

*І. А. Циналевська*

## **Організаційне забезпечення відбору проєктів публічних інвестицій на регіональному та локальному рівнях**

*Досліджено організаційне забезпечення системи відбору та управління фінансовим забезпеченням проєктів соціально-економічного розвитку, що реалізуються на регіональному та локальному рівні, у контексті реформи публічних інвестицій. Розкрито перспективи діяльності спеціально створених у межах реформи окремих підрозділів обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що займатимуться питаннями у сфері публічних інвестицій в аспектах експертної та галузевої оцінок. Запропоновано модель команди з управління публічними інвестиційними проєктами, суттю якої є залучення зовнішнього (залученого) апарату команди з управління проєктами. Висвітлено роль і формат участі та впливу залучених експертів і радників на процес відбору проєктів, який може бути представлений установами та організаціями, що забезпечують два напрями: інформаційно-консультаційний і фінансовий брокеридж. Використання розробленої автором моделі надає можливість отримання додаткових балів проєктом публічних інвестицій відповідно до чинного Порядку оцінки та відбору проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу.*

*Ключові слова: регіональний розвиток, територіальний розвиток, публічні інвестиції, реформа, територіальне управління, просторове планування, державна-регіональна політика:*

**Формулювання проблеми.** Прийняття наприкінці 2023 р. Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями, розробленої з огляду на рекомендації Світового банку та МВФ, заклало основи для зміни нормативно-правових основ державного фінансування програм і проєктів регіонального та локального розвитку. Інтенсивне прискорення впровадження реформи публічних інвестицій у 2025 р. стало причиною виникнення низки питань на регіональному та локальному рівні щодо практичних аспектів її реалізації. Роль, формат участі та впливу залучених експертів і радників на процес відбору проєктів були визначені Порядком оцінки та відбору проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу, затвердженого наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 18.05.2017 р. № 121. Проте з огляду на зміни в чинній редакції документа відповідний процес зазнав певних змін.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання реформи управління публічними інвестиціями є відносно новим, адже розпочатий у 2024 р. процес реформування ще триває. Водночас слід зазначити про напрацювання вітчизняних наукових шкіл в аспектах створення передумов і забезпечення інвестиційної діяльності в регіонах України. Вони були висвітлені в роботах таких вітчизняних науковців, як І. З. Сторонянська та Л. Я. Бенюк [1], Б. В. Буркинський [2], О. І. Лайко [3], В. І. Захарченко та М. О. Акулюшина [4] та ін.

**Метою статті** є формування рекомендацій щодо удосконалення системи відбору проєктів регіонального та локального розвитку в контексті реформи управління публічними інвестиціями.

**Основні результати дослідження.** Реформа публічних інвестицій передбачає формування двох напрямів експертної оцінки проєктів і програм регіонального (локального) розвитку: (1) експертної оцінки для ініціювання проєкту (програми) і розроблення його попереднього техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) та (2) галузевої (секторальної) оцінки для експертизи у відповідній галузі (секторі).

Зважаючи на організацію секторальної (галузевої) експертної оцінки проєктів і програм соціально-економічного розвитку, для забезпечення ефективного аналізу та оцінювання публічних інвестиційних проєктів і програм публічних інвестицій на всіх рівнях управління реформою управління публічними інвестиціями передбачена необхідність визначення відповідальних структурних підрозділів, які здійснюють секторальну експертну оцінку. Такий підхід сприяє узгодженості дій, прозорості процесів і відповідності державній політиці у відповідних секторах.

На регіональному рівні функція секторальної експертної оцінки передбачена до виконання відповідними структурними підрозділами обласних державних адміністрацій (ОДА) або обласних військових адміністрацій (ОВА). До сфери їхньої відповідальності належить реалізація державної політики у відповідному секторі в межах адміністративно-територіальної одиниці, що в практичній площині реалізується через такі завдання відповідних підрозділів:

- оцінювання регіональних інвестиційних програм з огляду на пріоритети державної політики;
- узгодження проєктів з регіональними стратегіями розвитку;
- забезпечення міжвідомчої координації та моніторингу реалізації проєктів.

Щодо місцевого рівня, то на рівні територіальної громади відповідальність за проведення секторальної експертної оцінки покладається на структурний підрозділ органу місцевого самоврядування. Цей підрозділ має реалізовувати державну політику у відповідному секторі в межах території громади через такі функції: (1) аналіз інвестиційних проєктів, зважаючи на місцеві потреби; (2) забезпечення відповідності проєктів стратегічним цілям громади; (3) координація з іншими секторальними підрозділами та органами влади через узгодження проєктів із планами соціально-економічного розвитку та сприяння інтеграції місцевих ініціатив у загальнодержавну політику.

Стосовно формування організаційних засад експертної оцінки публічних інвестиційних проєктів, то ефективно управління публічними інвестиціями потребує чіткого механізму експертної оцінки проєктів і програм, що реалізуються на місцевому та регіональному рівнях. Процес оцінювання має ґрунтуватися передусім на висновках уповноважених структурних підрозділів, які здійснюють аналіз відповідності проєктів державній політиці, стратегічним пріоритетам і нормативним вимогам.

На рівні територіальної громади експертну оцінку публічних інвестиційних проєктів здійснює структурний підрозділ, визначений органом місцевого самоврядування (ОМС). Цей підрозділ відповідає за реалізацію державної політики в таких сферах, як інвестиційна діяльність, фінансова політика, благоустрій територій та розвиток місцевої інфраструктури. У межах своїх повноважень цей підрозділ забезпечує аналіз проєктів на предмет їхньої доцільності, ефективності та відповідності стратегічним цілям громади.

В окремих випадках (наприклад через брак людських ресурсів) за умови дотримання певних організаційних та процедурних вимог галузева (секторальна) оцінка та експертна оцінка проєктів і програм розвитку можуть здійснюватися одними й тими ж підрозділами ОДА або ОМС. Зокрема, передумовами для цього слугуватимуть:

1. Наявність відповідної компетенції, коли підрозділ має фахівців, які володіють методиками галузевого аналізу та експертного оцінювання (у сфері освіти, медицини, будівництва, об'єктів інфраструктури тощо).

2. Розмежування функцій у межах одного підрозділу (внутрішня структуризація), коли одна група здійснює технічну / галузеву оцінку, інша – експертну (наприклад з погляду соціального впливу, фінансової ефективності, безпекового чинника).

3. Затверджені регламенти або положення, відповідно до яких офіційно визначено, що підрозділ уповноважений на обидва типи оцінки (за умови наявності розпорядження голови ОДА або рішення сесії ОМС).

4. Використання стандартизованої методології (якщо, наприклад, оцінка здійснюється через платформу DREAM, де галузеві та експертні критерії інтегровані в одну матрицю) дає змогу уникнути дублювання.

Водночас схема функціонування «2 в 1», коли галузева (секторальна) оцінка та експертна оцінка проєктів і програм розвитку можуть здійснюватися одними й тими ж підрозділами ОДА або ОМС може виявитися неефективною через зниження об'єктивності, зважаючи на відсутність зовнішнього експертного погляду. Крім того, виникає певний конфлікт інтересів, коли той самий підрозділ оцінює проєкти, які сам ініціює. Отже, дотримання принципу незалежності оцінки, особливо для проєктів, що претендують на державне або донорське фінансування, є необхідною передумовою об'єктивізації процесу відбору програм і проєктів регіонального розвитку, у межах якого залучення експертів і радників іззовні постає необхідною умовою. Зважаючи на вищезазначене, на думку автора, у межах ОДА або ОМС в громадах доцільно створити експертну раду або міжсекторальну комісію, яка для забезпечення збалансованої оцінки репрезентуватиме представників різних підрозділів, громадськості та зовнішніх експертів.

З огляду на організацію секторальної експертної оцінки публічних інвестиційних проєктів для забезпечення ефективного аналізу та оцінки публічних інвестиційних проєктів і програм публічних інвестицій на всіх рівнях управління реформою управління публічними інвестиціями передбачена необхідність визначення відповідальних структурних підрозділів, які здійснюють секторальну експертну оцінку. Такий підхід сприяє узгодженості дій, прозорості процесів і відповідності державній політиці у відповідних секторах.

На регіональному рівні функція секторальної експертної оцінки передбачена до виконання відповідними структурними підрозділами обласних державних адміністрацій (ОДА) або обласних військових адміністрацій (ОВА). До сфери їхньої відповідальності належить реалізація державної політики у відповідному секторі в межах адміністративно-територіальної одиниці, що в практичній площині реалізується через такі завдання цих підрозділів:

- оцінювання регіональних інвестиційних програм, зважаючи на пріоритети державної політики;
- узгодження проєктів з регіональними стратегіями розвитку;
- забезпечення міжвідомчої координації та моніторингу реалізації проєктів.

Стосовно місцевого рівня, то на рівні територіальної громади відповідальність за проведення секторальної експертної оцінки покладається на структурний підрозділ органу місцевого самоврядування. Цей підрозділ має реалізовувати державну політику у відповідному секторі в межах території громади через такі функції: аналіз інвестиційних проєктів з огляду на місцеві потреби; забезпечення відповідності проєктів стратегічним цілям громади; координація з іншими секторальними підрозділами та органами влади.

Щодо формування організаційних засад експертної оцінки публічних інвестиційних проєктів, то ефективно управління публічними інвестиціями потребує чіткого механізму експертної оцінки проєктів і програм, які реалізуються на місцевому та регіональному рівнях. Така оцінка має ґрунтуватися передусім на висновках уповноважених структурних підрозділів, які здійснюють аналіз відповідності проєктів державній політиці, стратегічним пріоритетам і нормативним вимогам.

На регіональному рівні функцію експертної оцінки виконують структурні підрозділи, визначені ОДА / ОВА. Вони несуть відповідальність за реалізацію державної політики у сфері інвестиційної та фінансової політики, стратегічне

планування та регіонального розвитку. Ці підрозділи оцінюють інвестиційні програми з огляду на регіональні пріоритети, забезпечують узгодження проєктів із планами соціально-економічного розвитку та сприяють інтеграції місцевих ініціатив у загальнодержавну політику.

На рівні територіальної громади експертну оцінку публічних інвестиційних проєктів здійснює структурний підрозділ, визначений органом місцевого самоврядування. Цей підрозділ відповідає за реалізацію державної політики в таких сферах, як інвестиційна діяльність, фінансова політика, благоустрій територій та розвиток місцевої інфраструктури. У межах своїх повноважень цей підрозділ забезпечує аналіз проєктів на предмет їхньої доцільності, ефективності та відповідності стратегічним цілям громади.

Слід зазначити, що успішна ініціація та підготовка публічних інвестиційних проєктів (ППП) і програм вимагає не лише стратегічного бачення, а й ефективної командної роботи. Оскільки ефективність команди управління проєктом залежить від чіткої координації, розподілу відповідальності та налагоджених комунікаційних процесів, забезпечення інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів, що дає змогу адаптувати проєкт до змін середовища, нормативних вимог та очікувань бенефіціарів, постає надзвичайно актуальне завдання підвищення її рівня.

Організаційне забезпечення роботи експертів під час відбору проєктів розвитку регіону або громади можна представити як систему заходів, процедур і ресурсів, що створює умови для ефективної, прозорої та обґрунтованої експертної діяльності (табл. 1). Зауважимо, організаційне забезпечення роботи експертів у такому контексті охоплює як адміністративні, так і технічні аспекти, спрямовані на координацію процесу оцінювання.

Формування компетентної команди з управління проєктом є ключовим етапом, на якому забезпечуються якісне розроблення, обґрунтування та реалізація інвестиційних ініціатив, що можливо лише за умови ефективної організації робочого процесу через забезпечення чіткої координації, розподілу відповідальності та налагоджених комунікаційних процесів між внутрішнім апаратом команди ОДА (ОМС) з управління проєктами та залученими спеціалістами та радниками. Командну модель з управління публічними інвестиційними проєктами та програмами можна представити у вигляді схеми взаємодії внутрішнього апарату команди ОДА (ОМС) з управління проєктами як всередині команди, так із зовнішнім середовищем, представленим експертами та радниками. Отже, організація роботи над PPP базується на чітко визначеній рольовій структурі, що охоплює як внутрішніх, так і зовнішніх учасників процесу, до якої належать:

- керівник проєкту, що відповідає за загальне стратегічне керівництво, прийняття ключових рішень, координацію між учасниками та представлення проєкту перед зацікавленими сторонами;
- менеджер проєкту, що здійснює оперативне управління, контролює виконання завдань, слідкує за дотриманням термінів, бюджету та якості підготовки проєкту;
- внутрішні спеціалісти, які залучаються для вирішення специфічних питань, що виникають під час підготовки PPP. До них, зокрема, належать: фінансисти (для розрахунку бюджетів і фінансової стійкості), юристи (для правового супроводу та забезпечення відповідності нормативним вимогам), фахівці із закупівель (для планування процедур закупівель і тендерів);
- зовнішні експерти та радники, які можуть залучатися, коли внутрішні ресурси не дають змоги вирішити окремі завдання. Їхня участь забезпечує доступ до спеціалізованих знань, міжнародного досвіду та незалежної експертизи.

Таблиця 1

Організаційне забезпечення роботи експертів під час відбору проєктів розвитку регіону або громади

Компонент	Опис основних компонентів	Відповідальний орган
1. Формування експертної групи	Визначення кількісного та якісного складу експертів	Відділ ОДА чи ОМС, відповідальний за подання проєктів та формування ППП
	Залучення фахівців із відповідних галузей (економіка, екологія, соціальна сфера тощо)	
	Встановлення критеріїв добору: кваліфікація, досвід, незалежність	ОДА чи ОМС
	Укладання договорів або меморандумів про співпрацю	
2. Регламент роботи експертів	Затвердження процедур оцінювання та відбору	Відділ ОДА чи ОМС, відповідальний за подання проєктів та формування ППП
	Встановлення термінів, етапів, дедлайнів	
	Розподіл ролей: голова, технічний секретар, координатор	
	Визначення формату роботи: очно, дистанційно, у гібридному форматі	
3. Технічна та логістична підтримка	Надання доступу до електронних платформ (наприклад DREAM, EDESSB)	Відділ ОДА чи ОМС, відповідальний за подання проєктів та формування ППП
	Організація робочих місць, техніки, інтернет-зв'язку	
	Забезпечення перекладу, стенографування, запису засідань (за потреби)	
	Підготовка презентацій, аналітичних матеріалів, роздаткових матеріалів	
4. Документообіг та адміністрування	Реєстрація проєктних заявок, ведення бази даних	Відділ ОДА чи ОМС, відповідальний за подання проєктів та формування ППП
	Протоколювання засідань, фіксація рішень	
	Підготовка звітів, висновків, рекомендацій	
	Архівування документів, забезпечення доступу до них	
5. Забезпечення доброчесності та прозорості	Впровадження механізмів запобігання конфлікту інтересів	Мінрегіон, відділ ОДА чи ОМС, відповідальний за подання проєктів та формування ППП
	Анонімізація заявок (за потреби)	
	Внутрішній аудит або зовнішній моніторинг процесу	
	Публікація результатів оцінювання та обґрунтувань	
6. Навчання та методична підтримка	Проведення тренінгів, інструктажів для експертів	Мінрегіон
	Ознайомлення з критеріями, методиками, платформами підвищення кваліфікації	
	Надання методичних рекомендацій, шаблонів, прикладів	

*Джерело: розробка автора.*

Оскільки ефективність роботи команди управління проєктом залежить від забезпечення інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів, що уможливорює адаптацію проєкту до змін середовища, нормативних вимог та очікувань бенефіціарів, постає надзвичайно актуальне завдання підвищення її рівня. Візуалізація моделі з управління публічними інвестиційними проєктами та програмами представлена на рис. 1. Зовнішній (залучений) апарат команди ОДА / ОМС з управління проєктами може складатися з установ та організацій,

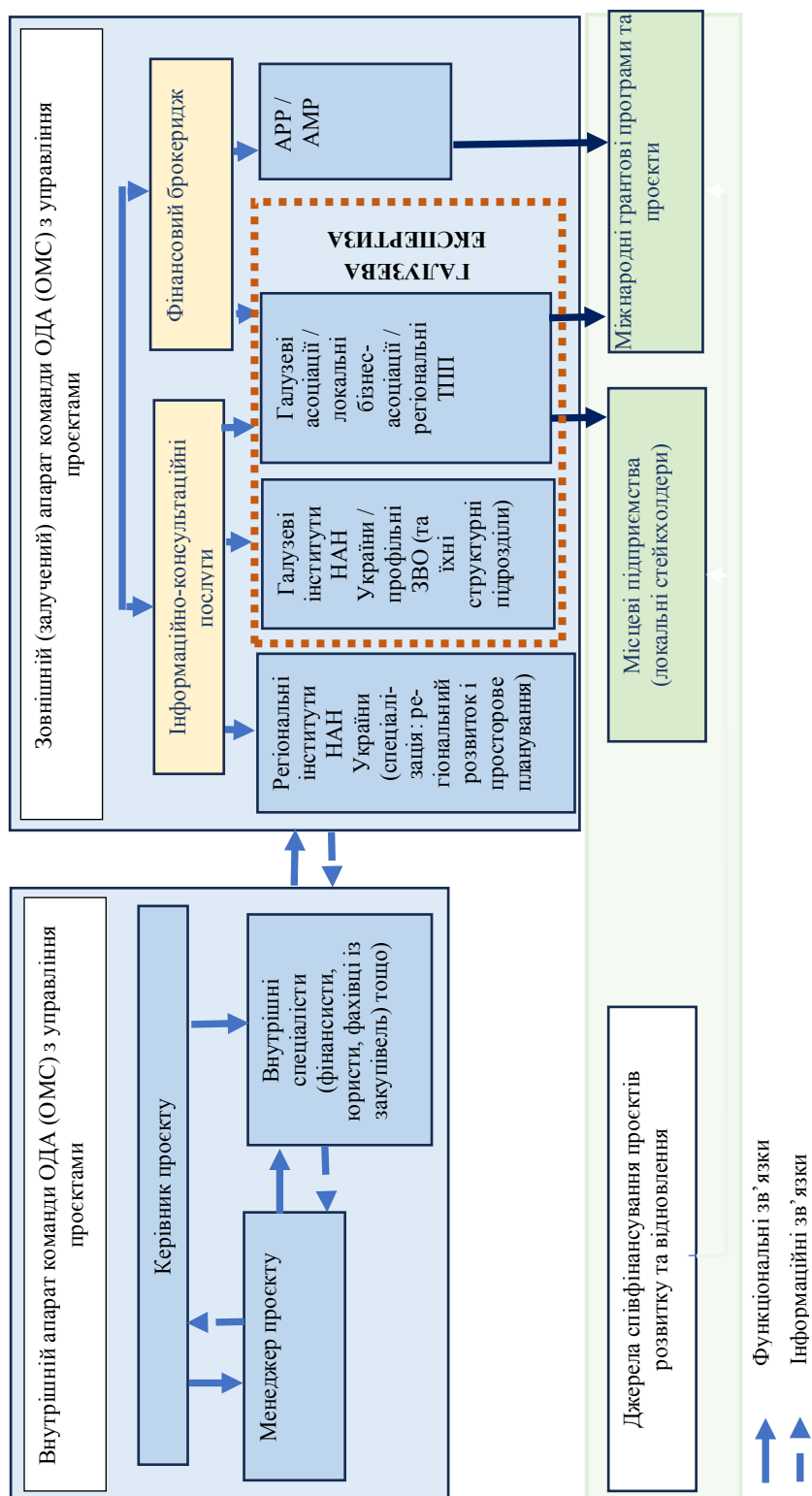


Рис. 1. Модель взаємодії команди з управління проєктом ОДА (ОМС) із зовнішніми експертами та радниками  
Джерело: авторська розробка.

що забезпечують два напрями: інформаційно-консультаційний та фінансовий брокеридж.

Інформаційно-консультаційні послуги із забезпечення розроблення аналітичної частини проєкту (програми) регіонального (локального) розвитку можуть надаватися регіональними інститутами НАН України, що спеціалізуються на питаннях регіонального економічного розвитку регіонів і просторовому плануванні. Інформаційно-консультаційні послуги в питаннях секторальної (галузевої) експертизи можуть надаватися галузевими інститутами НАН України, профільними закладами вищої освіти (та їхніми структурними підрозділами), галузевими та локальними бізнес-асоціаціями, а також регіональними торгово-промисловими палатами (ТПП).

Функція фінансового посередництва (брокериджу) у пошуку співфінансування для забезпечення реалізації проєктів регіонального (локального) розвитку може виконуватися агенціями регіонального розвитку (АРР) та агенціями місцевого розвитку (АМР) для регіонів і громад, на території яких реалізовуватимуться відповідні проєкти. Натомість функцію фінансового брокериджу можуть реалізовувати галузеві асоціації, локальні бізнес-асоціації та регіональні торгово-промислові палати.

У Додатку 1 Порядку оцінки та відбору проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу (п. 1 розділу II), затвердженому наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 18.05 2017 р. № 121 (у чинній редакції наказу Міністерства розвитку громад та територій України від 15.04.2020 р. № 94) [5], у розділі II «Спеціальні критерії оцінювання проєкту за програмами» пунктом 7 визначений критерій «Ефективне управління регіональним розвитком», за яким підпунктом 7.2 визначається порядок співфінансування проєктів регіонального розвитку, що супроводжуються агенціями регіонального розвитку. Відповідно до п. 7.2 співфінансування проєктів регіонального розвитку, що супроводжуються агенціями регіонального розвитку, утвореними відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики», якщо для підтримки проєкту регіонального розвитку надається співфінансування з державного бюджету, проєкт, який супроводжує АРР, повинен мати фінансову, організаційну та / або методологічну підтримку з боку місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування відповідного регіону, на території якого буде реалізовано проєкт. Також у п. 7.2 йдеться про те, що проєкт, який супроводжує АРР, має відповідати цілям регіональної стратегії розвитку та бути внесеним до Плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку відповідного регіону.

Позитивним фактором а priori вважається наявність значної частки співфінансування проєкту з позабюджетних джерел, адже в такому разі нараховуються додаткові бали: співфінансування в розмірі 15-30% додає 10 балів; 31-50% надає перевагу в 15 балів (за наявності двох джерел співфінансування); перевищення значення в 50% співфінансування за умови трьох і більше джерел додає 25 балів до суми балів за іншими критеріями оцінювання проєкту.

**Висновки.** Реформа публічних інвестицій, що триває донині, викликає низку питань, пов'язаних із пошуком оптимальних шляхів її реалізації. Окремим питанням реформи публічних інвестицій є потенційна можливість здійснення галузевої (секторальної) оцінки та експертної оцінки проєктів і програм розвитку одним і тим самим структурним підрозділом ОДА та ОМС. Водночас схема функціонування «2 в 1», коли галузева (секторальна) оцінка та експертна оцінка проєктів і програм розвитку можуть здійснюватися одними й тими ж підрозділами ОДА або ОМС може виявитися неефективною через зниження об'єктивності внаслідок відсутності зовнішнього експертного погляду. Крім того, виникає певний конфлікт інтересів, коли той самий підрозділ оцінює проєкти,

які сам ініціює. Отже, дотримання принципу незалежності оцінки, особливо для проєктів, що претендують на державне фінансування, є необхідною передумовою об'єктивізації процесу відбору проєктів (програм) регіонального розвитку, у межах якого залучення експертів і радників іззовні постає необхідною умовою.

Зважаючи на вищезазначене, на думку автора, у межах ОДА або ОМС в громадах доцільно створити експертну раду або міжсекторальну комісію, до складу якої входитимуть представники різних підрозділів, громадськості та зовнішніх експертів – для забезпечення збалансованої оцінки.

У межах запропонованої автором моделі з управління публічними інвестиційними проєктами передбачається, що зовнішній (залучений) апарат команди ОДА / ОМС з управління проєктами може складатися з установ та організацій, які забезпечують два напрями: інформаційно-консультаційний та фінансовий брокеридж.

Наприклад, інформаційно-консультаційні послуги із забезпечення розроблення аналітичної частини проєкту (програми) регіонального (локального) розвитку можуть надаватися регіональними інститутами НАН України, що спеціалізуються на питаннях регіонального економічного розвитку регіонів і просторового планування. Інформаційно-консультаційні послуги в питаннях секторальної (галузевої) експертизи можуть надаватися галузевими інститутами НАН України, профільними закладами вищої освіти (їхніми структурними підрозділами), галузевими та локальними бізнес-асоціаціями, а також регіональними торгово-промисловими палатами.

Функція фінансового посередництва (брокериджу) у пошуку співфінансування для забезпечення реалізації проєктів регіонального (локального) розвитку може виконуватися агенціями регіонального розвитку (АРР) та агенціями місцевого розвитку (АМР) для регіонів (громад), на території яких реалізовуватимуться відповідні проєкти. Функцію фінансового брокериджу можуть реалізовувати галузеві асоціації, локальні бізнес-асоціації та регіональні торгово-промислові палати.

Запропонована автором рольова модель взаємодії команди з управління проєктом ОДА / ОМС із зовнішніми експертами та радниками сприятиме підвищенню рейтингової оцінки проєкту регіонального (локального) розвитку відповідно до чинного нині Порядку оцінки та відбору проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу.

#### Список використаних джерел

1. Сторонянська І. З., Бенювська Л. Я. Кредитно-інвестиційні чинники економічного зростання регіонів України в умовах фінансово-економічної турбулентності. *Фінанси України*. 2021. № 8. С. 81-99. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.08.81>
2. Буркинський Б. В. (ред.). *Інвестиційно-інноваційний розвиток регіонів Українського Причорномор'я*: монографія / . Одеса: ІПРЕД НАНУ, 2016. 526 с.
3. Лайко О. І. *Теоретико-методологічні засади регулювання трансформації інвестиційної системи України*: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 / Ін-т пробл. ринку та екон. екол. дослідж. НАН України. Одеса, 2015. 535 с.
4. Захарченко В. І., Акулюшина М. О. Визначення рівня інвестиційно-інноваційної привабливості регіону. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4(4-5). С. 157-166. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
5. Порядок оцінки та відбору проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 18.05.2017 р. № 121. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0891-19#Text>

#### References

1. Storonyanska, I. Z., & Benovska, L. Ya. (2021). Kredytno-investytsiyni chynnyky ekonomichnoho zrostannya rehioniv Ukrayiny v umovakh finansovo-ekonomichnoy turbulentsi [Credit and investment factors of

- economic growth of regions of Ukraine in conditions of financial and economic turbulence]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 8, 81-99. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.08.81> [in Ukrainian].
2. Burkynskyy, B. V. (Ed.). (2016). *Investytsiyno-innovatsiynyy rozvytok rehioniv Ukrainy 'koho Prychornomor 'ya* [Investment and innovative development of the regions of the Black Sea region in Ukraine]. Odesa: Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Ukrainian].
  3. Layko, O. I. (2015). *Teoretyko-metodolohichni zasady rehulyuvannya transformatsiyi investytsiynoyi systemy Ukrainy* [Theoretical and methodological principles of regulating the transformation of the investment system of Ukraine]. (Dr.Sci. in Econ. Dissertation, Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine, Odesa, Ukraine). [in Ukrainian].
  4. Zakharchenko, V. I., & Akulyushyna, M. O. (2012). Vyznachennya rivnya investytsiyno-innovatsiynoyi pryvablyvosti rehionu [Determining the level of investment and innovation attractiveness of the region]. *Ekonomika: realiyi chasu – Economy: realities of the time*, 3-4(4-5), 157-166. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html> [in Ukrainian].
  5. Poryadok otsinky ta vidboru proyektiv rehional'noho rozvytku, yaki mozhut' realizovuvatysya za rakhunok koshtiv derzhavnoho byudzhetu, otrymanykh vid Yevropeys'koho Soyuzu [Procedure for evaluation and selection of regional development projects that can be implemented at the expense of state budget funds received from the European Union] (2017). Order of the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine, adopted on 2017, May 18, 121. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0891-19#Text> [in Ukrainian].

### **Tsynalievskaya I. A. Organizational support in selecting public investment projects at regional and local levels**

*The article explores the organizational foundations for the selection and financial management of socio-economic development projects at the regional and local levels within the framework of public investment reform in Ukraine. It highlights the institutional prospects for newly established units within regional state administrations and local self-government bodies tasked with managing public investment processes, particularly in the domains of expert evaluation and sectoral analysis. A comprehensive system of measures, procedures, and resources is examined, aimed at fostering transparent, evidence-based, and efficient expert activity. The author identifies specific responsible authorities for each procedural stage, thereby contributing to the institutional clarity and operational feasibility of the reform. As a key outcome of the study, the author proposes a model for a public investment project management team that integrates external expert and advisory support. The model delineates the roles, formats of participation, and influence mechanisms of involved institutions, which are categorized into two primary support functions: (1) information and consulting services, and (2) financial brokerage. Information and consulting services for the analytical components of regional and local development projects may be provided by regional institutes of the National Academy of Sciences of Ukraine specializing in regional economic development and spatial planning. Sector-specific expertise may be sourced from branch institutes of the National Academy of Sciences, specialized higher education institutions, local business associations, and regional chambers of commerce and industry. Financial mediation (brokerage) services, essential for securing co-financing of development initiatives, may be delivered by regional and local development agencies operating within the territories of project implementation. Additionally, industry associations, local business groups, and regional chambers of commerce and industry may contribute to financial intermediation.*

*Keywords: regional development, territorial development, public investment, reform, territorial administration, spatial planning, public regional policy, state regional policy.*

*Циналевська Ірина Антонівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу розвитку регіональних економічних систем ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (e-mail: [tsynalievskai@gmail.com](mailto:tsynalievskai@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9276-4264>). Tsynalievskaya Iryna Antonivna – Ph.D. (Econ.), Senior Researcher of the Regional Economic Systems Development Department, State Organization «Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine».*

Надійшло 21.10.2025 р.