому досвіді: створити головний набір загальних індикаторів для звітності за результатами підготовки, реалізації та завершення інвестиційних проектів; враховувати отримані знання щодо управління інвестиціями в подальших інвестиційних рішеннях; вживати заходів для збереження досвідчених у сфері управління інвестиціями посадових осіб у складі органу, допомагати їм з просуванням по службі та заохочувати до зайняття лідерських ролей; переглядати вплив міжбюджетних трансфертів, щоб забезпечити належні стимули для максимізації власних доходів нижчих органів влади.

Після дослідження ролі держави у залученні та використанні як приватних, так і публічних інвестицій, слід звернути увагу на державно-приватне партнерство (ДПП), яке, за умови правильного розподілу обов'язків та відповідальності, дозволяє забезпечувати економічне зростання. Оскільки реалізація багатьох державних інвестиційних проектів на практиці залежить від ДПП, для органів державної влади вкрай важливо оцінювати як переваги, так і ризики використання підходів ДПП для інвестиційного проекту. У багатьох країнах ідею ДПП все ще сприймають занадто буквально, що означає, що вони зосереджуються на перевагах, а не на ризиках. Такий фокус на вигодах створює стратегічний ризик для держав, оскільки формує суб'єктивне упереджене ставлення до ДПП, що збільшує ймовірність помилок, призводячи до неправильного вибору з довготривалими наслідками.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Богдан Т. П. Активізація та підвищення якості державних інвестицій в Україні. 2019. URL: [http://finukr.org.ua/docs/FU\\_19\\_03\\_056\\_uk.pdf](http://finukr.org.ua/docs/FU_19_03_056_uk.pdf)
2. Хвалю Ю.О., Ткаченко Т.П. Розвиток венчурного фінансування інноваційної діяльності в Україні. 2012. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/download/60216/56013>
3. Jay-Hyung Kim, Jonas Arp Fallov, Simon Groom. Public Investment Management Reference Guide. 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2e0fa0e5-254e-5119-ab70-4ebfbc3f8ef/content>
4. План Відновлення України. Національна рада з відновлення при Президентові України. 2022. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf)

5. Олексій Соболев. €50 млрд від ЄС – фундамент для відновлення України. Але потреби лише на відбудову – від €377 млрд. Як їх залучити? 2023. URL: <https://forbes.ua/money/50-mlrd-vid-es-fundament-dlya-vidnovlennya-ukraini-ta-tsogo-zamalo-potrebi-lishe-na-vidbudovu-vid-377-mlrd-yak-nam-ikh-zaluchiti-zastupnik-ministra-ekonomiki-oleksiy-sobolev-rozpovidae-pro-ukraine-pla-12102023-16632>

6. Organisation for Economic Co-operation and Development. Effective Public Investment Across Levels of Government: Principles for Action. 2014. URL: <https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Effective-Public-Investment-Brochure.pdf>

7. Dorothee Allain-Dupré. Multi-level Governance of Public Investment: Lessons from the Crisis. 2011. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5kg87n3bp6jb-en.pdf?expires=1700496581&id=id&accname=guest&checksum=B8EFBF80E02D33B25A83BEF62138955B>

8. Бюджетний кодекс України: закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

9. Про інвестиційну діяльність: закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

10. ЄБРР спрямує кредит в обсязі 97 млн євро на підтримку стійкості роботи НЕК “Укренерго”. Міністерство фінансів України. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/iebr\\_r\\_spramuie\\_kredit\\_v\\_obsiazi\\_97 mln\\_ievro\\_na\\_pidtrimku\\_stiikosti\\_roboti\\_nek\\_ukrenergo\\_-3577](https://www.mof.gov.ua/uk/news/iebr_r_spramuie_kredit_v_obsiazi_97 mln_ievro_na_pidtrimku_stiikosti_roboti_nek_ukrenergo_-3577)