ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО БІЗНЕСУ
Кафедра «Економіка і фінанси»

Пояснювальна записка

кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Економічна оцінка ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами на прикладі Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради»

Виконала: здобувачка вищої освіти
академічної групи ЕП бак41
спеціальності 051 Економіка
за освітньо-професійною програмою
«Економіка підприємства»
Деменко Д.Д.
Керівник: Сментина Н. В.
Рецензент: Леонов О. О.

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут морського бізнесу
Кафедра «Економіка і фінанси»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)
Спеціальність: 051 Економіка
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор, Влада ЖИХАРЄВА
«20» квітня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Деменко Дар'ї Дмитрівні

1. Тема роботи: «Економічна оцінка ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами на прикладі Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради»,
керівник роботи: Сментина Наталія Валентинівна, д.е.н., професор
затверджені наказом закладу вищої освіти від 28 травня 2026 року № 142вк/дфн.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці, монографії та публікації українських і зарубіжних авторів з питань інвестиційної діяльності на місцевому рівні в умовах цифрової трансформації; аналітичні матеріали та дані цифрової платформи DREAM; нормативно-правові акти, програмні та звітні документи Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради; офіційні статистичні дані та спеціалізовані електронні ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні засади інвестиційної діяльності на місцевому рівні в умовах цифрової трансформації (поняття, необхідність та джерела інвестиційного забезпечення розвитку громади; методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційної діяльності; цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами). Розділ 2. Аналіз інвестиційної діяльності Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради (функції Департаменту у формуванні та реалізації інвестиційної політики міста; аналіз портфеля інвестиційних проєктів міста та показників їх реалізації; використання цифрової платформи DREAM в управлінні інвестиційними проєктами). Розділ 3. Економічна оцінка ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами (проблеми ефективності управління інвестиційними проєктами на місцевому рівні; обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління інвестиційними

проєктами на основі цифрових платформ; економічна оцінка ефективнос
впровадження цифрових інструментів управління інвестиційними проєктами).

5. Перелік презентаційних матеріалів (з точним зазначенням назв слайдів
Структурні компоненти інвестиційного забезпечення територіальних грома
Джерела інвестицій територіальних громад. Організація управління публічним
інвестиціями у м. Одеса. Обсяги про джерела фінансування публічних інвестиці
Пріоритетні напрями інвестування в місті за галузями. Секторна структур
публічних інвестицій. Динаміка єдиного проєктного портфеля Одеської міськ
територіальної громади. SWOT-аналіз управління інвестиційними проєктами н
місцевому рівні. Перехресний SWOT-аналіз. Проблеми використання цифров
платформ для залучення інвестицій. Пропозиції щодо ефективності управлінн
інвестиційними проєктами на основі DREAM. Економічний ефект в
впровадження інструментів DREAM в Одесі.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: квітень 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Видача завдання	квітень 2026 р.	
2.	Переддипломна практика, залік	22.05.2026 р.	
3.	Коригування завдання за результатами практики	20-21.05.2026 р.	
4.	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	29.05.2026 р.	
5.	Попередній захист на кафедрі	08-12.06.2026 р.	
6.	Рецензування	15-18.06.2026 р.	
7.	Захист на засіданні ЕК	22-24.06.2026 р.	

Студентка Дар'я ДЕМЕНКО

Керівник роботи Наталія СМЕНТИНА

					Кваліфікаційна робота			
		ПІП	*Підп.*	*Дата*				
Розробив		*Деменко Д.Д.*		*11.06.2026 р.*	*Економічна оцінка ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами на прикладі Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради*	*Літ.*	*Ліст*	*Масш.*
Перевірив		*Сментина Н. В.*		*11.06.2026 р.*				
						Лист 4	*Листів 85*	
Н. контроль		*Сментина Н. В.*		*12.06.2026 р.*				
Зав. кафедри		*Жихарєва В.В*		*16.06.2026 р.*		*ОНМУ ННІМБ 051 Економіка 2026 р.*		

ЗМІСТ

ВСТУП....6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ....9
1.1 Поняття, необхідність та джерела інвестиційного забезпечення розвитку громади....9
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційної діяльності....17
1.3 Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами....22
Висновки з розділу 1....27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОМР....29
2.1 Функції Департаменту економічного розвитку ОМР у формуванні та реалізації інвестиційної політики міста....29
2.2 Аналіз портфеля інвестиційних проєктів м. Одеси та показників їх реалізації....35
2.3 Використання цифрової платформи DREAM в управлінні інвестиційними проєктами....45
Висновки з розділу 2....53
РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ....55
3.1 Проблеми ефективності управління інвестиційними проєктами на місцевому рівні....55
3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами на основі цифрових платформ....60
3.3 Економічна оцінка ефективності впровадження цифрових інструментів управління інвестиційними проєктами. 63
Висновки з розділу 3....69
ВИСНОВКИ....71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....76
ДОДАТКИ....83
ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ 86

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами на основі впровадження цифрових технологій. Для органів місцевого самоврядування, зокрема департаментів економічного розвитку, це є важливим інструментом забезпечення прозорості, оперативності та обґрунтованості прийняття управлінських рішень щодо розподілу інвестиційних ресурсів. Цифровізація управлінських процесів дозволяє підвищити якість планування, моніторингу та оцінювання інвестиційних проєктів, що безпосередньо впливає на ефективність використання бюджетних коштів і розвиток територіальних громад. Водночас для досягнення реального економічного ефекту необхідне комплексне оцінювання результативності цифрових рішень у сфері інвестиційного менеджменту.

Теоретичні та прикладні аспекти цифровізації економіки, розвитку електронного урядування та інвестиційного менеджменту розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують вплив цифрових технологій на ефективність управлінських процесів у публічному секторі. У сучасному науковому дискурсі цифрові платформи залучення інвестицій розглядаються як важливий елемент фінансової системи, що поєднує технологічні, економічні та соціальні аспекти. Зокрема, О. І. Трохимець підкреслює роль цифрових інновацій у підвищенні ефективності мобілізації капіталу, тоді як О. Бречко акцентує на трансформації традиційних фінансових механізмів під впливом платформної економіки. Н. Новікова, О. Дьяченко та О. Гончаренко розглядають цифрові екосистеми як чинник економічного зростання, інновацій та посилення конкуренції.

Окремі дослідження присвячені структурі та інструментам цифрового інвестування. Л. Б. Колінець та А. О. Гомотюк виділяють ключові форми залучення капіталу, такі як краудфандинг і краудлендинг, а Т. О. Ставерська, І. А. Глущенко та Г. Г. Лисак аналізують переваги блокчейн-технологій, зокрема прозорість і безпеку. Водночас Т. І. Артьомова звертає увагу на потенційні

ризики розвитку цифрових платформ, включаючи монополізацію та нерівність доступу, що підкреслює комплексність їх впливу на економіку.

Незважаючи на значний науковий доробок, у зазначених дослідженнях недостатньо уваги приділено комплексному аналізу практичного функціонування цифрових платформ залучення інвестицій саме в умовах трансформаційної економіки та кризових викликів, зокрема воєнних і посткризових процесів. Обмеженим залишається також питання інтеграції таких платформ у систему публічного управління та оцінки їх ефективності з урахуванням національної специфіки, інституційних обмежень і рівня цифрової зрілості економіки, що зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі та визначає доцільність і мету виконання цієї роботи.

Метою дослідження є економічна оцінка ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами на прикладі Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання:*

– з’ясувати сутність, необхідність та джерела інвестиційного забезпечення розвитку громади;

– розглянути методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційної діяльності;

– дослідити цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами;

– окреслити функції Департаменту економічного розвитку ОМР у формуванні та реалізації інвестиційної політики міста;

– проаналізувати портфель інвестиційних проєктів м. Одеси та показників їх реалізації;

– дослідити використання цифрової платформи DREAM в управлінні інвестиційними проєктами;

– визначити проблеми ефективності управління інвестиційними проєктами на місцевому рівні;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами на основі цифрових платформ;

– здійснити економічну оцінку ефективності впровадження цифрових інструментів управління інвестиційними проєктами.

Об'єктом дослідження є процес управління інвестиційними проєктами в системі органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти економічної оцінки ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів, висновків і рекомендацій у практичній діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема департаментів економічного розвитку, для вдосконалення процесів управління інвестиційними проєктами, підвищення ефективності використання бюджетних та залучених ресурсів, а також оптимізації застосування цифрових платформ у сфері інвестиційного менеджменту. Отримані результати можуть бути використані при розробці та коригуванні місцевих стратегій соціально-економічного розвитку, формуванні інвестиційних портфелів громад, удосконаленні механізмів моніторингу та оцінювання реалізації проєктів, а також у процесі впровадження екосистеми DREAM та інших цифрових інструментів управління.

Результати дослідження на тему «Роль цифрових платформ у підвищенні ефективності інвестиційного забезпечення територіальних громад.» доповідалися на науково-практичній Інтернет-конференції «Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України» 28 травня 2026 року (м. Хмельницький).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Поняття, необхідність та джерела інвестиційного забезпечення розвитку громади

Дослідження інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад охоплює комплексний аналіз здатності громади формувати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для власного соціально-економічного зростання. Йдеться про оцінювання наявного інвестиційного потенціалу, можливостей фінансування за рахунок місцевих бюджетів, а також створення сприятливих умов для залучення зовнішнього капіталу. Важливим елементом у цьому процесі є формування інвестиційної привабливості та позитивного іміджу громади, що безпосередньо впливає на активність інвесторів і довіру до місцевих ініціатив.

Потреба в інвестиційних ресурсах є характерною для всіх сфер життєдіяльності громади, зокрема житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та місцевого підприємництва. Усі ці напрями потребують модернізації матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних рішень та розвитку інфраструктури, що в сукупності сприяє підвищенню якості життя населення. Саме тому інвестиції розглядаються як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку територій, а їх сутність та підходи до трактування потребують детального наукового осмислення.

У науковій та нормативно-правовій літературі поняття «інвестиції» має різні інтерпретації. Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає їх як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються з метою отримання прибутку або соціального ефекту [41]. Більш широке трактування подають К. Макконел і С. Брю, розглядаючи інвестиції як вкладення у розвиток виробничого потенціалу та людського капіталу на макро- і мікрорівнях [56].

Українські дослідники також пропонують різні підходи до визначення інвестицій, акцентуючи увагу на їх довгостроковому характері та спрямованості на розвиток економіки і соціальної сфери. Зокрема, А. Пересяда підкреслює їх значення для розвитку виробництва та підприємництва [31, с. 217], М. Денисенко акцентує на функції збереження ресурсів у часі [14, с. 189], а Н. Татаренко та А. Поручник розглядають інвестиції як сукупність матеріальних та нематеріальних цінностей, спрямованих на досягнення економічних і соціальних результатів [51, с. 47]. Водночас існують і більш вузькі трактування, як у Т. Дорошенка, який пов'язує інвестиції виключно з отриманням прибутку [17, с. 114].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити кілька ключових концепцій розуміння інвестицій: як капіталовкладень у виробництво та фінансові інструменти з метою отримання прибутку, як ресурсів для підвищення якості життя та розвитку суспільних благ, а також як невикористаних у поточному періоді ресурсів, спрямованих на майбутній розвиток.

У контексті територіальних громад інвестиції набувають особливого змісту, оскільки поєднують економічні та соціальні цілі, забезпечуючи як розвиток підприємництва і надходження до бюджету, так і підвищення рівня життя населення. Відповідно, інвестиційне забезпечення виступає як система формування, залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів для комплексного розвитку громади.

Основним базовим нормативно-правовим актом, що визначає засади інвестиційної діяльності в Україні, є Закон України «Про інвестиційну діяльність» [41]. Він формує концептуальні, правові, економічні та організаційні основи здійснення інвестицій, встановлюючи загальні правила, механізми та умови залучення і реалізації інвестицій у різних секторах економіки.

З позиції територіальних громад цей закон формує правову основу для залучення інвестицій у місцевий розвиток, оскільки надає органам місцевого самоврядування визначені законом повноваження щодо регулювання інвестиційної діяльності в межах відповідних територій.

Важливу роль у формуванні інвестиційного забезпечення громад відіграє Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Він визначає

повноваження органів місцевої влади у сфері економічного розвитку, управління комунальними ресурсами та залучення інвестицій. Значущим його елементом є фінансова автономія громад, яка дозволяє самостійно визначати напрями використання бюджетних коштів, формувати пріоритети розвитку та реалізовувати інфраструктурні проєкти. Крім того, закон надає громадам право розпоряджатися комунальним майном і природними ресурсами, що створює додаткові можливості для залучення інвесторів, розвитку підприємництва та впровадження державно-приватного партнерства.

Ще одним ключовим нормативним актом у системі інвестиційного забезпечення є Бюджетний кодекс України. Як зазначають О. Р. Західна та Д. О. Корень, саме бюджет виступає основним інструментом реалізації соціально-економічної політики держави та має сприяти сталому розвитку економіки [18, с.161].

Кодекс регулює порядок формування, розподілу та використання місцевих бюджетів, визначаючи фінансові можливості громад щодо інвестування в інфраструктуру, соціальну сферу та розвиток підприємництва. Важливим є також механізм міжбюджетних трансфертів, який дозволяє спрямовувати державні субвенції на реалізацію стратегічно значущих проєктів, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, енергоефективності та цифровізації. Окремо слід відзначити можливість місцевих запозичень, які розширюють ресурсну базу громад для реалізації масштабних інвестиційних ініціатив.

У системі залучення приватного капіталу значну роль відіграє Закон України «Про державно-приватне партнерство» [40]. Він визначає правові, організаційні та економічні засади співпраці між органами місцевого самоврядування та приватним сектором, створюючи умови для реалізації спільних інвестиційних проєктів. Завдяки цьому механізму громади отримують можливість залучати приватні інвестиції для фінансування, модернізації та управління об'єктами соціальної й економічної інфраструктури, що суттєво розширює їхні інвестиційні можливості та знижує навантаження на місцеві бюджети.

У наукових дослідженнях доволі часто поняття «інвестиційне забезпечення» підміняється терміном «інвестиційна діяльність», однак ці категорії не є

тотожними та відрізняються за змістовним наповненням. Інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад є значно ширшим поняттям, яке охоплює сукупність організаційно-економічних умов, ресурсів, взаємовідносин, інструментів і механізмів, що формують основу для достатнього обсягу інвестицій з метою соціально-економічного розвитку територій.

Натомість інвестиційна діяльність має більш прикладний характер і відображає сукупність практичних дій органів місцевого самоврядування щодо залучення, розміщення та використання інвестиційних ресурсів. У цьому контексті інвестиційна діяльність може розглядатися як складова або функціональна підсистема ширшої системи інвестиційного забезпечення (рис. 1.1).

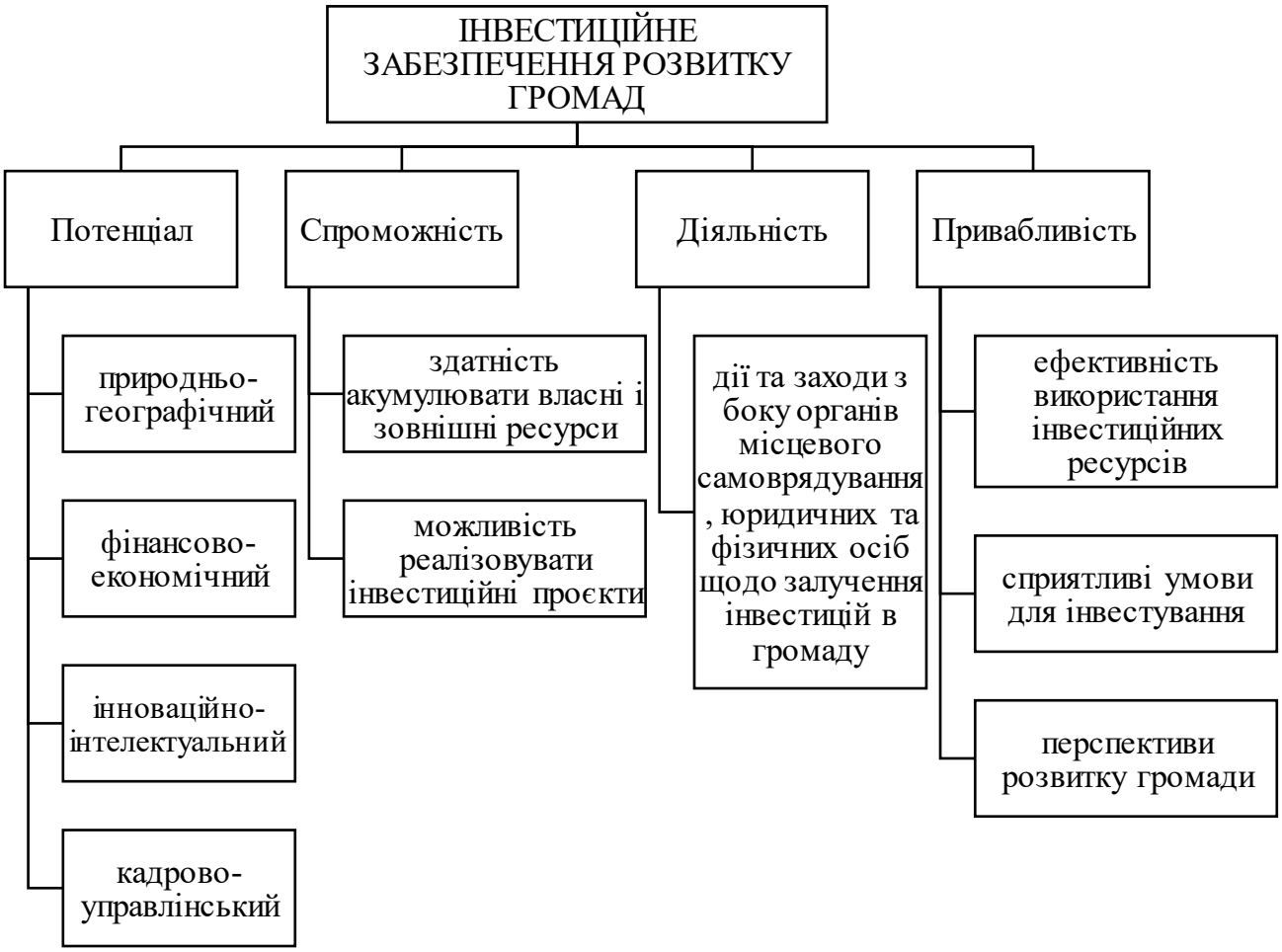


Рисунок 1.1 – Структурні компоненти інвестиційного забезпечення територіальних громад

Джерело: побудовано автором з використанням [3]

Таким чином, дослідження інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад передбачає комплексний підхід, що включає аналіз інвестиційних ресурсів, потенціалу, умов функціонування, а також економічних інструментів і механізмів залучення капіталу. Важливим елементом цього процесу є саме інвестиційна діяльність органів місцевого самоврядування, яка реалізується через практичні заходи з акумулювання та спрямування інвестицій у різні сфери життєдіяльності громади, зокрема в розвиток інфраструктури та підтримку підприємництва.

У системі інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад доцільно виокремити низку взаємопов'язаних структурних елементів, які формують цілісну організаційно-економічну систему залучення та використання інвестицій. Першим із них є інвестиційний потенціал громади, який охоплює сукупність наявних ресурсів і можливостей – природних, фінансово-економічних, соціальних, інституційних та управлінських.

Важливим елементом системи є інвестиційна спроможність громади, яка характеризує її здатність забезпечувати власний розвиток за рахунок внутрішніх бюджетних ресурсів, зокрема видатків розвитку, без необхідності залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування. Йдеться про ситуацію, коли після покриття обов'язкових поточних витрат («видатків споживання») у місцевому бюджеті залишаються кошти, спрямовані на інвестиційні потреби громади. Окреме місце посідає інвестиційна діяльність, що являє собою сукупність практичних дій органів місцевого самоврядування, фізичних і юридичних осіб, спрямованих на залучення та використання інвестиційних ресурсів, і водночас виступає як процес управління інвестиційними потоками та інструментами їх мобілізації.

Не менш значущою складовою є інвестиційна привабливість громади, яка відображає узагальнену оцінку доцільності вкладення капіталу з урахуванням інвестиційного потенціалу та рівня ризиків як макро-, так і мікроекономічного характеру. У контексті територіальної громади вона характеризує здатність формувати сприятливе інвестиційне середовище, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати стабільні умови для інвесторів.

У межах цієї системи також важливо розрізняти внутрішні та зовнішні інвестиційні ресурси, які формують основу фінансового забезпечення розвитку громади та визначають її інвестиційну стійкість (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика інвестиційних ресурсів територіальної громади

Вид інвестиційних ресурсів	Джерела формування	Основний зміст	Ключові особливості	Напрями використання
Внутрішні бюджетні ресурси (бюджет розвитку)	Податкові та неподаткові надходження до місцевого бюджету	Частина місцевого бюджету, що спрямовується на капітальні видатки, зокрема придбання, модернізацію та відновлення основних засобів і активів бюджетних установ	Обсяг залежить від розміру громади, демографічної структури, рівня економічного розвитку, стану інфраструктури та географічного положення; обмеженість ресурсів і залежність від зовнішніх факторів	Розвиток інфраструктури, оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення функціонування соціальних установ
Людський капітал громади	Освітній рівень населення, професійні навички, підприємницька активність	Сукупність знань, компетенцій та потенціалу мешканців громади як довгострокового інвестиційного ресурсу	Забезпечує вищу довгострокову віддачу порівняно з матеріальними інвестиціями; реалізується через розвиток підприємництва та зайнятості	Підвищення зайнятості, розвиток бізнесу, зростання доходів населення та місцевого бюджету
Зовнішні інвестиційні ресурси	Міжнародні організації, держави-партнери, бізнес-структури, приватні інвестори	Фінансові, матеріально-технічні та інформаційні надходження, що формуються поза межами громади	Залучаються через грантові програми, благодійні внески та міжнародну допомогу; мають цільовий характер використання	Реалізація соціально-економічних проєктів, модернізація інфраструктури, впровадження інноваційних рішень

Джерело: побудовано автором з використанням [4;53]

Внутрішні інвестиційні ресурси територіальної громади формуються насамперед за рахунок власних бюджетних надходжень, отриманих від податків

і зборів, що акумулюються в місцевому бюджеті та можуть бути спрямовані на цілі розвитку.

У цьому контексті йдеться про так званий бюджет розвитку, тобто частину коштів місцевого бюджету, яка використовується для фінансування капітальних видатків, зокрема придбання, модернізації та відновлення основних засобів, а також інших матеріальних і нематеріальних активів бюджетних установ громади. Обсяг таких видатків є неоднорідним у різних територіальних громадах, оскільки залежить від комплексу факторів, серед яких розмір громади, демографічна структура, рівень розвитку підприємництва, стан інфраструктури та географічні особливості. Водночас, попри ключову роль місцевих бюджетів у забезпеченні розвитку, їхні інвестиційні можливості є обмеженими та значною мірою залежать від зовнішніх умов, які не завжди перебувають у сфері прямого впливу органів місцевого самоврядування.

Окремим важливим внутрішнім джерелом інвестиційного забезпечення виступає людський капітал громади, значення якого в сучасних умовах постійно зростає. Інвестиції у розвиток людського потенціалу розглядаються як не менш важливі порівняно з матеріальними капіталовкладеннями, оскільки забезпечують значно вищу довгострокову віддачу [53, с. 43].

Реалізація потенціалу людського капіталу відбувається, зокрема, через розвиток місцевого підприємництва, що сприяє підвищенню рівня зайнятості, зростанню добробуту населення та формуванню додаткових бюджетних надходжень. У результаті цього територіальна громада отримує розширену базу внутрішніх фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на подальше інвестиційне та соціально-економічне зростання.

Зовнішні інвестиційні ресурси територіальних громад формуються за межами їх внутрішньої фінансової системи та надходять від сторонніх суб'єктів фінансування. До таких ресурсів належать фінансові, матеріально-технічні та інформаційні надходження, які громади отримують від міжнародних організацій, держав-партнерів, бізнес-структур або приватних осіб.

Одним із найбільш ефективних інструментів залучення зовнішнього фінансування є участь у грантових програмах міжнародних партнерів, що

дозволяє громадам отримувати необхідні ресурси для реалізації проєктів соціально-економічного розвитку та трансформаційних змін.

Грантові механізми передбачають безповоротне надання фінансової допомоги, благодійних внесків або цільових пожертв, які спрямовуються на вирішення визначених суспільно значущих завдань [4, с. 30].

До складу зовнішніх інвестицій також відносять міжбюджетні трансферти, що надходять із державного бюджету або бюджетів вищих адміністративних рівнів. Вони реалізуються у межах державних і регіональних цільових програм розвитку та виступають важливим інструментом підтримки територіальних громад. Прикладами таких надходжень є субвенції на модернізацію освітньої інфраструктури, зокрема закупівлю комп'ютерного та мультимедійного обладнання, або трансферти з обласних бюджетів, спрямовані на реалізацію регіональних програм розвитку. Таким чином, зовнішні інвестиційні ресурси відіграють суттєву роль у розширенні фінансових можливостей громад та прискоренні їх соціально-економічного розвитку.

На основі проведеного аналізу інвестиційних ресурсів можна дійти висновку, що внутрішні інвестиції, які формуються за рахунок місцевих бюджетів, відіграють визначальну роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад. Їх ключове значення полягає у спрямуванні фінансових ресурсів на формування та модернізацію інфраструктури, підвищення якості життя населення та забезпечення довгострокової економічної стабільності. На відміну від приватного інвестування в бізнес-сектор, орієнтованого переважно на отримання прибутку, бюджетні інвестиції мають виражений суспільний характер і забезпечують ширший мультиплікативний ефект для території.

За рахунок місцевих бюджетів здійснюється фінансування будівництва та оновлення ключових об'єктів соціальної інфраструктури, таких як дороги, заклади освіти та охорони здоров'я, системи житлово-комунального господарства, транспортна мережа тощо. Ці об'єкти формують базові умови життєдіяльності населення та забезпечують рівний доступ громадян до основних публічних послуг незалежно від їхнього рівня доходів.

При цьому бізнес-сектор, як правило, не бере на себе фінансування соціально значущих, але низькорентабельних проєктів, таких як безкоштовні медичні заклади чи освітня інфраструктура, що підкреслює важливість участі місцевих бюджетів у їх розвитку.

Водночас інвестиції з місцевих бюджетів формують сприятливе середовище для розвитку підприємницької діяльності, оскільки жоден бізнес не може ефективно функціонувати без належного рівня інфраструктурного забезпечення, транспортної доступності та наявності кваліфікованої робочої сили. У цьому контексті внутрішні інвестиції виступають не лише інструментом соціального розвитку, але й каталізатором економічної активності. Відтак, можна стверджувати, що розвиток громади за рахунок бюджетних інвестицій підвищує її інвестиційну привабливість і створює передумови для подальшого залучення зовнішнього капіталу, формуючи ефект взаємного посилення між державним фінансуванням та приватним капіталом.

Вибір джерел інвестиційного забезпечення є визначальним чинником під час формування та реалізації програм і проєктів соціально-економічного розвитку територіальних громад. У цьому контексті виникає необхідність розроблення дієвих організаційно-економічних механізмів удосконалення інвестиційної політики органів місцевого самоврядування. Її ефективна реалізація забезпечує позитивний вплив на розвиток громади в цілому, оскільки сприяє мобілізації як внутрішніх, так і зовнішніх інвестиційних ресурсів у сферу комунальної інфраструктури та приватного сектору економіки.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційної діяльності

Методичні підходи до дослідження інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад являють собою цілісну систему аналітичного опрацювання наявних інвестиційних ресурсів і потенційних можливостей громади (рис. 1.3) [9, с. 213].

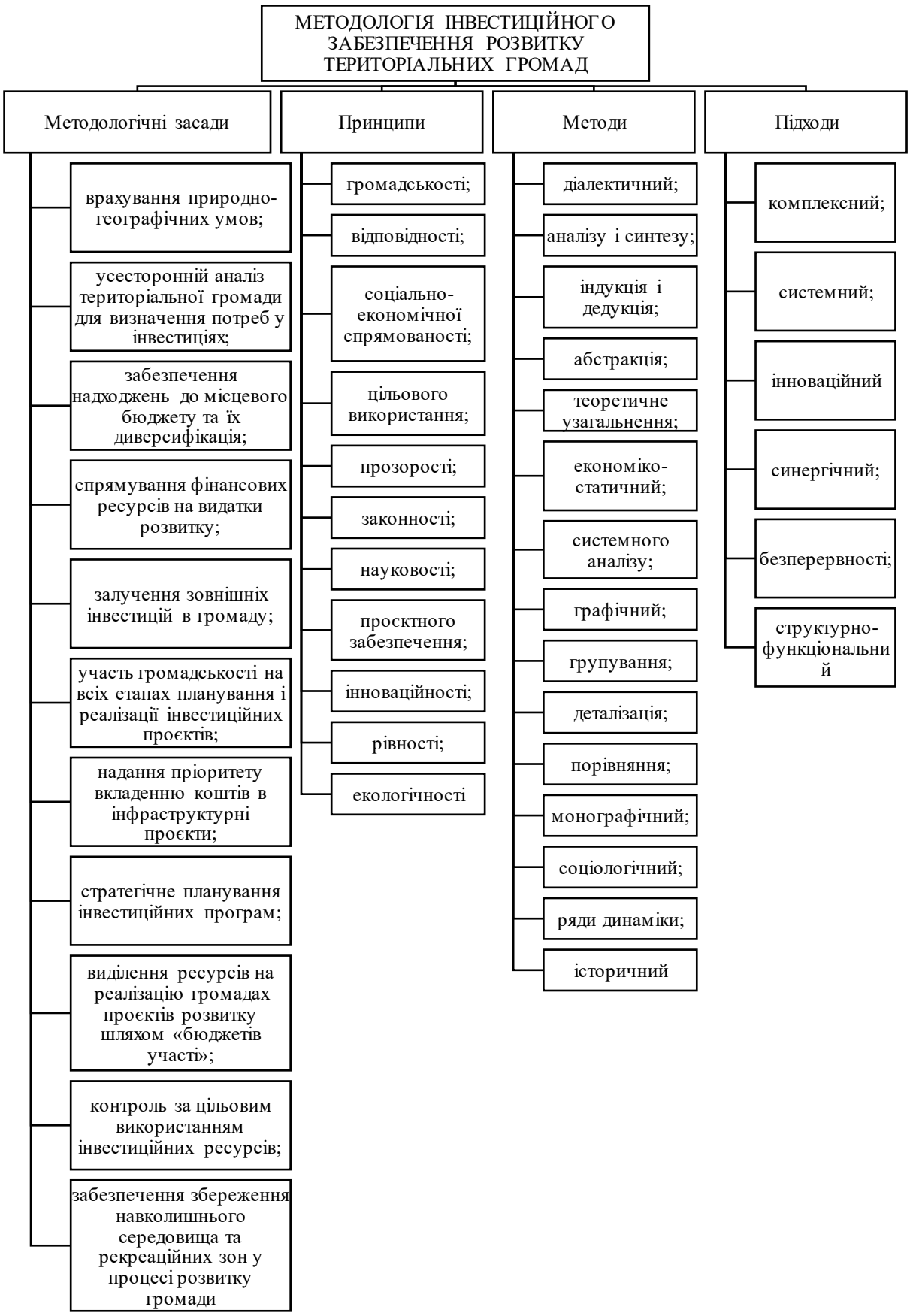


Рисунок 1.3 – Методологія інвестиційного забезпечення територіальних громад

Джерело: побудовано автором з використанням [9]

Вони охоплюють сукупність загальнонаукових методів і прийомів пізнання, що застосовуються для отримання об'єктивної та впорядкованої інформації щодо спроможності територіальної громади здійснювати інвестиційні вкладення у власний соціально-економічний розвиток Одним із ключових методів є врахування природно-географічних умов територіальної громади. Під час розроблення стратегічних напрямів розвитку та оцінювання потреб в інвестиційних ресурсах необхідно комплексно враховувати природно-ресурсний потенціал і просторове розташування громади.

До складу природних ресурсів відносять земельні, лісові, водні та мінеральні ресурси, а також біорізноманіття, зокрема флору і фауну. Їх використання створює передумови для формування нових робочих місць, особливо у сферах аграрного виробництва, лісового господарства, рекреації та енергетики, а також сприяє підтриманню екологічної рівноваги та забезпеченню сталого розвитку територій.

З позицій економічної теорії такі ресурси розглядаються як специфічний актив громади, який не залежить від її фінансової спроможності, демографічних характеристик чи кадрового потенціалу. Саме раціональне та ефективне використання природних ресурсів формує довгострокову основу стабільного розвитку територіальної громади [7, с. 67].

Серед природних ресурсів особливої уваги потребують земельні ресурси територіальних громад, оскільки саме вони формують базову основу просторового та економічного розвитку. Як зазначають І. Баланюк та Т. Іванюк, у процесі децентралізації громади отримали розширені повноваження щодо управління землями, розташованими в межах їхньої території [3, с. 35].

У широкому трактуванні земельні ресурси громади охоплюють усі земельні ділянки в її адміністративних межах незалежно від форми власності, цільового призначення та функціонального зонування [23, с. 115].

Від їхньої кількісної та якісної характеристики значною мірою залежить спроможність громади розвивати аграрний сектор, ефективно використовувати орендні відносини, формувати земельні ділянки під реалізацію інвестиційних

проєктів, а також забезпечувати стабільні надходження до місцевого бюджету через земельне оподаткування.

Важливим фактором стратегічного планування соціально-економічного розвитку є також географічне положення громади. Воно охоплює такі параметри, як площа території, її розміщення відносно адміністративних центрів області чи району, стан і розвиненість транспортної інфраструктури, наявність автомобільних та залізничних сполучень. Сукупність цих характеристик безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість території та ефективність реалізації програм розвитку, тому їх обов'язково враховують під час планування будь-яких проєктів чи стратегічних ініціатив.

Окремим інструментом стратегічного планування виступає комплексний аналіз територіальної громади з метою визначення інвестиційних потреб. Його сутність полягає у виявленні пріоритетних напрямів розвитку та сфер життєдіяльності, що потребують першочергового удосконалення. Такий аналіз має охоплювати всю систему соціально-економічних показників громади, включаючи ресурсний потенціал, рівень розвитку інфраструктури та наявні можливості зростання. Ефективним інструментом у цьому контексті є SWOT-аналіз, який дозволяє системно ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози розвитку території.

Окрім SWOT-аналізу, у процесі комплексного вивчення територіальних громад доцільно застосовувати низку інших аналітичних інструментів, які дозволяють глибше визначити інвестиційні потреби та пріоритетні напрями розвитку. Їх використання забезпечує більш точну діагностику соціально-економічного стану громади та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо розподілу інвестиційних ресурсів.

Одним із ключових методичних підходів є дослідження структури місцевого бюджету як основного джерела внутрішнього інвестиційного забезпечення. Місцеві бюджети включають власні доходи та трансферти з державного бюджету, однак їхня структура часто характеризується значною залежністю від загальнодержавних податкових надходжень, насамперед податку на доходи фізичних осіб [35].

У цьому контексті важливим інструментом виступає аналіз диверсифікації доходної бази територіальної громади. Його застосування дозволяє оцінити можливості збільшення частки місцевих податків і зборів, розвитку підприємництва та ефективного використання земельних ресурсів. Подібні заходи сприяють підвищенню фінансової самодостатності громад та зменшенню залежності від міжбюджетних трансфертів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Інструменти дослідження інвестиційних потреб територіальної громади

Інструмент аналізу	Зміст застосування	Результат / що визначає
Аналіз структури місцевого бюджету	Оцінка доходів (податкових і трансфертних надходжень)	Визначення фінансової залежності громади
Аналіз диверсифікації доходів	Дослідження місцевих податків, підприємництва, земельних ресурсів	Оцінка фінансової самодостатності
Аналіз структури видатків	Порівняння поточних і капітальних витрат	Рівень інвестиційної спрямованості бюджету
Оцінка інвестиційної привабливості	Аналіз умов для інвесторів, ризиків, конкурентних переваг	Можливості залучення зовнішніх інвестицій
Аналіз ресурсного потенціалу	Оцінка природних, людських та інфраструктурних ресурсів	Визначення пріоритетних сфер розвитку

Джерело: побудовано автором з використанням [5; 9]

Не менш важливим є аналіз структури бюджетних видатків, зокрема співвідношення поточних і капітальних витрат. Дослідження показує, що до реформи децентралізації частка видатків розвитку була низькою і становила близько 15–18%, тоді як після її впровадження зросла до приблизно 22% [9].

Додатковим інструментом дослідження є оцінка потенціалу залучення зовнішніх інвестицій, який охоплює грантові ресурси, міжнародну технічну допомогу, приватний капітал та інші джерела фінансування [5]. У цьому контексті значну роль відіграє інвестиційний маркетинг як складова формування інвестиційної привабливості територій, що дозволяє підвищити ефективність залучення ресурсів для розвитку громад.

1.3 Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами

Цифрові інвестиційні платформи являють собою спеціалізовані онлайн-системи, що забезпечують пряму взаємодію між інвесторами та суб'єктами господарювання, які потребують фінансування, істотно спрощуючи процес акумулювання капіталу.

Завдяки усуненню традиційних фінансових посередників такі платформи сприяють зниженню трансакційних витрат і підвищенню доступності інвестиційних ресурсів для широкого кола учасників ринку. Зростання потреби у доступних і адаптивних фінансових інструментах стимулює поширення практики використання краудфандингових платформ.

Такий механізм фінансування забезпечує можливість мобілізації ресурсів від широкого кола учасників, водночас надаючи їм свободу вибору форми участі відповідно до власних мотивацій і очікувань (рис. 1.4) [55].

Узагальнення класифікації цифрових платформ для залучення інвестицій свідчить про суттєве розширення інструментів фінансування, доступних як для бізнесу, так і для інвесторів.

Різноманіття моделей залучення капіталу – від краудфандингу до токенізованих механізмів – формує багаторівневу систему фінансової взаємодії, у межах якої кожен учасник може обрати оптимальний формат співпраці. Це сприяє не лише підвищенню доступності інвестиційних ресурсів, але й активізації підприємницької діяльності, особливо у сфері стартапів та інноваційних проєктів.

Одні платформи функціонують на основі токенізації активів (ICO, STO), інші – через інструменти колективного фінансування (краудфандинг, краудінвестинг) або позикові механізми (P2P-кредитування).

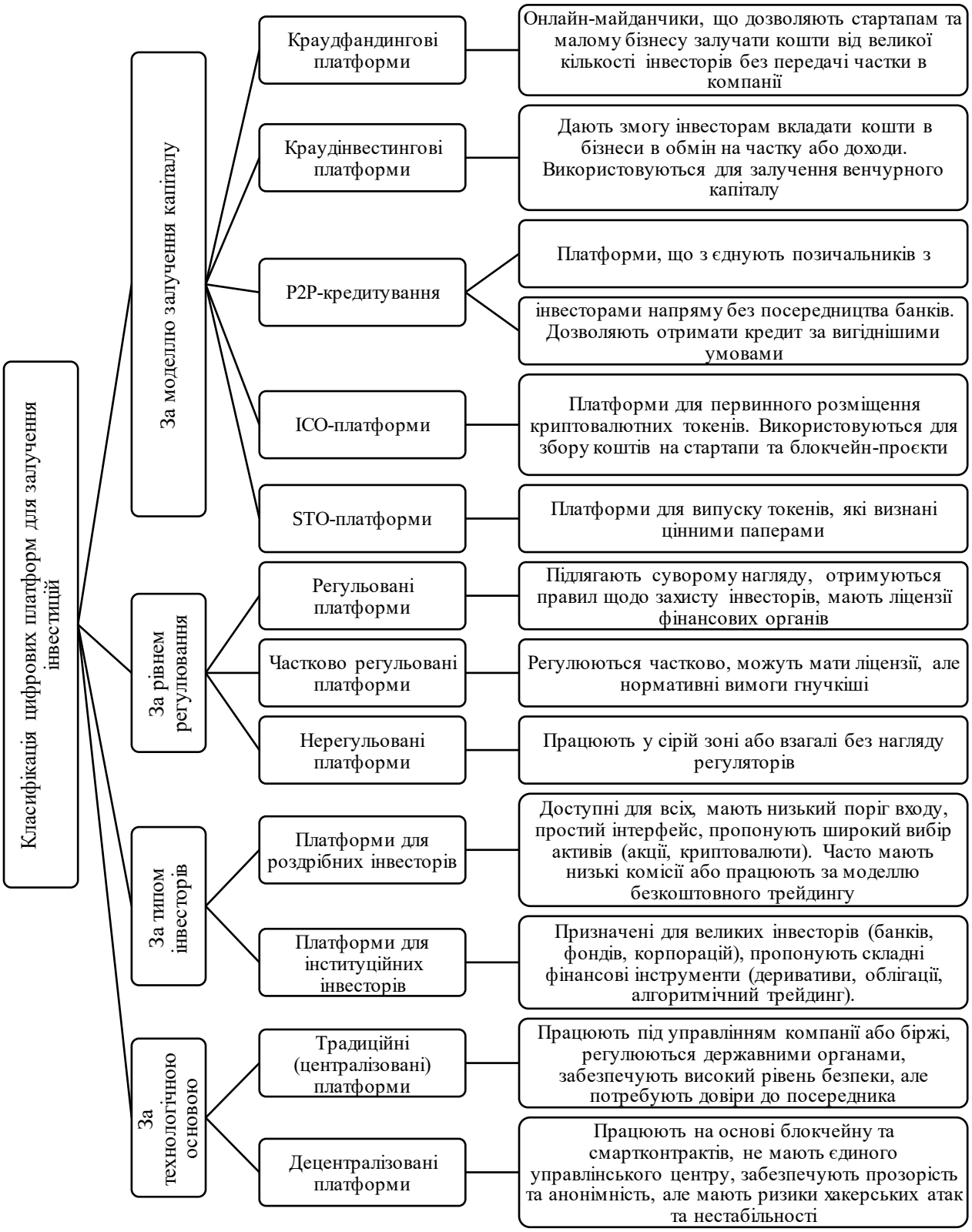


Рисунок 1.4 – Класифікація цифрових платформ для залучення інвестицій

Джерело: побудовано автором з використанням [1; 20; 24; 37; 52; 55]

Такий підхід до систематизації дозволяє глибше оцінити роль цифрових платформ у фінансовій системі, визначити їхні переваги та ризики, а також

обґрунтувати доцільність використання різних інвестиційних моделей (табл. 1.3) [55].

Таблиця 1.3 – Класифікація цифрових інвестиційних платформ за моделями фінансування та особливостями функціонування

Фінансова модель залучення коштів	Тип платформи	Економічна сутність та механізм функціонування
Безповоротне колективне фінансування	Краудфандингові сервіси	Користувачі добровільно фінансують проєкти без отримання майнових прав або фінансової винагороди, керуючись ідеєю підтримки чи соціальної значущості ініціативи
Часткове інвестування у бізнес	Краудінвестингові платформи	Учасники інвестують кошти в обмін на корпоративні права, частку прибутку або дивіденди, стаючи співвласниками або партнерами проєкту
Боргове фінансування	P2P-кредитні платформи	Забезпечується пряме кредитування між фізичними чи юридичними особами без участі банків, де інвестори отримують дохід у вигляді відсотків
Токенізоване фінансування	Платформи ICO / STO	Залучення капіталу здійснюється шляхом випуску цифрових токенів: утилітарних (доступ до продукту) або інвестиційних (аналог цінних паперів) з відповідними правами для інвесторів

Джерело: побудовано автором з використанням [20; 55]

Водночас важливим аспектом функціонування цифрових платформ є рівень їх державного регулювання, який безпосередньо впливає на ступінь ризиків і довіру з боку інвесторів. Регульовані платформи забезпечують вищий рівень захисту та прозорості, проте можуть бути менш гнучкими, тоді як нерегульовані середовища створюють більше можливостей для швидкого залучення капіталу, але супроводжуються підвищеними ризиками фінансових втрат. Це формує необхідність збалансованого підходу до вибору платформи з урахуванням як потенційної дохідності, так і безпеки вкладень.

Диференціація платформ за типом інвесторів підкреслює їхню адаптацію до різних сегментів ринку. Платформи для роздрібних інвесторів орієнтовані на масового користувача, забезпечуючи простоту доступу та мінімальні бар'єри входу, що сприяє демократизації інвестицій. Натомість платформи для інституційних інвесторів пропонують складні фінансові інструменти та більш

професійні підходи до управління капіталом, що відповідає потребам великих гравців фінансового ринку.

Цифрові інвестиційні платформи активно інтегрують інноваційні технологічні рішення з метою підвищення якості сервісів та ефективності процесів залучення капіталу. Одним із ключових напрямів є використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання, які забезпечують функціонування автоматизованих систем інвестування, зокрема робоадвайзерів. Такі системи дозволяють здійснювати управління інвестиційними портфелями з урахуванням індивідуальних фінансових цілей користувачів і їхньої схильності до ризику.

Крім того, застосування ШІ сприяє виявленню підозрілих операцій, підвищенню рівня безпеки та оптимізації управління ризиками завдяки обробці значних масивів даних різного типу. У результаті впровадження цих технологій цифрові платформи отримують можливість формувати більш точні аналітичні прогнози, надавати персоналізовані рекомендації та підвищувати загальну ефективність інвестиційної діяльності. Прикладом практичного застосування таких рішень є платформа Magnifi, що пропонує користувачам інтелектуальні інструменти підтримки прийняття інвестиційних рішень [60].

Не менш вагомим технологічним інструментом є блокчейн, який забезпечує високий рівень прозорості, надійності та захисту фінансових операцій завдяки використанню децентралізованого реєстру транзакцій. Значного поширення набуває процес токенізації активів, що передбачає їх перетворення у цифрову форму для подальшого обігу на ринку.

Використання смартконтрактів дозволяє автоматизувати виконання угод і мінімізувати роль посередників, що знижує витрати та підвищує швидкість операцій. Крім того, блокчейн-технології сприяють розвитку децентралізованих фінансових систем, які функціонують незалежно від традиційних інституцій. Особливу увагу серед інструментів залучення інвестицій привертають моделі ICO та STO, які виступають альтернативою класичним формам фінансування, забезпечуючи швидший доступ до капіталу та спрощені процедури залучення інвесторів для інноваційних проєктів і малого бізнесу [60].

Державна цифрова екосистема управління публічними інвестиціями DREAM є «єдиним вікном» для проєктів і програм, для реалізації яких необхідно залучення бюджетних коштів.

Платформа забезпечує прозорість і підзвітність на кожному етапі їх життєвого циклу від підготовки, оцінки та відбору до моніторингу виконання та реалізації (Додаток А, рис. А.1-А.2) [56].

Процедура та методологія підготовки, оцінки та реалізації програм розроблені Мінекономіки у тісній співпраці з Мінфіном, Мінрозвитку, Open Contracting Partnership та Проєктним офісом DREAM за підтримки національних та міжнародних партнерів, включаючи ЄІБ JASPERS, UK IPA, Світовий банк, Tony Blair Institute на основі UK 5 Case Model та найкращих практик ЄС.

DREAM забезпечує повну прозорість в підготовці, розробці, пріоритезації, отриманні фінансування, закупівлі, імплементації та моніторингу кожного проєкту на всіх рівнях. Екосистема DREAM об'єднує 9 IT рішень, розроблених в Україні, як тих, що вже успішно працюють так і тих, що знаходяться в процесі розробки, та збирає дані з них «єдиному вікні» [56].

В екосистемі DREAM створено Єдиний портфель публічних інвестиційних проєктів. Це єдина вичерпна національна база інвестиційних проєктів держави, де кожен користувач може відбирати проєкти за багатьма фільтрами, такими як – регіон, сектор, статус, ініціатор, джерела фінансування тощо.

Використання цифрових інвестиційних платформ формує нову модель взаємодії між інвесторами та компаніями, поєднуючи високий рівень доступності фінансових ресурсів із технологічними перевагами цифрового середовища (табл. 1.8).

Як свідчить інформація, представлена у таблиці 1.8, поряд із суттєвими перевагами, такими як зниження бар'єрів входу, прискорення фінансування та розширення ринкових можливостей, існує значна кількість ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, інформаційною прозорістю та ринковою конкуренцією.

Таблиця 1.8 – Переваги та недоліки цифрових платформ для залучення інвестицій

Аспект	Для інвесторів	Для компаній, що залучають фінансування
Переваги	Доступ до інвестицій із невеликими стартовими сумами та можливість диверсифікації активів; зниження транзакційних витрат порівняно з традиційними фінансовими інструментами; цілодобовий доступ до інвестиційних операцій через цифрові сервіси; висока прозорість комісійної політики та руху коштів; наявність освітніх ресурсів і аналітичних інструментів для підвищення фінансової обізнаності	Розширений доступ до широкої бази потенційних інвесторів; пришвидшення процесу залучення капіталу; підвищення впізнаваності бренду та проєкту в цифровому середовищі; менша залежність від традиційних фінансових інституцій; зниження вартості залучення інвестицій; можливість тестування ринкового попиту ще до повноцінного запуску продукту
Недоліки	Відсутність персонального фінансового консультування ускладнює прийняття рішень; ризик інформаційного перевантаження та поширення недостовірних даних; кіберзагрози, шахрайство та витоки даних; нестабільність роботи платформ під час високої волатильності ринку; ризик емоційних та імпульсивних інвестиційних рішень; обмежена ліквідність окремих активів; можливість діяльності недобросовісних учасників ринку	Висока конкуренція між проєктами за увагу інвесторів; значні витрати на маркетинг та просування; часткове зменшення залучених коштів через комісії платформ; ризик невиконання цілей кампанії фінансування; необхідність виконання зобов'язань перед інвесторами; можливе розмивання частки власності (особливо при equity-краудфандингу); загрози кібератак та витоку комерційної інформації

Джерело: побудовано автором з використанням [1; 20; 24; 37 ;52; 55]

Саме тому ефективність використання таких платформ залежить від збалансованого врахування як можливостей, так і обмежень, а також від рівня цифрової грамотності учасників інвестиційного процесу.

Висновки з розділу 1

Результати дослідження теоретичних засад інвестиційної діяльності на місцевому рівні в умовах цифрової трансформації дозволяють зробити такі висновки.

Інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад є цілісною системою мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, що

визначає можливості модернізації інфраструктури, розвитку бізнесу та підвищення якості життя населення. Його ефективність залежить від інвестиційної привабливості території, якості управління та здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати раціональне використання ресурсної бази, поєднуючи економічні та соціальні цілі розвитку.

Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності громад базуються на поєднанні нормативно-правового регулювання та аналітичних інструментів, що дозволяють комплексно оцінювати ресурсний потенціал, бюджетну спроможність і структуру фінансів територій. Застосування таких методів, як SWOT-аналіз, оцінка доходної бази, інвестиційної привабливості та ризиків, забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень і сприяє підвищенню фінансової самодостатності громад.

Цифрові інвестиційні платформи стають важливим інструментом сучасної інвестиційної системи, спрощуючи доступ до капіталу та підвищуючи ефективність взаємодії між інвесторами і бізнесом. Їх розвиток підтримується цифровізацією, використанням штучного інтелекту, Big Data та блокчейну, що підсилює прозорість і аналітичні можливості інвестиційних процесів, однак одночасно потребує належного регулювання, кіберзахисту та підвищення фінансової грамотності учасників ринку. Екосистема DREAM об’єднує 9 IT рішень, розроблених в Україні, як тих, що вже успішно працюють так і тих, що знаходяться в процесі розробки, та збирає дані з них «єдиному вікні».

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОМР

2.1 Функції Департаменту економічного розвитку ОМР у формуванні та реалізації інвестиційної політики міста

Департамент економічного розвитку Одеської міської ради (далі – Департамент) є виконавчим органом Одеської міської ради та правонаступником управління економіки, промисловості й інвестицій Одеської міської ради. Його діяльність здійснюється відповідно до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», інших чинних нормативно-правових актів, рішень міської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень міського голови, а також затвердженого Положення.

Департамент має статус юридичної особи публічного права, володіє власним балансом, рахунками в органах Державної казначейської служби України, а також офіційною символікою (гербовою печаткою, штампами та бланками). Фінансування його діяльності здійснюється з міського бюджету відповідно до затвердженого кошторису. Він є підзвітним і підконтрольним міській раді, а також підпорядковується міському голові та виконавчому комітету. Ліквідація, реорганізація чи інші форми припинення діяльності здійснюються згідно з вимогами чинного законодавства.

Місцезнаходження Департаменту: 65026, м. Одеса, вул. Італійська, 6; актуальна електронна адреса: depeconomy@omr.gov.ua [32].

Ключовими завданнями Департаменту є участь у реалізації державної та місцевої економічної політики, забезпечення соціально-економічного розвитку міста відповідно до затвердженої стратегії, а також формування та реалізація інвестиційної політики. Значна увага приділяється залученню іноземних інвестицій і кредитних ресурсів, розвитку підприємництва та промислового потенціалу, реалізації тарифної політики, а також координації діяльності у сфері публічних закупівель.

Окремо Департамент забезпечує аналітичний супровід економічного розвитку, стратегічне планування, підготовку проєктів рішень органів місцевого самоврядування, а також розгляд звернень громадян і юридичних осіб.

У межах функціональних повноважень Департамент здійснює прогнозування економічного розвитку міста, розроблення та моніторинг стратегічних і цільових програм, підготовку аналітичних матеріалів і регулярних звітів щодо соціально-економічної динаміки. Важливою складовою діяльності є супровід громадського бюджету, включаючи попередню експертизу проєктів та контроль їх реалізації, а також участь у формуванні тарифної політики та оцінці фінансово-господарської діяльності комунальних підприємств [37].

Додатково до його функцій належить регулювання та моніторинг підприємницької діяльності, аналіз промислового виробництва, розвиток малого і середнього бізнесу, впровадження енергоефективних заходів, а також участь у формуванні та реалізації регуляторної політики. Департамент забезпечує інформаційно-консультаційну підтримку органів влади, підприємств і установ, сприяє розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і координує взаємодію з міжнародними партнерами.

Серед прав Департаменту – ініціювання пропозицій щодо соціально-економічного розвитку міста, залучення підприємств і організацій до реалізації міських програм, отримання необхідної інформації від органів влади та суб'єктів господарювання, проведення нарад з питань компетенції, а також представництво інтересів виконавчого органу міської ради у взаємодії з державними, громадськими та міжнародними структурами [38].

Департамент очолює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади міським головою.

Кваліфікаційні вимоги до посади директора передбачають наявність повної вищої освіти відповідного профілю на рівні магістра або спеціаліста, а також відповідний управлінський досвід. Зокрема, необхідним є стаж роботи на посадах державної служби або в органах місцевого самоврядування на керівних посадах не менше трьох років. Альтернативно допускається досвід керівної

роботи в інших сферах управління тривалістю не менше п’яти років, якщо це обумовлено специфікою завдань та функцій виконавчого органу [38].

У своїй діяльності директор Департаменту є підзвітним і підконтрольним міській раді, а також перебуває у підпорядкуванні міського голови та виконавчого комітету міської ради. Він забезпечує загальне керівництво діяльністю Департаменту та несе персональну відповідальність за виконання покладених на нього завдань і повноважень, діючи від імені Департаменту без довіреності.

Організаційна структура Департаменту, окрім директора, включає його заступників, а також структурні підрозділи – управління, відділи, сектори та інші функціональні одиниці. Їх діяльність регламентується окремими положеннями, які затверджуються директором Департаменту одноособово. Розподіл функціональних обов’язків між заступниками та підпорядкованість структурних підрозділів визначаються безпосередньо директором.

До основних повноважень директора належить організація та координація діяльності Департаменту, забезпечення виконання покладених на нього функцій, а також контроль за реалізацією рішень міської ради, виконавчого комітету та розпоряджень міського голови в межах компетенції Департаменту. Він видає накази в межах своїх повноважень, організовує їх виконання та здійснює контроль за результатами.

Крім того, директор вносить пропозиції щодо кадрових призначень, зокрема заступників та інших працівників Департаменту, а також погоджує штатний розпис і кошторис витрат на утримання установи. Він формує структуру Департаменту відповідно до затвердженого штатного розпису, затверджує плани роботи підрозділів і посадові інструкції працівників, а також визначає їх функціональні обов’язки [37].

Серед інших функцій директора – представлення Департаменту у відносинах із державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями та громадянами, укладання договорів у межах чинного законодавства, організація особистого прийому громадян, а також забезпечення міжвідомчої взаємодії для реалізації завдань Департаменту.

Директор також виконує функції головного розпорядника бюджетних коштів відповідно до бюджетних призначень, затверджених рішенням міської ради про бюджет міста Одеси на відповідний рік. У межах своєї компетенції він має право видавати доручення та здійснювати інші повноваження, передбачені чинним законодавством України.

Реалізація інвестиційних функцій Департаменту здійснюється в контексті ширшої цифрової трансформації міського управління. Одеса належить до перших українських міст, які запровадили комплексну цифрову платформу муніципальних сервісів «MISTO», що об'єднала електронні адміністративні послуги, інформацію щодо безпеки, інтерактивні карти укриттів, екологічний моніторинг, електронний запис до центрів надання адміністративних послуг, оплату паркування та інші цифрові сервіси через вебпортал і мобільні застосунки. Використання цієї системи сприяло розширенню практики цифрового управління, оскільки органи місцевої влади отримали можливість аналізувати дані щодо користування сервісами для планування бюджетних витрат, управління комунальними ресурсами та реалізації безпекових заходів.

Окрім цього, платформа включає елементи електронної демократії, зокрема механізми участі громадян в онлайн-опитуваннях. Інтеграція цифрової платформи «MISTO» у систему комунікації між владою та мешканцями демонструє, що сучасні цифрові сервіси виконують не лише сервісну функцію, а й формують важливу складову інформаційної інфраструктури управління, забезпечуючи оперативний обмін інформацією та підвищуючи ефективність ухвалення управлінських рішень [60].

У цьому вимірі Департамент економічного розвитку ОМР діє не ізольовано від системи регіонального цифрового врядування, це в свою чергу демонструє перехід на більш високий рівень управління. На регіональному рівні Одеська область демонструє вагомі результати у сфері цифрової трансформації, посідаючи одне з провідних місць серед регіонів України за показниками цифрових інновацій відповідно до оцінок Міністерства цифрової трансформації. У межах рейтингового оцінювання враховувалися рівень розвитку інтернет-інфраструктури, ефективність функціонування центрів надання

адміністративних послуг, масштаби впровадження електронного документообігу, доступність цифрових сервісів та інші ключові індикатори цифровізації. Це підтверджує, що сучасні цифрові технології активно інтегруються не лише у діяльність окремих міст, а й у систему регіонального управління, впливаючи на розроблення стратегічних напрямів розвитку та ухвалення політико-управлінських рішень [53].

Водночас Одеська обласна державна адміністрація поряд із використанням власних цифрових платформ активно впроваджує механізми електронної взаємодії з громадськістю під час реалізації стратегічних регіональних програм у сферах екології, соціального захисту населення, містобудування та створення природоохоронних територій.

Проведення електронних консультацій за допомогою цифрових каналів комунікації дає змогу залучати мешканців до обговорення управлінських ініціатив без організації традиційних громадських слухань, що підвищує відкритість, прозорість та інклюзивність процесу прийняття рішень.

Практика застосування цифрових консультацій засвідчує, що органи місцевої влади дедалі активніше використовують інструменти електронної демократії як складову сучасного публічного управління. Такі механізми виконують не лише функцію збору громадської думки, а й стають важливим джерелом інформації для визначення управлінських пріоритетів на основі широкого спектра суспільних оцінок і пропозицій. У сучасних умовах цифрові інструменти поступово трансформуються із допоміжних сервісів у повноцінний механізм адаптації системи публічного управління до викликів воєнного стану, цифровізації держави та процесів європейської інтеграції.

У даному випадку цифрова дипломатія є певним виміром системи цифрового врядування, який пов’язує внутрішні процеси та зовнішнє середовище. Характерним прикладом практичного застосування цифрової дипломатії на місцевому рівні є діяльність органів місцевого самоврядування Одеси та територіальних громад Одеського регіону, які після початку повномасштабної війни значно посилили міжнародну комунікацію з містами-побратимами й закордонними партнерами за допомогою цифрових технологій. Важливими

інструментами такої взаємодії стали офіційні веб-сайти, соціальні мережі, онлайн-конференції, відеозвернення представників місцевої влади та інші електронні канали інформування. Через них систематично висвітлювалися питання безпеки, гуманітарної ситуації, функціонування критичної інфраструктури та потреб громад у відновленні. У результаті цифрова комунікація трансформувалася у дієвий механізм цифрової дипломатії, орієнтований не лише на поширення інформації, а й на формування міжнародної підтримки та залучення зовнішніх ресурсів.

Співпраця Одеси з іноземними містами-партнерами Європи та Північної Америки, що переважно здійснювалася у дистанційному форматі, мала безпосередній вплив на процес прийняття управлінських рішень на локальному рівні. Зокрема, рішення щодо фінансування заходів із захисту об’єктів культурної спадщини, модернізації енергетичної інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб та розвитку систем цивільного захисту ухвалювалися з урахуванням рекомендацій міжнародних партнерів і вимог донорських програм. Таким чином, цифрова дипломатія стала інструментом інтеграції міжнародної експертної підтримки та фінансових можливостей у систему місцевого управління.

Характерною рисою цифрової дипломатії територіальних громад Одеси та Одеської області є її тісний взаємозв’язок із механізмами громадської участі та публічної комунікації. Онлайн-звернення представників місцевої влади до міжнародних партнерів, які одночасно були відкритими для місцевого населення, сприяли підвищенню прозорості управлінських процесів та посиленню суспільної довіри до ухвалених рішень. У результаті формування політико-управлінських рішень органів місцевого самоврядування відбувалося під впливом як зовнішньої міжнародної взаємодії, так і внутрішніх суспільних потреб та очікувань громадян.

Завдяки сильній інформаційній підтримці та координації зовнішньоекономічних зв'язків та надання широкої консультаційної допомоги департаментам, установам і бізнесу, Департамент економічного розвитку ОМР здійснює комплексний моніторинг основних напрямків розвитку міста. Окремий

напрям роботи пов’язаний із розвитком інвестиційного середовища міста: формуванням бази інвестиційних проєктів, підготовкою презентаційних матеріалів, просуванням інвестиційної привабливості Одеси, а також взаємодією з міжнародними фінансовими організаціями та фондами. Департамент також сприяє розвитку державно-приватного партнерства, координує участь у грантових програмах, організовує роботу інвестиційних інституцій та забезпечує співпрацю з рейтинговими агентствами.

2.2 Аналіз портфеля інвестиційних проєктів м. Одеси та показників їх реалізації

Ключові напрями публічного інвестування міста Одеси сформовані відповідно до стратегічних пріоритетів державної та регіональної політики розвитку, визначених Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695, а також Стратегією оновлення та розвитку Одеської області на 2021–2027 роки, схваленою рішенням Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року № 1228-VII. Зазначені напрями відповідають положенням інших документів стратегічного планування у сфері державної та регіональної політики та визначаються як пріоритетні для залучення фінансових ресурсів у відповідних галузях і секторах економіки.

Формування пріоритетів публічного інвестування здійснювалося Департаментом економічного розвитку Одеської міської ради на підставі пропозицій профільних виконавчих органів міської ради, відповідальних за розвиток окремих секторів публічного інвестування. Під час визначення інвестиційних напрямів враховувалися стратегічні цілі та завдання, закріплені у державних і регіональних програмах розвитку, а також положення інших нормативно-стратегічних документів, що регулюють соціально-економічний розвиток територіальної громади та регіону загалом.

З метою забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Одеської міської територіальної громади, відновлення інфраструктурного потенціалу,

стимулювання соціально-економічного зростання та підвищення якості життя населення Середньостроковим планом на період 2026–2028 років визначено 12 пріоритетних галузей для публічного інвестування:

1. Охорона здоров'я;
2. Транспорт;
3. Муніципальна інфраструктура та послуги;
4. Житлова сфера;
5. Освіта і наука;
6. Культура та інформація;
7. Енергетика;
8. Спорт та фізичне виховання;
9. Соціальна сфера;
10. Громадська безпека;
11. Довкілля;
12. Публічні послуги і пов'язана з ними цифровізація.

Кожна з визначених галузнй охоплює ключові напрями модернізації міського господарства та відповідає сучасним викликам розвитку території. Такий підхід забезпечує комплексність інвестиційної політики та її узгодженість із довгостроковими цілями відновлення та сталого розвитку громади.

Сектор енергетики передбачає модернізацію енергетичної інфраструктури через розвиток розподіленої генерації, будівництво ТЕЦ на альтернативному паливі та оновлення існуючих енергетичних об'єктів, що сприятиме підвищенню енергетичної стійкості міста. Транспортний напрям орієнтований на реконструкцію шляхопроводів, підвищення безпеки дорожнього руху та розвиток громадського транспорту, тоді як муніципальна інфраструктура охоплює відновлення будівель і мереж, підвищення енергоефективності, реконструкцію гідротехнічних споруд і розвиток соціальної інфраструктури, зокрема дитячих та комунальних об'єктів. Житловий сектор зосереджений на забезпеченні житлом постраждалих громадян, модернізації житлового фонду та розвитку соціального й орендного житла. У сфері охорони здоров'я пріоритетом є модернізація медичної інфраструктури, розвиток реабілітаційних центрів і

закладів ментального здоров'я, а також онкопревенції. Освітня галузь спрямована на оновлення закладів освіти та створення безпечних умов навчання, тоді як громадська безпека охоплює розвиток захисної інфраструктури, систем реагування на надзвичайні ситуації та матеріально технічне забезпечення відповідних служб. Культурний, соціальний та спортивний сектори орієнтовані на збереження спадщини, розвиток інклюзії, підтримку вразливих груп населення та розширення спортивної інфраструктури, а цифровізація та екологічний напрям забезпечують модернізацію електронних сервісів, інформаційної інфраструктури, систем управління відходами та покращення екологічної безпеки міста.

Система управління публічними інвестиціями в місті Одеса базується на чіткому розподілі функцій між профільними структурними підрозділами міської ради, що забезпечує комплексний підхід до експертизи та супроводу інвестиційних проєктів (рис. 2.1).

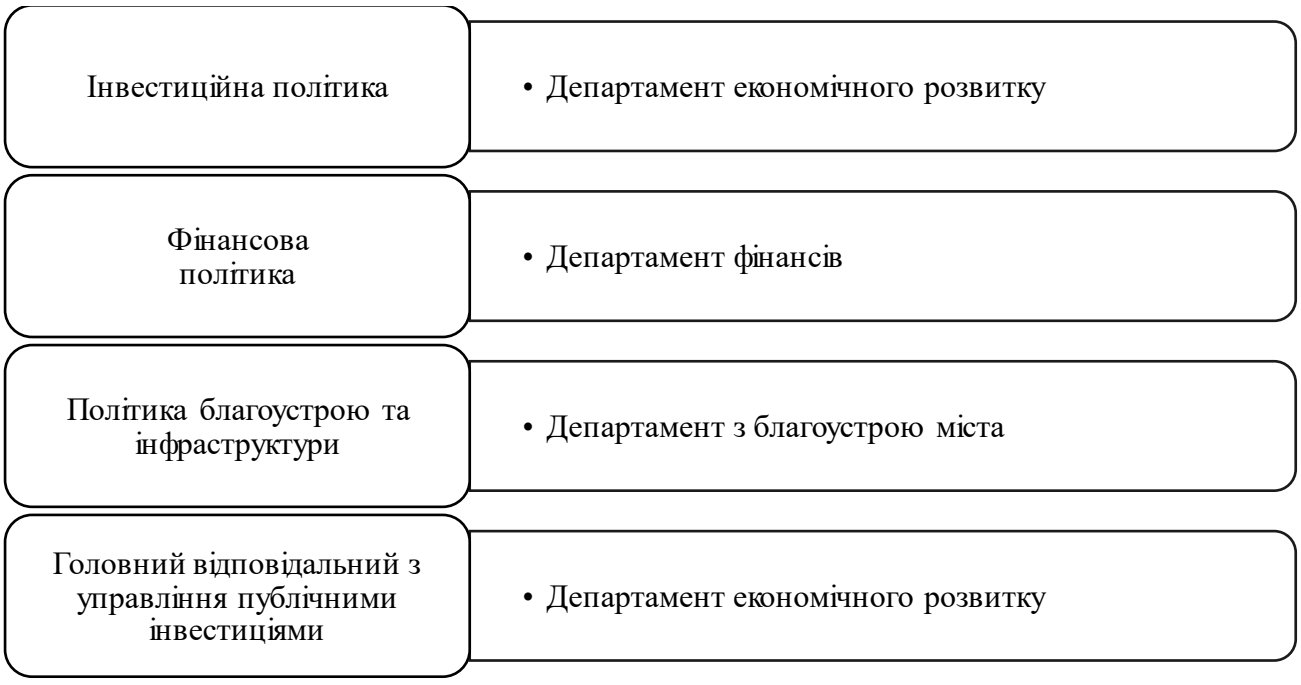


Рисунок 2.1 – Структурні підрозділ, відповідальні за експертну оцінку всіх інвестиційних проєктів у м. Одеса

Джерело: побудовано автором з використанням [32]

Головну роль у формуванні інвестиційної політики відіграє Департамент економічного розвитку, який одночасно виконує функції головного

відповідального за управління публічними інвестиціями, що дозволяє забезпечити узгодженість стратегічного планування та координації проєктної діяльності на міському рівні.

Фінансове забезпечення інвестиційних процесів здійснюється Департаментом фінансів, який відповідає за формування та реалізацію фінансової політики, тоді як Департамент з благоустрою міста забезпечує реалізацію напрямів, пов'язаних із розвитком інфраструктури та покращенням міського середовища. Така функціональна структура сприяє підвищенню ефективності управління публічними інвестиціями, забезпечує взаємодію між галузевими політиками та створює умови для більш збалансованого та результативного розвитку міської територіальної громади.

Аналіз фінансової структури публічних інвестицій свідчить про суттєве зростання загального обсягу фінансування упродовж 2026–2028 років з 8057437,9 тис. грн у 2026 році до 23158104,5 тис. грн у 2028 році, що підтверджує активізацію інвестиційної діяльності та розширення масштабів реалізації інфраструктурних проєктів.

Таблиця 2.1 – Фінансова структура публічних інвестицій м. Одеси, у прогнозі на 2026-2028 рр., тис. грн

Показник	2026 рік (прогноз)	2027 рік (прогноз)	2028 рік (прогноз)	Разом 2026 – 2028 роки (прогноз)
Місцевий бюджет	4417295,1	4472923,7	4341444,8	13231663,6
Інші джерела	3640142,8	10686511,7	18816659,7	33143314,2
РАЗОМ	8057437,9	15159435,4	23158104,5	46374977,8

Джерело: побудовано автором з використанням [48]

Основним джерелом приросту виступають інші джерела фінансування, обсяг яких збільшується з 3640142,8 тис. грн до 18816659,7 тис. грн, тоді як місцевий бюджет 4341444,8–4472923,7 тис. грн щорічно. Загальний обсяг інвестицій за 2026–2028 роки прогнозується на рівні 46374977,8 тис. грн, з яких 33143314,2 тис. грн припадає на зовнішні та альтернативні джерела фінансування, що

свідчить про посилення ролі грантів, міжнародної допомоги та інших позабюджетних ресурсів у розвитку публічної інфраструктури.

Аналіз розподілу публічних інвестицій свідчить про суттєве зростання загального обсягу фінансування упродовж 2026–2028 років з 8057437,9 тис. грн у 2026 році до 23158104,5 тис. грн у 2028 році, що підтверджує посилення інвестиційної активності та орієнтацію міської влади на реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів (табл. 2.2).

Найбільший обсяг фінансування спрямовується у сферу енергетики, де сукупний показник за середньостроковий період становить 18817459,8 тис. грн, а також у транспортний сектор із обсягом 9822272,5 тис. грн та муніципальну інфраструктуру і послуги на рівні 8307730,25 тис. грн, що свідчить про пріоритетність розвитку критичної інфраструктури міста.

Таблиця 2.2 – Аналіз розподілу публічних інвестицій м. Одеси у прогнозі на 2026-2028 рр., тис. грн

Галузь	Граничний розподіл на 2026 рік	Граничний розподіл на 2027 рік	Граничний розподіл на 2028 рік	Граничний розподіл на середньо-строковий період
Енергетика	2139521,4	4695846,6	11982091,8	18817459,8
Транспорт	1343799,7	4187994,5	4290478,3	9822272,5
Муніципальна інфраструктура та послуги	1530501,4	3192841,1	3584387,8	8307730,3
Житло	981050,0	1030450,0	1136650,0	3148150,0
Охорона здоров'я	781890,0	889860,0	949700,0	2621450,0
Освіта і наука	663575,6	621175,6	658325,6	1943076,8
Громадська безпека	248466,0	262380,7	251973,0	762819,7
Культура та інформація	163339,5	103841,8	174331,9	441513,2
Соціальна сфера	146058,6	102643,3	77855,1	326557,0
Спорт та фізичне виховання	5500,0	50000,0	40000,0	95500,0
Публічні послуги і пов'язана з ними цифровізація	31415,4	13976,8	3630,2	49022,6
Довкілля	22320,3	8425,0	8680,8	39426,1
Загальний результат	8057437,9	15159435,4	23158104,5	46374977,8

Джерело: побудовано автором з використанням [48]

Вагоме місце у структурі публічних інвестицій займають житлова сфера, охорона здоров'я та освіта і наука, на які відповідно передбачено 3148150,0 тис. грн, 2621450,0 тис. грн та 1943076,8 тис. грн упродовж 2026–2028 років. Це підтверджує орієнтацію інвестиційної політики на забезпечення соціальної стабільності, підтримку функціонування медичної та освітньої систем, а також покращення житлових умов населення. Одночасно фінансування громадської безпеки у сумі 762819,7 тис. грн демонструє зростання уваги до захисту населення та підвищення стійкості міської інфраструктури в умовах воєнних викликів (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 – Структура розподілу публічних інвестицій м. Одеси у прогнозі на 2026-2028 рр, %

Джерело: побудовано автором з використанням [48]

Найменші обсяги фінансування передбачені для сфер довкілля, цифровізації та спорту, де загальний обсяг інвестицій коливається від 39426,1 тис. грн до

95500,0 тис. грн, що може свідчити про концентрацію фінансових ресурсів насамперед на критично важливих напрямах розвитку громади. Загальний обсяг публічних інвестицій за середньостроковий період становить 46374977,8 тис. грн, що формує основу для подальшого розвитку галузевих проєктних портфелів та забезпечує можливість реалізації стратегічних пріоритетів Одеської міської територіальної громади.

Аналіз єдиного проєктного портфеля публічних інвестицій Одеської міської територіальної громади на 2026 рік свідчить про масштабну концентрацію фінансових ресурсів на розвитку соціальної та муніципальної інфраструктури (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз єдиного проєктного портфелю публічних інвестицій Одеської міської територіальної громади на 2026 рік.

Сектор	Кількість проєктів	Вартість проєктів за секторами, млн. грн	Частка від загального портфеля, %	Джерело фінансування
Охорона здоров'я	97	6185,32	16,14	Державна субвенція, гранти та місцевий бюджет.
Транспорт	32	6482,74	5,32	Гранти, запозичення від МФО та місцевий бюджет.
Муніципальна інфраструктура	121	7834,52	20,13	Гранти, держсубвенція та місцевий бюджет.
Житлова сфера	3	644,14	0,5	Переважно місцевий бюджет, для одного об'єкта — держсубвенція
Освіта і наука	162	3019,97	26,96	Співфінансування (місцевий бюджет / держсубвенція).
Культура та інформація	45	616,11	7,49	Гранти та міжнародна підтримка, місцевий бюджет.
Енергетика	18	2057,96	3	Повністю безповоротне грантове фінансування.
Спорт та фізичне виховання	2	108,00	0,33	Місцевий бюджет, гранти та МТД.
Соціальна сфера	61	621,83	10,15	Місцевий бюджет.
Громадська безпека	47	573,21	7,82	Місцевий бюджет.
Довкілля	4	157,65	0,67	Гранти та місцевий бюджет.
Публічні послуги та цифровізація	9	47,22	1,5	Місцевий бюджет.

Джерело: побудовано автором з використанням [18]

Аналіз джерел фінансування показує суттєву залежність реалізації проєктів від міжнародної підтримки, грантових програм та державних субвенцій. Особливо це характерно для секторів енергетики, культури, муніципальної інфраструктури та транспорту. У сфері енергетики всі 18 проєктів фінансуються виключно за рахунок безповоротного грантового фінансування, що свідчить про активне залучення міжнародних партнерів до розвитку енергетичної стійкості громади. Транспортний сектор також значною мірою залежить від грантів та запозичень міжнародних фінансових організацій, що демонструє складність реалізації капіталомістких інфраструктурних проєктів без зовнішньої підтримки.

Відносно невеликі обсяги фінансування також спостерігаються у сфері довкілля та цифровізації, які фінансуються пріоритетно через місцевий бюджет. Це може свідчити про обмеженість фінансових ресурсів та концентрацію бюджету насамперед на критично важливих напрямах відновлення і функціонування громади. Водночас недостатній рівень інвестування у житлову сферу, в якій тільки один проєкт фінансується держсубвенцією, інші через місцевий бюджет; екологічні заходи, що реалізуються за рахунок грантів та місцевого бюджету та цифрову трансформацію, яка повністю має місцеве фінансування, все це може у перспективі стримувати довгострокову якість міського розвитку.

Загалом, як свідчать дані рис. 2.3, найбільшу кількість проєктів зосереджено у сфері освіти і науки, де передбачено реалізацію 162 проєктів із часткою 26,96% від загального портфеля. Це підтверджує стратегічну орієнтацію громади на модернізацію освітньої інфраструктури, відновлення закладів освіти та створення безпечних умов для навчання. Значна кількість проєктів також припадає на муніципальну інфраструктуру, де реалізується 121 проєкт із фінансуванням 7834,52 млн. грн або 20,13% портфеля, що свідчить про високий рівень уваги до відновлення комунального господарства, інженерних мереж та міської інфраструктури.

Вагоме місце у структурі інвестиційного портфеля займає сектор охорони здоров’я, у межах якого заплановано 97 проєктів із фінансуванням 6185,32 млн. грн та часткою 16,14%. Це вказує на пріоритетність модернізації медичної

системи громади, оновлення лікарень, створення сучасних умов надання медичних послуг та забезпечення стійкості системи охорони здоров'я в умовах підвищених соціальних ризиків.

Рисунок 2.3 – Секторна структура публічних інвестицій м. Одеса, %

Джерело: побудовано автором з використанням [18]

Одночасно значний обсяг фінансування спрямовується на соціальну сферу та громадську безпеку, де реалізовуються відповідно 61 та 47 проєктів. Сукупно ці напрями формують понад 17% портфеля, що підтверджує орієнтацію громади на підтримку соціальної стабільності, захист населення та забезпечення базових безпекових потреб.

Поряд із цим окремі напрями залишаються недостатньо представленими у структурі інвестиційного портфеля. Зокрема житлова сфера охоплює лише 3 проєкти з часткою 0,5%, а спорт та фізичне виховання представлені лише 2 проєктами із часткою 0,33%.

Аналізуючи єдиний проєктний портфель Одеської міської територіальної громади в розрізі внесення змін у поточному році, можна зауважити, що на початку року портфель налічував 65 інвестиційних проєктів та 3 програми, після змін у І кварталі від 20.01.2026 р. він був розширений до 279 проєктів та 3 програм. На даний момент останні зміни були запроваджені у ІІ кварталі від 17.04.2026 р., після яких єдиний проєктний портфель Одеської міської територіальної громади збільшився майже вдвічі, налічуючи 601 інвестиційний проєкт та 3 програми (Додаток Б, рис. Б.1)

Така динаміка може свідчити тільки про те, що Департамент економічного розвитку ОМР проводить плідну роботу в сфері управління публічними інвестиціями. В свою чергу галузеві департаменти, установи та бізнес з кожним кварталом все активніше приймає участь в системі управління публічними інвестиціями та розробляє проєкти, що спрямовані на покращення інфраструктури міста, добробуту населення тощо.

У цілому структура єдиного проєктного портфеля Одеської міської територіальної громади на 2026 рік характеризується високим рівнем соціальної орієнтації та домінуванням інфраструктурних проєктів. Пріоритетність освіти, охорони здоров'я, муніципальної інфраструктури та соціальної сфери свідчить про прагнення громади забезпечити стабільне функціонування міського середовища, підтримати базові суспільні потреби та підвищити стійкість території в умовах економічних і безпекових викликів. Одночасно значна частка грантового та міжнародного фінансування підтверджує активну інтеграцію громади у міжнародні програми підтримки та відновлення, що створює додаткові можливості для реалізації масштабних інвестиційних проєктів у майбутньому.

2.3 Використання цифрової платформи DREAM в управлінні інвестиційними проєктами

Публічна презентація цифрової екосистеми управління відновленням України DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management)

відбулася під час міжнародної конференції Ukraine Recovery Conference 2023 у Лондоні [14]. Зазначена система являє собою державну електронну платформу, призначену для формування єдиного цифрового середовища реалізації проєктів відбудови та забезпечення прозорості, підзвітності й координації процесів відновлення на державному, регіональному та місцевому рівнях [27].

Функціонування DREAM спрямоване на створення інтегрованого механізму управління публічними інвестиціями та контролю за використанням фінансових ресурсів у сфері відновлення інфраструктури України.

Правові засади діяльності системи DREAM визначаються постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2022 року № 1286 «Про реалізацію експериментального проєкту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури», а також Положенням про Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури № 65 від 24.01.2024 року [39].

У межах цього нормативного акта вперше на законодавчому рівні закріплено поняття відновлення та відбудови об'єктів нерухомого майна й інфраструктури як комплексу заходів, пов'язаних із реконструкцією, реставрацією, капітальним ремонтом і новим будівництвом об'єктів, пошкоджених або зруйнованих унаслідок збройної агресії російської федерації, а також створенням нової інфраструктури для забезпечення економічного розвитку регіонів.

Особливе значення DREAM має у сфері публічних закупівель, оскільки відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» № 922-IV роботи з реконструкції, реставрації, капітального ремонту та нового будівництва належать до категорії закупівель робіт [43]. У зв'язку з цим цифрова система забезпечує інтеграцію процедур закупівель у процеси відновлення та дозволяє здійснювати контроль за всіма етапами реалізації інвестиційних проєктів.

До ключових функцій DREAM належать відображення інформації щодо закупівель у сфері відбудови, координація взаємодії між замовниками та

підрядниками, а також ведення обліку проєктів, за якими укладено договори на розроблення проєктної документації, будівництво, реконструкцію чи реставрацію об'єктів [6].

Відповідно до Положення про єдину цифрову систему офіційним вебпорталом DREAM визначено ресурс www.dream.gov.ua, який функціонує як цифрова основа реформи управління публічними інвестиціями [33].

У межах цієї екосистеми реалізується повний цикл управління інвестиційними проєктами від формування середньострокових планів та секторальних портфелів до розподілу фінансування, виконання робіт і моніторингу результатів. Такий підхід забезпечує відкритість інформації, підвищує рівень суспільного контролю та сприяє ефективнішому використанню фінансових ресурсів у процесі повоєнного відновлення України.

На всіх стадіях функціонування цифрова платформа забезпечує оприлюднення відкритих даних відповідно до міжнародного стандарту Open Contracting Data Standard OCDS [63]. Згідно з частиною 2 розділу II Положення про єдину цифрову систему № 65 від 24.01.2024 передбачено також сумісність і режим реального часу електронної взаємодії з державною системою публічних закупівель «Prozorro». Таким чином, DREAM інтегрується в національну екосистему електронного врядування та забезпечує уніфікований обмін даними між ключовими цифровими інструментами публічного управління.

Характерною рисою платформи є її повний охоплювальний підхід до управління життєвим циклом проєктів відбудови. У межах системи фіксуються всі етапи реалізації проєктів, включаючи облік пошкоджень, планування та розподіл фінансування, здійснення закупівель, виконання будівельних робіт і введення об'єктів в експлуатацію. Така архітектура забезпечує безперервний моніторинг процесів відновлення та формує основу для підвищення ефективності публічного управління у сфері реконструкції інфраструктури.

Функціональність DREAM в адміністративно правовому вимірі може бути структурована за трьома основними напрямами. Інформаційно аналітичний напрям передбачає збір, обробку та аналіз даних щодо реалізації відновлювальних проєктів. Координаційний напрям забезпечує взаємодію між

різними рівнями публічної влади та залученими стейкхолдерами. Контрольний напрям спрямований на моніторинг використання фінансових ресурсів і дотримання встановлених процедур реалізації проєктів.

Управління публічними інвестиціями у м. Одеса характеризується поетапним впровадженням системи планування та реалізації проєктів, де перший етап уже завершено і він передбачав створення Інвестиційної ради, формування Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій на 2026–2028 роки та затвердження прогнозу бюджету на цей період (рис. 2.4).

Рисунок 2.4 – Етапи управління публічними інвестиціями у м. Одеса

Джерело: побудовано автором з використанням [32]

Наразі реалізується другий етап, у межах якого здійснюється інтеграція плану в систему DREAM, підготовка інвестиційних проєктів, а також формування секторальних і єдиного проєктного портфелів громади. Подальші етапи передбачають розподіл фінансових ресурсів для реалізації проєктів та безпосереднє їх впровадження з одночасною оцінкою ефективності, що свідчить про формування комплексної, послідовної та цифрово орієнтованої моделі управління публічними інвестиціями в громаді.

Діяльність Департаменту економічного розвитку ОМР у контексті функціонування системи DREAM спрямована на формування структурованого переліку секторів публічного інвестування та забезпечення їх належної організації в межах цифрової платформи (рис. 2.5).

Рисунок 2.5 – Напрями діяльності Департаменту економічного розвитку ОМР у контексті функціонування системи DREAM

Джерело: побудовано автором з використанням [32]

Важливим елементом є також делегування повноважень секторальним підрозділам, що дозволяє забезпечити розподіл відповідальності між профільними виконавчими органами та підвищити ефективність управління інвестиційними процесами.

У межах визначеної моделі виконавчі органи зобов’язані формувати ключові параметри інвестиційної діяльності, в тому числі напрями розвитку в межах окремих секторів, обсяги витрат, цільові показники, критерії відповідності та інші секторальні характеристики. Такий підхід забезпечує системність планування, підвищує прозорість прийняття рішень і створює умови для більш ефективного контролю за реалізацією публічних інвестицій на місцевому рівні.

Правовий статус системи характеризується поєднанням національних і міжнародних елементів управління. Платформа створена за ініціативи Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України та реалізується за підтримки уряду Великобританії, що підкреслює її міжнародний характер і значення для формування довіри з боку донорів і партнерів [12]. Адміністративне забезпечення функціонування системи здійснює Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, яке відповідає за технічний супровід, розвиток і впровадження DREAM [49].

Важливим концептуальним принципом платформи є модель повної прозорості «всі бачать все», що підвищує рівень довіри інвесторів і сприяє залученню міжнародного фінансування. На порталі Системи управління публічними інвестиціями DREAM, окрім загальної інформації щодо кількості напрямів за кожним з секторів, граничного обсягу фінансування за секторами, міститься також інформація щодо показника забезпеченості фінансової потреби – відсоток покриття.

У межах системи реалізовано інтеграцію з Реєстром пошкодженого та знищеного майна, а також із системою «Prozorro», що функціонує відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» № 922-IV від 25 грудня 2015 року, що забезпечує комплементарну взаємодію цифрових інструментів публічного управління та посилює підзвітність процедур закупівель [43].

Інтероперабельність DREAM з іншими державними інформаційними ресурсами дозволяє формувати єдиний цифровий контур управління публічними інвестиціями в режимі реального часу. Платформа забезпечує перетворення планів відновлення громад на конкретні проєкти з повним циклом реалізації від ідеї до завершення.

Такий підхід сприяє децентралізації управлінських процесів, розширює повноваження місцевого самоврядування та підвищує ефективність прийняття рішень на локальному рівні [31].

Аналіз нормативно правового забезпечення функціонування цифрової платформи DREAM свідчить про наявність базових правових засад її діяльності поряд із певними прогалинами у спеціальному регулюванні.

На сучасному етапі функціонування платформи ґрунтується переважно на загальних положеннях законодавства у сфері електронних документів і документообігу, інформаційних систем та захисту інформації. Спеціалізоване нормативне регулювання перебуває на стадії становлення, а ключові засади роботи системи визначені підзаконним актом Положенням про Єдину цифрову інтегровану інформаційно аналітичну систему управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури, затвердженим наказом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України № 65 від 24.01.2024 р. Така ситуація створює певні ризики правової невизначеності, нестабільності регулювання та нечіткого розподілу відповідальності між суб'єктами системи.

У контексті чинного правового поля особливо актуальною залишається проблема відсутності комплексного законодавчого акту, який би врегульовував функціонування цифрових платформ у сфері публічного управління та публічних закупівель. Прийняття такого акту дозволило б чітко визначити правовий статус цифрових інструментів, порядок їх використання та механізми взаємодії з органами державної влади.

Наявні фрагментарні регуляторні підходи ускладнюють повноцінну інтеграцію цифрових рішень у сферу публічних закупівель, що особливо критично в умовах воєнного стану, коли зростає потреба в оперативності, прозорості та підзвітності управлінських процесів.

Важливою характеристикою DREAM є впровадження інноваційних механізмів забезпечення прозорості та підзвітності у сфері відновлення. Завдяки функціонуванню платформи забезпечується відкритий доступ до інформації щодо всіх етапів реалізації проєктів відбудови, що створює нові можливості для суспільного контролю.

Відкриті дані дозволяють здійснювати порівняльний аналіз об'єктів, проєктів, територіальних громад і регіонів, а також оцінювати динаміку їх реалізації за визначеними показниками, що формує аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях публічної влади [2].

Окремо слід відзначити, що цифрова платформа DREAM сприяє формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на відкритість, прозорість та залучення громадськості до процесів прийняття рішень. У межах єдиної цифрової екосистеми інтегруються механізми розгляду звернень, управління ризиками та моніторингу реалізації проєктів, що забезпечує оперативне реагування на проблемні ситуації. Таким чином, формується комплексний інструмент цифрового управління, здатний поєднувати аналітичні та контрольні функції в єдиному середовищі.

Формування та розвиток екосистеми DREAM здійснюється з урахуванням положень міжнародного м'якого права, зокрема принципів Угоди про державні закупівлі Світової організації торгівлі, положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом 2014 року, а також ініціативи Організації Об'єднаних Націй Партнерство Відкритий Уряд 2011 року [42].

На національному рівні імплементація цієї ініціативи забезпечується, зокрема, через План дій з впровадження Партнерства Відкритий Уряд на 2023–2025 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1049-р від 17.11.2023 р., у якому окремий розділ присвячено розвитку системи DREAM як цифрового інструменту управління проєктами відбудови інфраструктури, будівництва та нерухомого майна [35].

Окремої уваги потребує положення Рамкової угоди між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування у межах інструменту UKRAINE FACILITY, укладеної у 2024 році в контексті імплементації Угоди про асоціацію 2014 року [45].

У цьому документі наголошується на необхідності забезпечення максимальної прозорості використання фінансових ресурсів через систему публічних закупівель. У цьому контексті цифрова екосистема DREAM, інтегрована з електронною системою «Prozorro», виступає ключовим інструментом забезпечення відкритості та підзвітності витрачання коштів міжнародної допомоги.

Аналіз викликів і перспектив розвитку адміністративно правового регулювання платформи DREAM свідчить про наявність комплексного спектра

проблем, що потребують системного врегулювання. Передусім йдеться про необхідність гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами цифрового врядування, електронного документообігу та захисту інформації. В умовах воєнного стану особливої ваги набувають питання кібербезпеки та захисту персональних даних, що зумовлює потребу у формуванні спеціалізованих правових і технічних механізмів, адаптованих до умов підвищених ризиків.

Важливим напрямом подальшого розвитку є вдосконалення нормативного регулювання електронної ідентифікації користувачів та забезпечення юридичної сили електронних документів, що формуються та обробляються у межах системи DREAM. Перспективним також є запровадження моделі проактивного урядування, за якої цифрова система здатна автоматично формувати та надавати користувачам необхідні сервіси та інформацію на основі аналізу їхніх запитів і поведінкових даних.

У міжнародному вимірі DREAM виконує функцію інструменту підвищення довіри з боку донорів, міжнародних організацій та приватних інвесторів, створюючи передумови для залучення значних обсягів зовнішнього фінансування [26]. Відповідність платформи принципам прозорості та підзвітності є особливо важливою з огляду на євроінтеграційний курс України. Впровадження стандартів Good Governance через цифрові механізми сприяє наближенню системи публічного управління до практик Європейського Союзу.

У цьому контексті стратегічного значення набуває забезпечення сумісності DREAM з європейськими цифровими ініціативами та інфраструктурами електронного урядування, що створює підґрунтя для інтеграції України в єдиний цифровий простір ЄС.

У підсумку можна констатувати, що цифрова платформа DREAM є інноваційним інструментом трансформації системи публічного управління відновленням, зокрема у сфері публічних закупівель, та сприяє утвердженню принципів ефективності, прозорості й підзвітності у процесах використання публічних ресурсів.

Висновки з розділу 2

Департамент економічного розвитку Одеської міської ради виконує системоутворюючу роль у формуванні та реалізації інвестиційної й економічної політики міста, поєднуючи стратегічне планування, аналітичний супровід, організаційні та координаційні функції. Його діяльність охоплює залучення інвестицій, розвиток підприємництва, супровід інфраструктурних проєктів і взаємодію з міжнародними партнерами та фінансовими інституціями, що в комплексі забезпечує підвищення інвестиційної привабливості Одеси та ефективніше використання ресурсів територіальної громади.

Аналіз проєктного портфелю Одеської міської територіальної громади на 2026 рік показав, що основні інвестиції спрямовані на освіту і науку, муніципальну інфраструктуру та охорону здоров'я, які разом формують понад 60% усіх проєктів. Фінансування здійснюється переважно за рахунок місцевого бюджету, державних субвенцій і міжнародних грантів, що свідчить про активний розвиток соціальної та інфраструктурної сфери громади й орієнтацію на підвищення якості життя населення.

Структура інвестицій характеризується пріоритетністю енергетики, транспорту та муніципальної інфраструктури, а також значною концентрацією ресурсів у сфері охорони здоров'я та житлового будівництва, що відображає орієнтацію на розвиток критичної інфраструктури та соціальну стабільність громади.

Впровадження цифрової платформи DREAM у систему управління публічними інвестиціями Одеси забезпечує інтеграцію всіх етапів реалізації проєктів у єдиному цифровому середовищі та підвищує рівень прозорості, підзвітності й ефективності управлінських рішень.

Використання цієї системи сприяє координації між структурними підрозділами міської ради, систематизації інвестиційних портфелів і посиленню контролю за реалізацією проєктів, водночас актуалізуючи потребу вдосконалення правового регулювання, кібербезпеки та цифрової інфраструктури. У перспективі DREAM формує основу сучасної моделі

цифрового врядування, сприяє інтеграції Одеси у європейський цифровий простір і підвищує інвестиційну привабливість міста.

РОЗДІЛ 3
ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

3.1 Проблеми ефективності управління інвестиційними проєктами на місцевому рівні

Використання цифрових платформ для залучення інвестицій супроводжується низкою суттєвих ризиків і обмежень як для інвесторів, так і для організацій, що залучають фінансування. Однією з основних проблем для інвесторів є недостатній рівень професійного консультування та ризик отримання недостовірної або неповної інформації щодо проєктів, що може призводити до прийняття необґрунтованих інвестиційних рішень і збільшення фінансових втрат. Додатковими негативними чинниками залишаються кіберзагрози, можливість шахрайських дій та залежність від стабільності цифрової інфраструктури й інтернет-з'єднання.

Для організацій та громад, які використовують цифрові платформи з метою залучення фінансових ресурсів, суттєвим недоліком є високий рівень конкуренції між проєктами за увагу потенційних інвесторів і донорів. Це зумовлює необхідність постійного оновлення інформаційного контенту, активного просування проєктів та здійснення додаткових витрат на цифровий маркетинг і адміністрування платформ. Водночас навіть за значних організаційних зусиль існує ризик недосягнення необхідного обсягу фінансування, що може негативно вплинути на реалізацію проєктів [24].

Окремою проблемою залишається необхідність забезпечення високого рівня прозорості та регулярної звітності перед інвесторами, що підвищує адміністративне навантаження на організації. Крім того, використання цифрових платформ може супроводжуватися ризиками технічних збоїв, втрати даних або несанкціонованого доступу до інформації.

У деяких випадках залучення зовнішніх партнерів та інвесторів також призводить до часткового обмеження управлінської автономії організацій через необхідність врахування вимог і умов фінансування.

В Україні триває комплексна трансформація системи управління публічними інвестиціями, спрямована на оновлення підходів до планування, відбору та фінансування проєктів відновлення. З метою оцінювання практичного сприйняття реформи на місцевому рівні було проведено масштабне дослідження, організоване ГО «Інститут громадянського суспільства» спільно з профільними всеукраїнськими асоціаціями громад. Опитування охопило 523 територіальні громади України, переважно невеликі за чисельністю населення та значною мірою розташовані у сільській місцевості або в прифронтових і прикордонних районах, що дозволило сформувати репрезентативну картину викликів базового рівня місцевого самоврядування [46].

Отримані результати свідчать про наявність суперечності між високим рівнем формальної готовності громад до стратегічного планування та недостатньою визначеністю фінансових параметрів з боку держави. Попри те, що більшість громад уже мають затверджені стратегії розвитку, середньострокові плани та сформовані проєктні портфелі, фактична спроможність прогнозувати надходження бюджетного фінансування залишається вкрай низькою.

Значна частина респондентів відзначає повну або часткову непередбачуваність державних трансфертів, що фактично знижує практичну цінність стратегічного планування та перетворює його на формальну процедуру без належного фінансового підґрунтя [46].

Додаткові проблеми проявляються у впровадженні цифрової екосистеми DREAM, яка попри значний аналітичний і технологічний потенціал не забезпечує очікуваного узгодження між реальними фінансовими ресурсами та кількістю поданих проєктів. Унаслідок початкових комунікаційних підходів і завищених очікувань у громадах сформувалося сприйняття платформи як гарантованого джерела фінансування, що призвело до накопичення великої кількості проєктів без реального ресурсного забезпечення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проблеми використання цифрових платформ для залучення інвестицій

Група проблем	Зміст проблем	Наслідки
Проблеми для інвесторів	Недостатній рівень професійного консультування під час роботи з цифровими платформами. Ризик отримання неповної або недостовірної інформації щодо інвестиційних проєктів. Наявність кіберзагроз і шахрайських схем. Залежність від стабільності цифрової інфраструктури та інтернет-з'єднання	Прийняття необґрунтованих інвестиційних рішень. Зростання фінансових ризиків і потенційних втрат. Зниження довіри до цифрових інвестиційних платформ
Проблеми для організацій і громад	Висока конкуренція між проєктами за увагу інвесторів і донорів. Необхідність постійного оновлення інформаційного контенту та активного просування проєктів. Додаткові витрати на цифровий маркетинг і адміністрування платформ. Ризик недосягнення необхідного обсягу фінансування	Ускладнення реалізації інвестиційних проєктів. Збільшення фінансового та організаційного навантаження. Підвищення ризику незавершення проєктів або їх затримки
Адміністративно-організаційні обмеження	Високі вимоги до прозорості та регулярної звітності перед інвесторами. Ризики технічних збоїв цифрових систем і втрати даних. Можливість несанкціонованого доступу до інформації. Часткове обмеження управлінської автономії через умови зовнішнього фінансування	Зростання адміністративного навантаження на організації. Підвищення витрат на кіберзахист і супровід систем. Зниження гнучкості управлінських рішень
Системні проблеми управління публічними інвестиціями	Нестабільність і непередбачуваність державних трансфертів. Розрив між стратегічним плануванням і реальними фінансовими можливостями. Формальний характер частини стратегічних документів	Зниження ефективності стратегічного планування. Ускладнення реалізації інвестиційних портфелів. Обмеження результативності реформи управління публічними інвестиціями
Проблеми впровадження платформи DREAM	Невідповідність між кількістю проєктів і наявними фінансовими ресурсами. Завищені очікування громад щодо гарантованого фінансування. Слабка інтеграція з просторовими та стратегічними документами. Недостатня правова визначеність механізмів класифікації проєктів	Накопичення непрофінансованих проєктів. Зниження ефективності використання платформи. Потреба у доопрацюванні нормативної та методологічної бази

Джерело: побудовано автором з використанням [24;46].

Крім того ускладнює ситуацію слабка інтеграція проєктного планування з просторовими та стратегічними документами, а також правова невизначеність щодо класифікації проєктів, що в сукупності зумовлює потребу у подальшому вдосконаленні як фінансової, так і методологічної основи реформи.

SWOT-аналіз управління інвестиційними проєктами м. Одеси свідчить про формування багаторівневої та достатньо збалансованої системи, яка одночасно поєднує значний потенціал розвитку та суттєві зовнішні й внутрішні обмеження.

До ключових можливостей належать розширення доступу до міжнародного фінансування через грантові програми ЄС, Світового банку та інших донорських інституцій, а також подальша цифровізація управлінських процесів завдяки інтеграції системи DREAM і розвитку муніципальних електронних сервісів. Додатковим стратегічним ресурсом виступає посилення державно-приватного партнерства та підвищення інвестиційної привабливості громади, що створює передумови для диверсифікації джерел фінансування та розширення інвестиційного портфеля міста.

Сильні сторони системи управління інвестиціями в Одесі формують важливу основу для ефективної реалізації визначених можливостей. До них належить розвинена система середньострокового стратегічного планування, значна частка проєктів, профінансованих за рахунок міжнародних грантів і субвенцій, а також впровадження цифрових інструментів управління, зокрема платформи DREAM та інших муніципальних сервісів.

Поєднання цих факторів дозволяє місту забезпечувати відносно високу прозорість інвестиційних процесів, підвищувати рівень довіри з боку міжнародних партнерів і ефективно використовувати зовнішні фінансові ресурси для модернізації ключових секторів міської інфраструктури.

Слабкі сторони системи формують низку внутрішніх викликів, які можуть обмежувати її ефективність у довгостроковій перспективі. Насамперед це висока залежність від зовнішніх джерел фінансування, нерівномірність розподілу інвестицій між секторами економіки. Окрім цього внутрішні управлінські процеси все ще характеризуються недостатнім рівнем цифрової зрілості деяких виконавчих органів, це в свою чергу проявляється в частковому збереженні

паперевого документообігу та недостатньому рівні цифрової кваліфікації частини працівників. Це є суттєвим недоліком для системи управління інвестиційною діяльністю, тому що ручна обробка даних збільшує ризик технічних помилок та уповільнює інтеграцію муніципальних проєктів до національних цифрових платформ (таких як DREAM) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу управління інвестиційними проєктами м. Одеси

	Можливості	Загрози
	1. Розширення доступу до міжнародного фінансування через грантові програми ЄС, Світового банку та інших донорів 2. Подальша цифровізація управління публічними інвестиціями через інтеграцію DREAM та е-сервісів 3. Розвиток державно-приватного партнерства та інвестиційної привабливості громади	1. Воєнні ризики та руйнування інфраструктури 2. Нестабільність фінансових ринків та інфляційний тиск 3. Залежність від зовнішнього фінансування та умов донорів
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
1. Розвинена система стратегічного планування інвестицій на середньостроковий період 2. Висока частка проєктів, забезпечених міжнародними грантами та субвенціями 3. Наявність цифрових інструментів управління, зокрема DREAM та муніципальних платформ	1. Використання міжнародного фінансування для масштабної модернізації енергетики, транспорту та інфраструктури 2. Застосування цифрових платформ для підвищення прозорості та залучення нових донорів 3. Посилення інвестиційної привабливості через публічність і відкриті дані	1. Застосування цифрових систем управління для зниження ризиків неефективного використання коштів у воєнних умовах 2. Спрямування партнерської допомоги на оперативне усунення наслідків інфраструктурних втрат 3. Підвищення стійкості критичної інфраструктури через пріоритетність інвестиційних проєктів
Слабкі сторони	Поле СЛІМ	Поле СЛІЗ
1. Висока залежність від зовнішніх джерел фінансування 2. Нерівномірність розподілу інвестицій між секторами 3. Недостатній рівень цифрових навичок в окремих підрозділах (робота автоматизована не повністю; працівники мають різний рівень комп’ютерних навичок)	1. Використання цифрових платформ для підвищення ефективності координації інвестиційних проєктів 2. Оптимізація структури фінансування через диверсифікацію джерел 3. Підвищення якості управлінських рішень завдяки аналітиці даних DREAM	1. Зменшення залежності від окремих донорів через розвиток місцевих інвестиційних механізмів 2. Підвищення стійкості системи управління через стандартизацію цифрових процесів 3. Запровадження комплексного управління ризиками для зменшення впливу воєнних та фінансових загроз

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

У поєднанні із зовнішніми загрозами, такими як воєнні ризики, інфляційний тиск і нестабільність фінансових ринків, це створює додаткову вразливість інвестиційної системи, особливо в частині забезпечення безперервності реалізації проєктів та стабільності фінансування критичної інфраструктури.

У підсумку результати SWOT-аналізу засвідчують, що управління інвестиційними проєктами в м. Одесі має виражений потенціал розвитку за умови ефективного використання цифрових інструментів і міжнародної фінансової підтримки. Найбільш перспективними є стратегії, спрямовані на підвищення прозорості та ефективності управління через цифрові платформи, диверсифікацію джерел фінансування, а також посилення стійкості інфраструктури в умовах воєнних і економічних ризиків.

Таким чином, стратегічний баланс між можливостями та загрозами визначає необхідність подальшої модернізації системи управління, орієнтованої на підвищення автономності, цифрової зрілості та інституційної спроможності міської інвестиційної політики.

3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами на основі цифрових платформ

Територіальні громади переважно застосовують систему DREAM як інструмент залучення фінансових ресурсів для реалізації проєктів відновлення. Департамент економічного розвитку ОМР має досвід підготовки та реалізації проєктних ініціатив, а також необхідне технічне забезпечення для взаємодії з міжнародними партнерами. Проте виникає потреба в додатковій підтримці у сфері документального супроводу та адміністрування проєктної діяльності.

Однією з ключових перешкод для ефективного впровадження екосистеми DREAM у регіоні залишається недостатній рівень професійної підготовки відповідальних працівників. Окрім технічних труднощів, виникають також проблеми, пов’язані з визначенням пріоритетності проєктів і доцільністю фінансування окремих етапів їх реалізації. Систематичне проведення навчальних

заходів та надання методичних рекомендацій сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу й покращенню якості підготовки проєктної документації.

Розглядаючи виклики та перспективи розвитку адміністративно-правового регулювання цифрової платформи DREAM, слід підкреслити його багатовимірний характер, що охоплює низку взаємопов'язаних проблемних аспектів. Насамперед йдеться про необхідність узгодження національної нормативно-правової бази з міжнародними підходами у сфері цифрового врядування та електронного документообігу, що є ключовою умовою підвищення інституційної сумісності системи. В умовах воєнного стану особливої ваги набувають питання кібербезпеки та захисту персональних даних у межах функціонування платформи, що потребує запровадження спеціалізованих правових механізмів і технічних стандартів, адаптованих до підвищених ризиків надзвичайного періоду.

Окремого значення набуває розвиток нормативного регулювання електронної ідентифікації користувачів та забезпечення юридичної сили електронних документів, які формуються й обробляються в системі DREAM. Перспективним напрямом модернізації виступає імплементація підходів проактивного врядування, за якого цифрова система здатна автоматизовано формувати та надавати необхідні послуги й інформацію на основі аналізу потреб користувачів, що підвищує ефективність взаємодії між державою та громадянами.

У міжнародному вимірі функціонування платформи DREAM слід відзначити її роль як інструменту зміцнення довіри з боку міжнародних партнерів, донорських організацій та інвесторів, оскільки вона забезпечує підвищений рівень прозорості та підзвітності використання ресурсів. Це відповідає євроінтеграційним орієнтирам України та сприяє впровадженню принципів належного врядування через цифрові інструменти, наближаючи систему публічного управління до стандартів Європейського Союзу.

У цьому контексті важливо забезпечити технічну та нормативну сумісність платформи DREAM із європейськими цифровими ініціативами та системами електронного урядування, що створює передумови для її подальшої інтеграції у

спільний цифровий простір ЄС. Такий підхід відкриває можливості для участі України у міжнародних цифрових проєктах і посилює її позиції в системі транскордонного цифрового співробітництва.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності функціонування екосистеми DREAM та вдосконалення процесів управління проєктами відбудови в діяльності Департаменту економічного розвитку м. Одеса (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо вдосконалення функціонування екосистеми DREAM

Пропозиція	Зміст заходу	Відповідальні виконавці	Очікувані результати	Обґрунтування
Синхронізація екосистеми DREAM із вебпорталом Spending	Усунення технічних помилок інтеграції та автоматизація оновлення даних про фінансування проєктів	Команда розробників Проєктного офісу DREAM	Підвищення прозорості використання коштів та відкритості інформації для громадськості й партнерів	Технічні проблеми інтеграції призводять до некоректного відображення окремих фінансових даних
Розроблення типової посадової інструкції для відповідальних осіб	Визначення функціональних обов'язків, прав та відповідальності працівників, які працюють із системою DREAM	Проєктний офіс DREAM, Міністерство розвитку громад та територій України, органи місцевого самоврядування	Покращення організації роботи та стандартизація процесів ведення системи	Відсутність чітких посадових функцій знижує ефективність адміністрування екосистеми
Проведення додаткових навчань і консультацій	Організація тренінгів, консультацій та методичної підтримки для користувачів системи DREAM	Регіональний координатор DREAM, Проєктний офіс DREAM, відповідальні працівники громад	Підвищення професійної компетентності працівників та покращення якості роботи із системою	Недостатній рівень підготовки працівників ускладнює ефективне використання екосистеми DREAM

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Важливим напрямом удосконалення є забезпечення повної синхронізації екосистеми DREAM із вебпорталом Spending, що дозволить підвищити рівень прозорості використання фінансових ресурсів і забезпечити відкритий доступ

громадськості та міжнародних партнерів до достовірної інформації щодо фінансування проєктів. Усунення технічних проблем інтеграції сприятиме покращенню якості обліку та моніторингу коштів, залучених до процесів відновлення.

Важливе значення для підвищення результативності роботи в системі DREAM має розроблення та впровадження типової посадової інструкції для відповідальних працівників. Чітке визначення функціональних обов'язків, прав і меж відповідальності дозволить стандартизувати процеси адміністрування екосистеми, покращити організацію роботи персоналу та спростити адаптацію нових спеціалістів. Реалізація цього заходу сприятиме підвищенню якості ведення проєктної документації та забезпечить більш ефективне управління інформаційними процесами у сфері відбудови.

Додатковим чинником підвищення ефективності використання екосистеми DREAM є організація систематичних навчальних заходів і консультацій для відповідальних працівників Департаменту економічного розвитку ОМР. Проведення тренінгів та методичної підтримки дозволить підвищити рівень професійної компетентності користувачів системи, покращити комунікацію між структурними підрозділами та прискорити впровадження сучасних цифрових інструментів у практику управління проєктами відновлення. У сукупності запропоновані заходи сприятимуть підвищенню прозорості, ефективності та результативності реалізації проєктів відбудови на місцевому рівні.

3.3 Економічна оцінка ефективності впровадження цифрових інструментів управління інвестиційними проєктами

Результати аналізу вихідних показників портфеля Одеської міської територіальної громади за даними системи DREAM свідчать про значний масштаб інвестиційної діяльності, що охоплює 601 проєкт загальною вартістю 28348,67 млн. грн або 28348670000 грн. Такий обсяг ресурсів відображає високий рівень концентрації публічних інвестицій у межах міста та потребу в ефективному цифровому управлінні цими процесами.

Структура портфеля демонструє комплексний характер розвитку, де кожен проєкт є частиною загальної системи відновлення та модернізації міської інфраструктури, що формує значне навантаження на механізми планування, координації та контролю.

Використання платформи DREAM у цьому контексті забезпечує можливість більш точного управління великим масивом інвестиційних даних, що особливо важливо для портфеля такого масштабу. Консолідація інформації про 601 проєкт в єдиній цифровій системі дозволяє мінімізувати дублювання рішень, підвищити узгодженість фінансування та забезпечити оперативний доступ до актуальних показників реалізації, що створює умови для більш раціонального використання загального обсягу фінансування у 28348,67 млн грн та підвищення ефективності розподілу ресурсів між секторами (рис. 3.1).

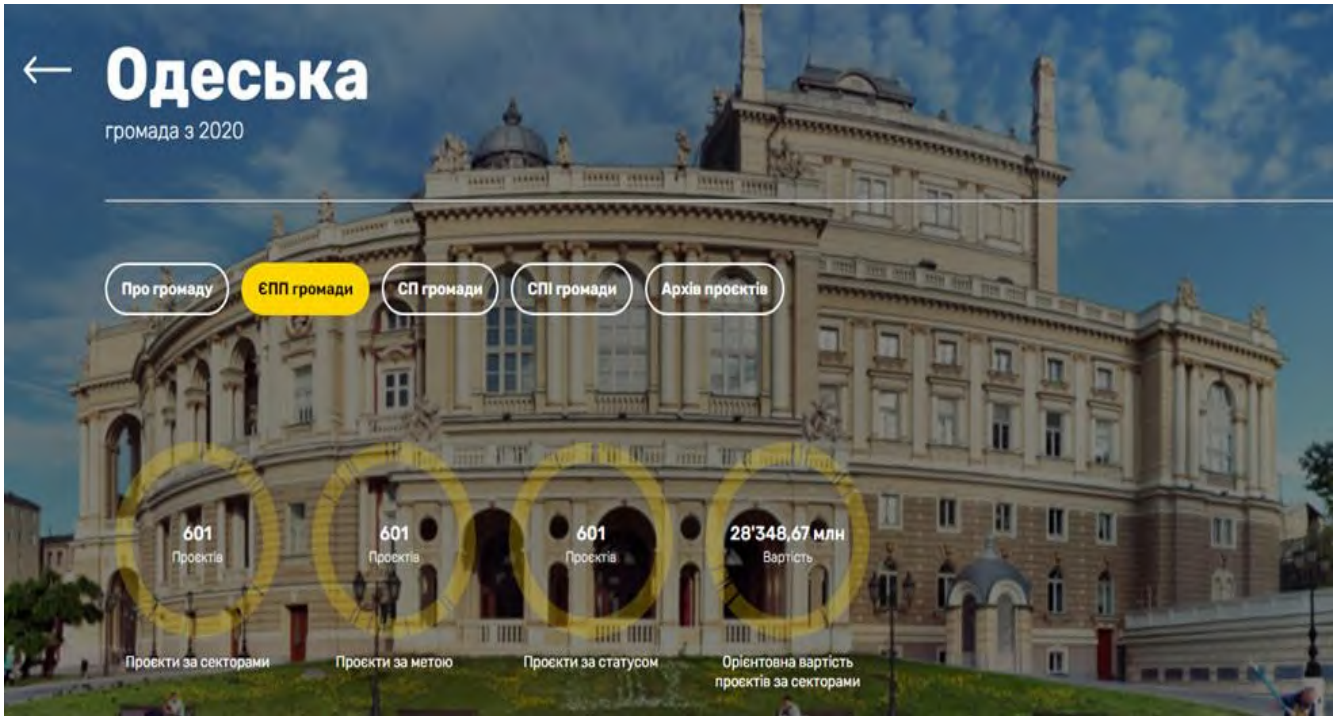


Рисунок 3.1 – Інвестиційний профіль Одеської громади на платформі DREAM

Джерело: [36]

Зазначені показники підтверджують, що Одеська громада функціонує з масштабним інвестиційним портфелем, який потребує сучасних цифрових інструментів управління для забезпечення прозорості, підзвітності та результативності реалізації проєктів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Вихідні показники портфеля Одеської громади на платформі DREAM

Показник	Значення за даними DREAM	Одиниці виміру
Загальна кількість проєктів	601	од.
Орієнтовна вартість проєктів за секторами	28348,67	млн грн
Загальна вартість портфеля в абсолютному вимірі	28348670000,00	грн

Джерело: побудовано автором з використанням [37]

У цьому контексті DREAM виступає ключовим механізмом оптимізації управлінських процесів, що дозволяє підвищити ефективність використання майже 28,35 млрд. грн інвестиційних ресурсів та забезпечити системний підхід до розвитку міської інфраструктури.

Впровадження цифрової платформи DREAM в управління публічними інвестиціями Одеської міської територіальної громади формує значний кумулятивний економічний ефект, який базується на міжнародно визнаних підходах Світового банку, ОЕСР та Open Contracting Partnership.

Для оцінки того, наскільки ефективно цифрові інструменти можуть оптимізувати використання інвестиційних ресурсів громади, доцільно перейти до кількісного вимірювання очікуваних результатів. Оскільки інвестиційний портфель Одеської міської територіальної громади налічує сотні об'єктів загальною вартістю понад 28,3 млрд грн, точкове впровадження сучасних цифрових рішень здатне забезпечити вагомий ефект економії. Для того, щоб ці розрахунки були обґрунтованими та науково вивіреними, була застосована методика, що спирається на міжнародний досвід та дозволяє виокремити економічну вигоду за ключовими напрямами управління.

Слід одразу зауважити, що показники які наведені нижче, відображають потенційний економічний ефект, а не фактично заощаджені кошти місцевого бюджету. Це оцінка того фінансового ресурсу, який громада здатна зберегти за умови глибокої інтеграції цифрових інструментів. При цьому розрахункові коефіцієнти спираються на апробовані методології як національного, так і міжнародного рівня.

Одним із найвідчутніших результатів цифровізації є мінімізація інфляційних втрат завдяки прискоренню бюрократичних процедур. Практика застосування екосистеми DREAM доводить, що електронний формат скорочує життєвий цикл проєкту на 20–30% [54]. Якщо закласти в модель середнє значення, то виходить економія часу на 25% (близько 90 днів). [25], вартість збереженого капіталу розраховується за формулою:

$$\text{Мінімізація інфляційних витрат} = \text{Портфель} \times \text{Рівень інфляції} \times \frac{\text{Зекономлені дні}}{365} \quad (3.1)$$

Підставляючи значення у формулу, отримуємо 838,81 млн. грн.

Другим чинником є зменшення адміністративних витрат апарату управління. Відповідно до індексу GovTech Maturity Index (міжнародний індекс зрілості цифрового врядування) [59] та методології OECD [66], перехід на безпаперові технології дозволяє знизити операційні витрати на 0,5–1% (обираємо мінімальне значення, тобто 0,5%). Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\text{Зниження адміністративних витрат} = \text{Портфель} \times \text{Оптимізація транзакцій} \quad (3.2)$$

Підставляючи значення у формулу, отримуємо 141,74 млн. грн.

Третім вектором є антикорупційний ефект (підвищення прозорості), що забезпечує економію завдяки інтеграції з електронною системою публічних закупівель «Prozorro». Аналітика Open Contracting Partnership [64] та звіти Transparency International Ukraine (DOZORRO) [28] вказують на можливість економії до 10%. Враховуючи, що інструментарій DREAM працює на початковому етапі, обрано показник 5,0%. Розрахунок ефекту здійснюється за формулою:

$$\text{Підвищення прозорості} = \text{Портфель} \times \text{Антикорупційний ефект} \quad (3.3)$$

Отримане значення ефекту складає 1417,43 млн грн.

Останнім напрямом є підвищення ефективності управління портфелем згідно з методологією PIM (Public Investment Management — Управління публічними інвестиціями) [16]. Завдяки автоматизованій пріоритезації проєктів та запобіганню дублюванню фінансування (коли один об'єкт фінансується з різних джерел), Світовий банк оцінює ефект управлінської синергії у 3,0% [65]. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\text{Ефект автоматизованої пріоритезації} = \text{Портфель} \times \text{Ефект управлінської синергії} \quad (3.4)$$

Підставивши значення у формулу, отримуємо 850,46 млн грн.

Для систематизації отриманих даних та кращого розуміння практичної значущості впровадження цифрових інструментів, ми провели підрахунок загального потенційного економічного впливу на бюджет міста. Результати моделювання, що демонструють очікуваний обсяг економії ресурсів за чотирма основними напрямами, наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження інструментів DREAM в Одесі

Напрям дослідження ефективності	Методологія та сутність впливу	Економічний ефект, млн. грн
1. Скорочення термінів реалізації проєктів	Ефект мінімізації інфляційного знецінення капіталу за рахунок скорочення бюрократичного циклу на 25% (~90 днів).	838,81
2. Зменшення адміністративних витрат	Зниження транзакційних витрат (людино-години на верифікацію, паперовий обіг, логістику узгоджень). Базовий показник оптимізації процесу становить 0,5%.	141,74
3. Підвищення прозорості використання коштів	Антикорупційний ефект та автоматичний ризик-моніторинг Prozorro/DREAM. Запобігання штучному завищенню цін на ранніх етапах. Базовий показник економії становить 5,0%.	1417,43
4. Ефективність управління портфелем	Ефект автоматизованої пріоритезації. Запобігання дублюванню фінансування об'єктів з різних джерел. Коефіцієнт синергії портфеля - 3,0%.	850,46
ЗАГАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІЙНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ	Сумарна оцінка потенційно заощаджених та оптимізованих коштів громади.	3248,45

Джерело: розраховано автором з використанням [36]

Загальний потенційний розрахунковий ефект оптимізації становить 3248,45 млн. грн, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання бюджетних і залучених ресурсів у межах інвестиційного портфеля громади. Такий результат демонструє, що цифровізація управлінських процесів є не лише організаційним інструментом, а й потужним економічним механізмом зменшення втрат та підвищення результативності інвестицій.

Найбільш вагомим джерелом економічного ефекту є підвищення прозорості використання коштів, яке забезпечує економію на рівні 1417,43 млн. грн. Цей результат досягається завдяки антикорупційному моніторингу, інтеграції з системою «Prozorro» та відкритим аналітичним панелям, що знижують ризики завищення вартості робіт і підвищують контроль за витрачанням ресурсів. У випадку Одеси це особливо важливо з огляду на значний масштаб інфраструктурних проєктів та високий рівень залучення зовнішнього фінансування, яке вимагає максимальної прозорості процедур (табл. 3.5).

Другим за обсягом ефектом є оптимізація управління портфелем інвестицій, яка забезпечує економію 850,46 млн. грн. Такий результат досягається завдяки автоматизованій пріоритезації проєктів, уникненню дублювання фінансування та формуванню єдиної геоінформаційної бази проєктів. Це дозволяє міській владі Одеси більш раціонально розподіляти ресурси між секторами, зокрема енергетикою, транспортом та муніципальною інфраструктурою, підвищуючи загальну ефективність використання капіталу.

Суттєвий економічний внесок також формує ефект скорочення термінів реалізації проєктів, який оцінюється у 838,81 млн. грн. Зменшення бюрократичного циклу приблизно на 90 днів дозволяє уникнути інфляційного знецінення коштів та скорочує період заморожування капіталу в незавершених проєктах. Для м. Одеси, де реалізується понад 600 інфраструктурних об’єктів, це створює суттєвий фінансовий ефект за рахунок прискорення будівельних і відновлювальних процесів.

Додатковий економічний ефект формується за рахунок зменшення адміністративних витрат, який становить 141,74 млн. грн. Він досягається

завдяки автоматизації процедур, скороченню паперового документообігу та зменшенню витрат часу персоналу на узгодження рішень. У результаті зростає продуктивність управлінських підрозділів міської ради, а ресурси перерозподіляються на аналітичні та стратегічні функції замість рутинних операцій.

Слід окремо наголосити на відсутності проблеми «подвійного рахунку» під час сумування цих показників. Усі чотири вектори економії діють цілком автономно, оскільки зачіпають принципово різні етапи інвестиційного циклу. Така різноплановість сторін впливу робить загальну оцінку методологічно обґрунтованою та коректною.

Узагальнюючи результати, слід відзначити, що сукупний економічний ефект від впровадження DREAM в Одесі має не лише фінансовий, а й системний управлінський характер, оскільки забезпечує підвищення якості прийняття рішень, ефективності розподілу ресурсів та інвестиційної дисципліни. Цифрова платформа формує умови для переходу до моделі data driven governance, де управління ґрунтується на аналітиці, прозорості та автоматизованому контролі, що особливо важливо в умовах воєнного стану та обмежених ресурсів.

У стратегічній перспективі ефект цифровізації через DREAM посилює інвестиційну привабливість Одеської міської територіальної громади, сприяє залученню міжнародних грантів і кредитних ресурсів та формує довіру з боку донорів. Загальний результат у 3248,45 млн. грн економії підтверджує, що впровадження цифрових інструментів управління інвестиціями є одним із ключових факторів підвищення фінансової стійкості та довгострокового розвитку міста.

Висновки з розділу 3

Проблеми ефективності управління інвестиційними проєктами на місцевому рівні мають багатовимірний характер і формуються під впливом цифрових, організаційних та інституційних чинників, що взаємно посилюють один одного. Для інвесторів ключовими обмеженнями залишаються недостатній рівень

професійного супроводу, ризики отримання неповної або недостовірної інформації щодо проєктів, а також загрози кібербезпеки, що знижує довіру до цифрових платформ і підвищує ймовірність помилкових інвестиційних рішень. Для громад та організацій додатковими бар'єрами виступають висока конкуренція за фінансові ресурси, значні витрати на інформаційне просування проєктів і ризик недосягнення необхідного рівня фінансування, що ускладнює своєчасну та повну реалізацію інвестиційних ініціатив.

Суттєвий вплив на загальну результативність системи також чинять адміністративно-організаційні фактори, зокрема підвищене навантаження, складні вимоги до звітності та недостатня передбачуваність державних трансфертів, що ускладнює довгострокове планування. Додатково стримувальними чинниками залишаються недосконаліть впровадження цифрових платформ, зокрема екосистеми DREAM, слабка інтеграція з іншими інформаційними системами та недостатній рівень уніфікації управлінських процедур. У поєднанні з нерівномірною цифровою зрілістю кадрового потенціалу це знижує узгодженість рішень і обмежує повне використання можливостей цифрової трансформації в управлінні інвестиціями.

Подолання окреслених проблем потребує комплексного підходу, що поєднує технічне вдосконалення цифрових платформ, інституційне зміцнення системи управління та розвиток кадрового потенціалу. Пріоритетного значення набуває інтеграція DREAM із суміжними державними та муніципальними системами, підвищення рівня кіберзахисту, а також стандартизація управлінських процедур через уніфікацію посадових інструкцій і регламентів. Важливим напрямом також є системне навчання персоналу та підвищення його цифрових компетентностей, що дозволить ефективніше використовувати аналітичні можливості платформ і підвищити якість управлінських рішень.

Економічна оцінка ефективності впровадження цифрових інструментів управління інвестиційними проєктами вказує про доцільність та позитивний ефект цифровізації.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання поставлених в роботі завдань здійснено економічну оцінку ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами на прикладі Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради, що дозволило сформулювати такі висновки.

1. Інвестиційне забезпечення розвитку територіальних громад є комплексною системою формування, залучення та ефективного використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів, спрямованих на досягнення соціально-економічного зростання територій. Його сутність полягає у поєднанні внутрішніх можливостей громад із зовнішніми джерелами фінансування, що дозволяє забезпечувати модернізацію інфраструктури, розвиток підприємництва та підвищення якості життя населення. У цьому контексті інвестиції виступають не лише економічним ресурсом, а й стратегічним інструментом довгострокового розвитку, а ефективність інвестиційного забезпечення залежить від рівня інвестиційної привабливості громади, якості управлінських рішень і здатності органів місцевого самоврядування формувати сприятливе середовище для інвесторів та раціонально використовувати наявні ресурси.

2. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційної діяльності територіальних громад ґрунтуються на поєднанні нормативно-правової бази, зокрема Законів України «Про інвестиційну діяльність», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державно-приватне партнерство» та положень Бюджетного кодексу України. Ключовими методологічними орієнтирами виступають врахування природно-ресурсного та географічного потенціалу, аналіз бюджетної спроможності, структури доходів і видатків, рівня диверсифікації фінансової бази, а також оцінка інвестиційної привабливості та ризиків. Сукупність цих підходів дозволяє сформувати обґрунтовану систему управління інвестиційним забезпеченням, у межах якої прийняття рішень базується на результатах SWOT-аналізу, оцінки ресурсного потенціалу та моніторингу ефективності використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел

фінансування, що в підсумку сприяє підвищенню фінансової самодостатності та сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад.

3. Цифрові інвестиційні платформи виступають сучасним інструментом трансформації інвестиційної діяльності, забезпечуючи прямий і більш ефективний зв'язок між інвесторами та суб'єктами господарювання, що потребують фінансування, та водночас істотно знижуючи трансакційні витрати й розширюючи доступ до капіталу. Використання штучного інтелекту, великих даних і блокчейн-технологій підвищує прозорість, безпеку та аналітичну спроможність платформ, сприяючи більш обґрунтованому прийняттю інвестиційних рішень. Водночас ефективність їх функціонування значною мірою залежить від рівня регулювання, кібербезпеки та фінансової грамотності учасників ринку, що зумовлює необхідність збалансованого підходу до впровадження цифрових інструментів інвестування з урахуванням як їхніх переваг, так і потенційних ризиків.

4. Департамент економічного розвитку Одеської міської ради є ключовим виконавчим органом, який забезпечує формування та реалізацію інвестиційної й економічної політики міста, виконуючи широкий спектр аналітичних, планових, організаційних та координаційних функцій. Його діяльність охоплює стратегічне планування соціально-економічного розвитку, залучення інвестицій, розвиток підприємництва, супровід інфраструктурних і інвестиційних проєктів, а також взаємодію з міжнародними партнерами, бізнесом і фінансовими інституціями. Важливою складовою роботи Департаменту є формування інвестиційної привабливості міста через підготовку проєктів, участь у грантових програмах і розвиток державно-приватного партнерства. У сукупності ці функції забезпечують комплексний підхід до управління економічним розвитком Одеси та сприяють підвищенню ефективності використання міських ресурсів і посиленню інвестиційного потенціалу території.

5. Аналіз єдиного проєктного портфелю публічних інвестицій Одеської міської територіальної громади на 2026 рік свідчить про значну концентрацію фінансових ресурсів у соціально важливих напрямах розвитку міста. Найбільшу частку портфеля формує сектор освіти і науки, на який припадає 162 проєкти або

26,96% загального обсягу, що підтверджує пріоритетність модернізації освітньої інфраструктури та забезпечення функціонування закладів освіти. Високий рівень фінансування також характерний для муніципальної інфраструктури, де реалізується 121 проєкт із часткою 20,13%, а також сфери охорони здоров'я, на яку спрямовано 97 проєктів та 16,14% фінансових ресурсів. Водночас структура джерел фінансування демонструє активне залучення грантових коштів, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги та ресурсів місцевого бюджету, що сприяє диверсифікації інвестиційних потоків і зменшенню навантаження на бюджет громади. Наявність проєктів у сферах енергетики, цифровізації, громадської безпеки та довкілля свідчить про прагнення громади до комплексного розвитку, підвищення енергоефективності та посилення стійкості міської інфраструктури в умовах сучасних економічних і безпекових викликів. Загалом сформований портфель публічних інвестицій характеризується соціальною спрямованістю, високою масштабністю та орієнтацією на довгострокове підвищення якості життя населення Одеської міської територіальної громади.

6. Цифрова платформа DREAM виступає інноваційним інструментом трансформації системи публічного управління відновленням України, забезпечуючи інтеграцію планування, фінансування, закупівель, реалізації та моніторингу інвестиційних проєктів у єдиному цифровому середовищі, що підвищує прозорість, підзвітність і контроль за використанням публічних. У м. Одеса впровадження DREAM сприяє систематизації портфелів публічних інвестицій, посиленню координації між структурними підрозділами міської ради та підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень у сфері розвитку інфраструктури та соціально економічних проєктів.

7. Проблеми ефективності управління інвестиційними проєктами на місцевому рівні зумовлені поєднанням цифрових, організаційних і системних чинників, що одночасно впливають на інвесторів, громади та органи влади. Для інвесторів ключовими ризиками є недостатній рівень професійного супроводу, можливість отримання неповної або недостовірної інформації та кіберзагрози, що знижує довіру до цифрових платформ і підвищує фінансові ризики. Для

організацій і громад проблемними залишаються висока конкуренція за ресурси, значні витрати на просування проєктів і ризик недофінансування, що ускладнює їх реалізацію. Додатково ефективність знижується через адміністративне навантаження, вимоги до звітності, нестабільність державних трансфертів, а також недоліки впровадження платформи DREAM і слабку інтеграцію планування, що в сукупності потребує вдосконалення нормативної та цифрової основи управління інвестиціями.

8. Підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами на основі цифрових платформ потребує комплексного вдосконалення як технічних, так і організаційно-кадрових аспектів функціонування екосистеми DREAM. Ключовими проблемами залишаються недостатня інтеграція цифрових інструментів, обмежена стандартизація управлінських процедур і недостатній рівень професійної підготовки працівників, що ускладнює повноцінне використання потенціалу платформи. У цьому контексті пріоритетного значення набувають заходи з технічної синхронізації DREAM із суміжними системами, зокрема вебпорталом Spending, що сприятиме підвищенню прозорості та якості фінансового моніторингу. Водночас важливими є уніфікація посадових обов'язків відповідальних осіб і системне впровадження навчальних програм, що забезпечить підвищення кваліфікації персоналу та стандартизацію процесів управління. У сукупності реалізація запропонованих напрямів створює передумови для більш ефективного, прозорого та результативного управління інвестиційними проєктами відновлення на місцевому рівні.

9. Впровадження цифрової платформи DREAM в управління інвестиційними проєктами Одеської міської територіальної громади демонструє високий рівень економічної доцільності та управлінської ефективності, оскільки дозволяє системно оптимізувати використання значного інвестиційного портфеля обсягом близько 28,35 млрд. грн. Результати розрахунків підтверджують формування сукупного економічного ефекту на рівні 3 248,45 млн. грн, що досягається за рахунок підвищення прозорості фінансових процесів, скорочення адміністративних витрат, прискорення реалізації проєктів та удосконалення управління інвестиційним портфелем. Найбільш значущими є ефекти

антикорупційного контролю та автоматизованої пріоритезації проєктів, які забезпечують основну частку економії та знижують ризики неефективного використання ресурсів. У підсумку цифровізація через DREAM не лише підвищує фінансову результативність, а й трансформує систему управління інвестиціями в більш прозору, аналітично обґрунтовану та орієнтовану на дані модель, що посилює інвестиційну привабливість громади та її здатність до сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артьомова Т. І. Цифрові платформи в економіці: нові можливості та загрози розвитку. Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей: збірник наукових праць; Держ. ВНЗ «Ун-т банків. Справи» [та ін.]. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. С. 84-91. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/421ba28e-f94c-4508-9609-7e4f1a9e2c45/content

2. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення : монографія / за ред. К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 272 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059533.pdf

3. Баланюк І., Іванюк Т. Функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення в контексті децентралізації. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. №3-4. С. 30-73

4. Баланюк І. Ф., Іваночко Б.Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2024. Т.16. №.1-2. С.91-98.

5. Балдич Н. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування: практичний посібник. 4 частина. К.: Центр громадської експертизи. 2020. 96 с.

6. Безпарточний М.Г., Безпарточна О.С., Ломоносов Д.А., Маркетинг територіальних громад: інструменти залучення міжнародних інвестицій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 5 (50). С. 386-393.

7. Боковикова Ю. В. Природні ресурси – ресурси розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. №1(51). С. 66-71.

8. Бречко О. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 320 (4). С. 418-426. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/493

9. Бхаттачерджи А., Ситник Н. Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2022. 173 с.

10. В Одесі схвалили оновлений перелік публічних інвестиційних проєктів. Офіційний сайт м. Одеса. URL: https://omr.gov.ua/ua/news/245323 (дата звернення: 20.05.2026).

11. Ватаманюк-Зелінська У.З. Підвищення ефективності бюджетного інвестування підприємницької діяльності в Україні. *Інноваційна економіка.* 2019. Вип. 7-8 (81). С. 85-91.

12. Відбудова України: до платформи DREAM уже долучилися майже 1300 громад. 2025. *Укрінформ*: вебсайт. URL: https:// www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3946689-vidbudova-ukraini-do-platformi-dream-uze-dolucilisa-majze1300-gromad.html (дата звернення: 20.05.2026).

13. Грузд М. В. Активізація громадської участі в управлінні розвитком об'єднаних територіальних громад. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* Серія «Економіка». 2022. № 25(53). С. 57–65.

14. Дані проєктів відновлення стали публічно доступними в цифровій екосистемі DREAM. *Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури*. 2023. URL: https://mtu.gov.ua/ news/34433.html (дата звернення: 23.05.2026).

15. Денисенко, М.П. Основи інвестиційної діяльності: підручник. К. : Алерта, 2003. 338 с.

16. Деякі питання реформування системи управління публічними інвестиціями : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 01.06.2026).

17. Дорошенко Т.В. Сутність інвестицій як економічної категорії. *Фінанси України.* 2000. № 11. С. 114–118.

18. Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій Одеської міської територіальної громади на 2026 рік. URL: https://omr.gov.ua/Files/2026/Ekonomika/EPP26.pdf (дата звернення: 23.05.2026).

19. Західна О.Р., Корень Д.О. Теоретичні засади здійснення бюджетного процесу в територіальних громадах. *Молодий вчений*. 2021. №1(89). С. 158-162.

20. Інститут аналітики та адвокації: Дослідження стану впровадження екосистеми DREAM. 2024. Огляд №2. 37 с. URL: https://iaa.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/dream-2.0-harkivska-oblast.pdf (дата звернення: 24.05.2026).

21. Калач Г. М. Вплив краудфандингу та краудлендингу на фінансування проєктів та залучення інвестицій у цифрову економіку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: https://surl.li/ccqfmx.

22. Качала С. В., Іваночко Б. Р. Шляхи раціонального зростання рекреаційно-туристичних комплексів ОТГ Івано-Франківської області. *Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування*. 2020. №.1 (21). С. 91-100.

23. Кожуріна В. Склад земельних ресурсів територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. №2. С. 114-118.

24. Колінець Л. Б. Гомотюк А.О. Цифрове залучення капіталу: можливості, виклики та глобальні тенденції. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2023. № 26. С. 5-13. URL: https://surl.li/xuhsms

25. Макроекономічний прогноз / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 01.06.2026).

26. Міжнародні фінансові організації планують використовувати цифрову екосистему DREAM для забезпечення прозорості та підзвітності відбудови. *DREAM:* вебсайт. 2023. URL: https://dream.gov.ua/ua/news/article-5 (дата звернення: 23.05.2026).

27. Міністерство відновлення презентувало комунікаційну платформу електронної екосистеми управління відновленням DREAM. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentuvalo-komunikatsiinu-platformu-elektronnoi-ekosystemyupravlinnia-vidnovlenniam-dream

28. Моніторинг ризиків та прозорість публічних закупівель : аналітичний звіт / Transparency International Ukraine (DOZORRO). URL: https://ti-ukraine.org (дата звернення: 01.06.2026).

29. Новікова Н., Дьяченко О. І гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia fructuosa*. 2023. Т. 150, вип. 4. С. 47-66. URL: https://surl.li/wpuoon.

30. Овчаренко Т. Моделювання ефективної фінансової діяльності діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації: посібник. 68 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/568/4.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

31. Олександр Колесніченко. Систематизувати хаос: як працюватиме система контролю за відбудовою DREAM. *Економічна правда*. 2023. URL: https://epravda.com.ua/publications/2023/05/17/700191/ (дата звернення: 22.05.2026).

32. Офіційний сайт м. Одеса. URL: https://omr.gov.ua/ua/

33. Офіційний сайт DREAM Єдиної цифрової системи. URL: https://dream.gov.ua/ua

34. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. К.: Лібра, 2002. 472 с.

35. План дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2023-2025 роках. Затверджено Розпорядженням Кабінету міністрів України № 1049-р від 17.11.2023р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-p?find=1&text=DREAM#Text

36. Податкова карта України. URL: https://map.tax.gov.ua/main

37. Показники єдиного проєктного портфеля Одеської міської територіальної громади на платформі DREAM. URL: https://dream.gov.ua/ua/community/62646/spp?filter[reference]=250925-2BB2A42D (дата звернення: 25.05.2026).

38. Положення про департамент економічного розвитку Одеської міської ради. *Офіційний сайт м. Одеса*. URL:

https://www.omr.gov.ua/ua/city/departments/economy/statute/ (дата звернення: 25.05.2026).

39. Положення про Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури. Затверджено Наказом Міністерства розхвитку громад, територій та інфраструктури № 65 від 24.01.2024р. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/z0198-24/ed20240307#Text

40. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text (дата звернення: 20.05.2026).

41. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII (редакція від 31.10.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text

42. Про Ініціативу «Відкритий Уряд». Офіційний сайт Кабінету міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/partnerstvo-vidkritij-uryad/koordinacijna-rada

43. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 9, ст.89. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19

44. Радишевська О. Р. Європеїзація адміністративного права України: питання теорії та практики : дисертація д-ра юрид. наук. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 555 с.

45. Рамкова угода між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом UKRAINE FACILITY. Рамкову угоду ратифіковано Законом України № 3786-IX від 06.06.2024р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-24/ ed20240606#Text

46. Реформа публічних інвестицій: головні ризики та 5 рішень від 523 громад. *Децентрація*: вебсайт. 2026. URL: https://decentralization.ua/news/20711?page=0 (дата звернення: 26.05.2026).

47. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Державне управління. 2024. № 19(1). С. 116-121. URL: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22

48. Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій Одеської міської територіальної громади на 2026 – 2028 роки. URL: https://omr.gov.ua/ua/acts/committee/212638/ (дата звернення: 26.05.2026).

49. Система управління публічними інвестиціями. URL: https://dream.gov.ua/ua

50. Ставерська, Т. О., Глущенко, І. А., Лисак, Г. Г. Аналіз переваг і ризиків розроблення блокчейн-платформ для фінансування стартапів. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 8. URL: https://surl.li/bswdop.

51. Татаренко Н. О., Поручник А. М. Теорії інвестицій: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 160 с.

52. Трохимець О. І. Діджитал інновації у фінансовому секторі в контексті розвитку екосистем національних економік: інвестиційні платформи. *Фінанси: теорія і практика :* матеріали XII Міжнар. Наук.-практ. інтернетконф. (Київ, 17 груд. 2021 р.). Національний авіаційний університет. Київ, 2021. С. 127-129. URL: https://surl.li/zcqfvg.

53. Хомено І., Волинець, Л., Чубкіна, А. Стратегічні засади інвестування в людський капітал для забезпечення розвитку національної економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1(21). С. 38-45.

54. Цифрова екосистема DREAM : офіційний вебпортал / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: https://dream.gov.ua (дата звернення: 01.06.2026).

55. Шандрик В. І. Трансформація публічного управління будівельною галуззю на засадах цифровізації: європейський та український досвід : дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління : 25.00.02. Київ, 2024. 482 с. URL: https://www.uacademic.info/ua/document/0524U000171

56. Digital City: New Horizons for Odesa 22 December, 2025. Odesa Week. URL: https://odessaweek.com/eng/city/1826-article

57. DREAM Analytics. URL: https://bi.dream.gov.ua/#/spp

58. Economics: Principles, Problems, and Policies ; Authors, Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue ; Edition, 15, illustrated ; Publisher, McGraw-Hill, 2002. 845 с.

59. GovTech Maturity Index : Institutional Investment in Digital Government / World Bank. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: https://documents.worldbank.org (дата звернення: 11.06.2026).

60. Magnifi – Invest with AI. URL: https://magnifi.com.

61. Odesa becomes the first city to launch a digital urban services platform. URL: https://mistodigital.com/odesais-the-first-city-to-implement-a-platform-for-digitalization-of-municipal-services/

62. Odesa Region Ranks Third in Ukraine for Digital Transformation. Intent. URL: https://intent.press/en/news/society/2025/odesa-region-ranks-third-in-ukraine-for-digital-transformation/

63. Open Contracting Data Standard (OCDS). URL: https://www.open-contracting.org/data-standard/

64. Open Contracting in Ukraine : Case Study / Open Contracting Partnership. URL: https://www.open-contracting.org (дата звернення: 11.06.2026).

65. Public Investment Management Reference Guide / World Bank. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: https://openknowledge.worldbank.org (дата звернення: 11.06.2026).

66. Regulatory Reform and Innovation / OECD. Paris : OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 11.06.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сторінка в модулі бізнес-аналітики DREAM

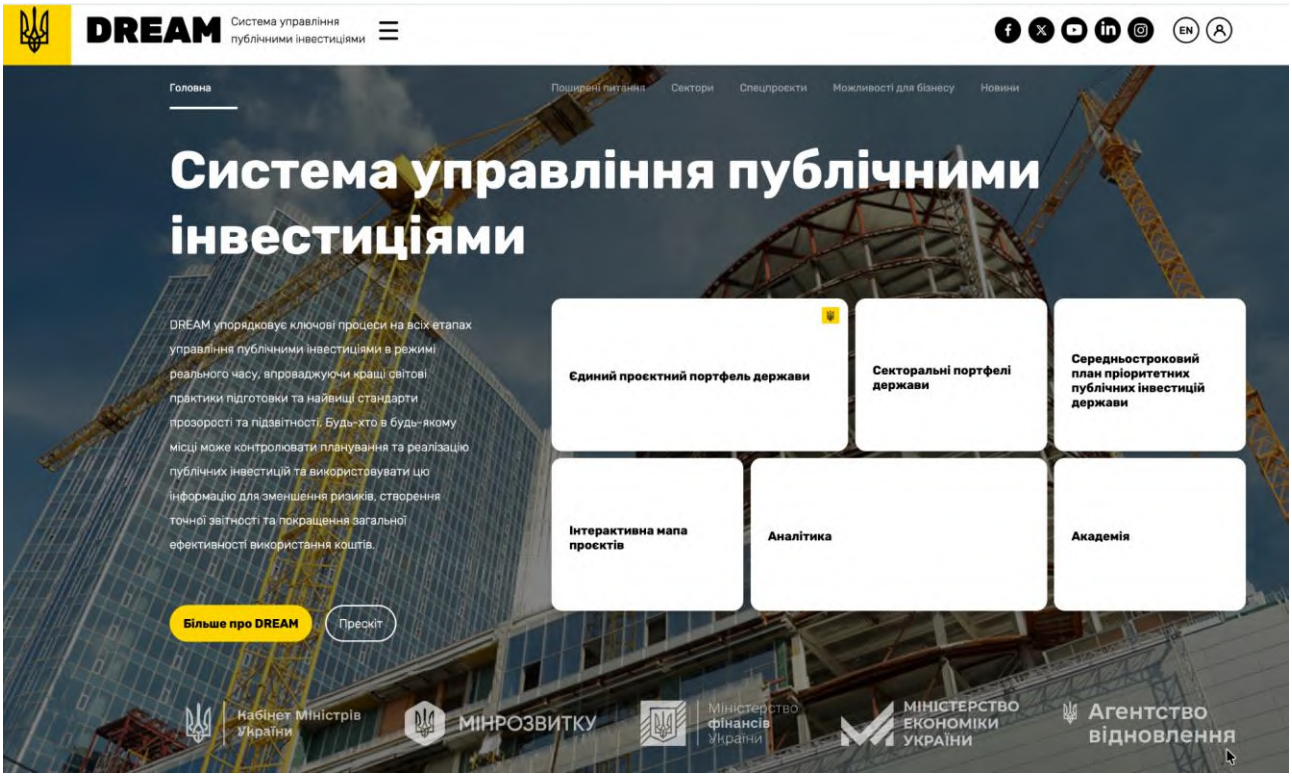


Рисунок А.1 – Головна сторінка публічного порталу системи DREAM

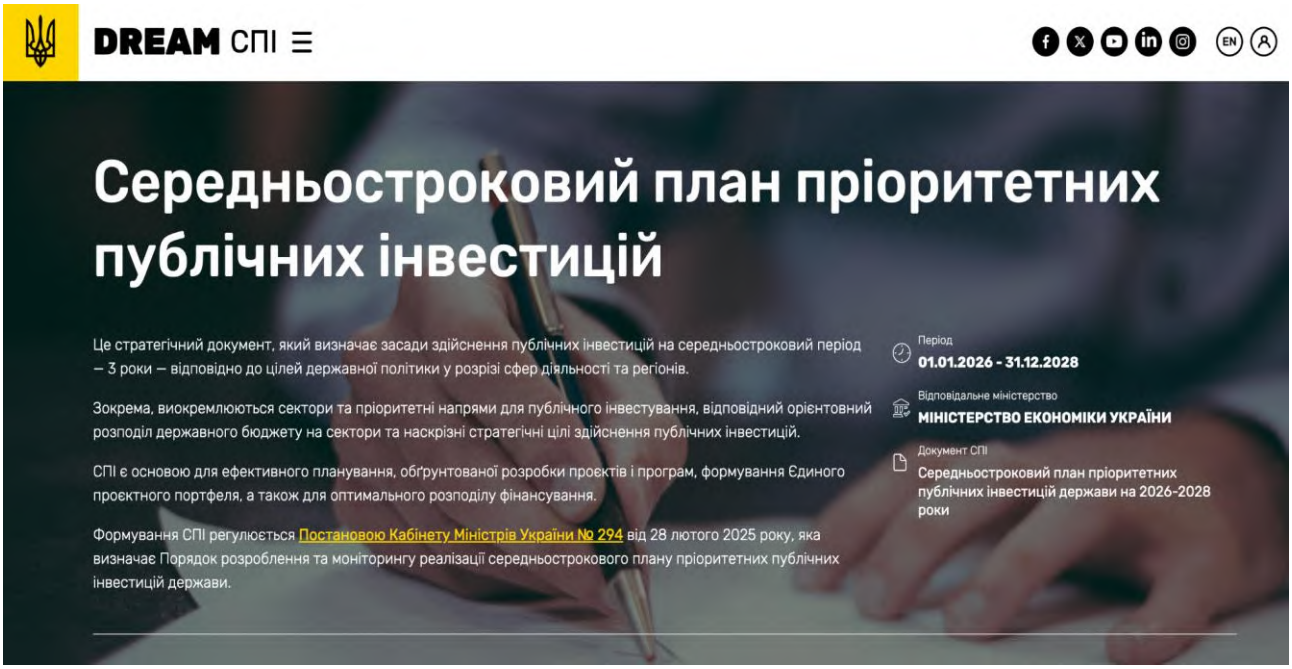


Рисунок А.2 – Сторінка СПІ держави на публічному порталі системи DREAM

Додаток Б

Аналітичні дані Єдиного проєктного портфеля Одеської міської ради

Рисунок Б.1 – Динаміка зміни кількості проєктів в Єдиному проєктному портфелі Одеської міської територіальної громади

НАПРАВЛЕННЯ НА РЕЦЕНЗІЮ

Рецензенту п. Леонову О. О.
(прізвище, ініціали)

Шановний Олександре Олександровичу
(ім'я, по батькові)

Направляємо на рецензію бакалаврську кваліфікаційну роботу

Спеціальності 051 Економіка

Студентки Деменко Дар'ї Дмитрівни

на тему: Економічна оцінка ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами на прикладі Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради

Додаток:
Кваліфікаційна робота на *85* арк.
Презентація на 15 арк.

"15" червня 2026 р. Директор ННІМБ

Р Е Ц Е Н З І Я

1. Актуальність теми, доцільність розробки (наскільки чітко у роботі аргументована актуальність теми)	*Актуальність теми дослідження є високою та належним чином обґрунтованою. В умовах післявоєнного відновлення України, необхідності залучення інвестиційних ресурсів та впровадження сучасних цифрових технологій у сферу публічного управління особливого значення набуває підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами. Використання цифрових платформ для планування, моніторингу та координації інвестиційних процесів сприяє прозорості, підзвітності, результативності управлінських рішень. Тому дослідження ефективності цифровізації управління інвестиційними проєктами є своєчасним та має вагоме практичне значення.*
2. Відповідність роботи завданню за змістом та обсягом	*Робота відповідає виданому завданню.*
3. Приклади розроблення розділів та питань, виконаних на високому науково-теоретичному, організаційному чи практичному рівні (новизна ідей, методів виконання, глибина проробки, використання комп'ютерних програм, економічне обґрунтування, розрахунок економічного ефекту тощо)	*На належному науково-практичному рівні досліджено сучасні підходи до цифровізації управління інвестиційними проєктами та роль цифрових платформ у забезпеченні прозорості інвестиційних процесів. Практичну цінність становить аналіз діяльності Департаменту економічного розвитку та використання можливостей екосистеми DREAM для управління проєктами. Виконано SWOT-аналіз середовища, визначено ключові проблеми цифровізації та запропоновано заходи для підвищення ефективності управління проєктним портфелем. Позитивним в роботі є спроба кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень.*

4. Рівень використання літературних та інших джерел (особливо зазначаються періодичні видання)	*У роботі використано достатню кількість наукових, нормативних та аналітичних джерел, що відповідають тематиці дослідження. Авторкою опрацьовано наукові праці українських і зарубіжних учених, матеріали цифрової платформи DREAM, офіційні документи та інформаційні ресурси органів державної влади і місцевого самоврядування. Це забезпечило належний рівень теоретичного обґрунтування та практичної спрямованості дослідження.*
5. Повнота застосування чинних нормативних документів	*У процесі дослідження використано чинні нормативно-правові акти України, що регулюють інвестиційну діяльність, цифрову трансформацію публічного управління та діяльність органів місцевого самоврядування. Нормативна база застосована коректно та достатньо повно для розкриття теми дослідження.*
6. Якість оформлення кваліфікаційної роботи (грамотність, акуратність тощо) та презентації	*Кваліфікаційна робота оформлена відповідно до встановлених вимог. Матеріал викладено логічно та послідовно, з дотриманням норм наукового стилю. Робота містить таблиці та рисунки, які сприяють кращому сприйняттю результатів дослідження. Підготовлена презентація відображає основні положення, результати та висновки роботи.*
7. Недоліки та зауваження за розділами роботи	*Поряд із позитивними сторонами роботи варто зазначити, що методика розрахунку економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів у третьому розділі потребує додаткового обґрунтування. Водночас зазначене зауваження має рекомендаційний характер, не впливає на загальну логіку дослідження, його практичну спрямованість та не знижує загальної позитивної оцінки кваліфікаційної роботи.*

В И С Н О В К И

Підготовленість студента до самостійної роботи за спеціальністю

Деменко Д.Д. готова до самостійної роботи за спеціальністю «Економіка»

Оцінка роботи: *відмінно*

РЕЦЕНЗЕНТ

К.е.н., професор О. Яценов

(кваліфікація, вчений ступінь, звання) (підпис)

"16" червня 2026 р.

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Кваліфікаційна робота _Деменко Д.

Автор

Деменко Дарья

Науковий керівник / Експерт

професор Наталія Валентинівна Сментина

ІД документу

334288915

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Економіка і фінанси

ЗВІТ

Дата звіту

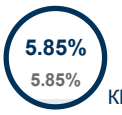
2026-06-11

Дата редагування

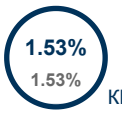
2026-06-11

Обсяг знайдених подібностей

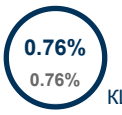
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КП 2



КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

17363

Кількість слів

151642

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	39

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

1	ДИС_Іваночко_Б [redacted] 3/31/2025 Vasyl Stefanyk Carpathian National University (VSCNU)	88 0 (0.51 %)
2	ДИС_Іваночко_Б [redacted] 3/31/2025 Vasyl Stefanyk Carpathian National University (VSCNU)	50 0 (0.29 %)
3	https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/dream-pim-guide-2025.pdf	39 0 (0.22 %)
4	Шаль О. _ кваліфікаційна робота бакалавра [redacted] 6/4/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	35 0 (0.2 %)
5	ДИС_Іваночко_Б [redacted] 3/31/2025 Vasyl Stefanyk Carpathian National University (VSCNU)	29 0 (0.17 %)
6	https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11111/24.%20Petrova.pdf?sequence=1	25 0 (0.14 %)
7	Левандовський Ч.Ч. [redacted] 9/23/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	24 0 (0.14 %)
8	Шаль О. _ кваліфікаційна робота бакалавра [redacted] 6/4/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	24 0 (0.14 %)
9	https://rada-trostyanets.gov.ua/publichni-investystcziyi/	22 0 (0.13 %)
10	Левандовський Ч.Ч. [redacted] 9/23/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	20 0 (0.12 %)

Домашня база даних (0.47 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Шаль О. _ кваліфікаційна робота бакалавра [redacted] 6/4/2026 **Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)**	**67 (3) (0.39 %)**
2	КРМ_051_Економіка_ЕМТ_2025_ Завадко С. [redacted] 12/15/2025 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	15 (1) (0.09 %)

Програма обміну базами даних (3.52 %)

#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
3	ДИС_Іваночко_Б [redacted] 3/31/2025 **Vasyl Stefanyk Carpathian National University (VSCNU)**	**280 (18) (1.61 %)**
4	Левандовський Ч.Ч.	234 (26) (1.35 %)

	[redacted] 9/23/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	
5	Розмарина А.Л., Колонтай С.М., Смірнова К.В._2026 [redacted] 4/9/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	29 (3) (0.17 %)
6	Паламарчук_Котвицька_Маг_2 курс_051 [redacted] 1/30/2026 European University (European University)	15 (2) (0.09 %)
7	ППЕУ_2/2025 [redacted] 5/24/2025 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал)	14 (2) (0.08 %)
8	Музиченко-КМР-перевірка-запозичень [redacted] 11/13/2025 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	11 (1) (0.06 %)
9	EUKonkurs_MEO_2021_Технологічна конкурентоспроможність ЄС та України.pdf [redacted] 2/17/2021 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (ННІ КІМВ та ТБ - кафедра міжнародних економічних відносин та логістики)	10 (1) (0.06 %)
10	zm_2026_061_281_003 [redacted] 5/25/2026 O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)	8 (1) (0.05 %)
11	Дис_Іваночко Б [redacted] 3/25/2025 Vasyl Stefanyk Carpathian National University (VSCNU)	6 (1) (0.03 %)
12	ДИСЕРТАЦІЯ_Оганісян_А.А._керівник Вініченко І.І. [redacted] 7/7/2025 Dnipro State Agrarian and Economic University Science (Dnipro State Agrarian and Economic University Science)	5 (1) (0.03 %)

Інтернет (1.85 %)

#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
13	**https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11111/24.%20Petrova.pdf?sequence=1**	**51 (4) (0.29 %)**
14	**https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/dream-pim-guide-2025.pdf**	**49 (2) (0.28 %)**
15	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1711/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F-1.pdf	33 (4) (0.19 %)
16	http://www.gov.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=62712&base=27	29 (3) (0.17 %)
17	https://rada-trostyanets.gov.ua/publichni-investyczіyi/	28 (2) (0.16 %)
18	http://chmr.gov.ua/myrada/html/107719.php?id=107719	27 (3) (0.16 %)
19	https://uteka.ua/attachments/76802	17 (1) (0.1 %)
20	http://khm.gov.ua/uk/file/102195/download?token=wIN5EcUP	17 (3) (0.1 %)
21	https://revolution.allbest.ru/law/01480053_0.html	16 (2) (0.09 %)
22	https://omr.gov.ua/Files/2025/ZVITY/economics.pdf	14 (1) (0.08 %)
23	https://www.chortkivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/04/polozhennya-1.docx	14 (2) (0.08 %)

24	http://edu-mns.org.ua/nmc/524/Zbirnik_NUCZU_2015_2_(3).pdf	12 (2) (0.07 %)
25	https://rada-uzhgorod.gov.ua/uploads/old_docs/rada/PR_strykrykra_vukonkom_rada_31.03.15.pdf	10 (1) (0.06 %)
26	https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2017/Gorsovet/26_07/2256.doc	5 (1) (0.03 %)

Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)