

УДК 005.8:334.7:004
DOI: 10.60022/3(4)-15S

Чаркіна Тетяна Юріївна

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри економіки та менеджменту
Український державний університет науки і технологій, Україна

Charkina Tetyana

Doctor of Economic Sciences, Professor
Head of the Department of Economics and Management
Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine
ORCID: 0009-0007-3895-1687

Задоя Вячеслав Олександрович

доктор економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та менеджменту
Український державний університет науки і технологій, Україна

Zadoia Viacheslav

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management
Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9408-4978

Чернова Наталія Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та менеджменту
Український державний університет науки і технологій, Україна

Chernova Nataliia

PhD of Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economics and Management
Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8461-498X

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті розроблено модель стратегічного управління проєктами цифровізації в системі публічно-приватного партнерства (ППП) для формування портфеля відновлення України в умовах воєнних, логістичних і ресурсних обмежень. Розкрито взаємозв'язок стратегічного планування, договірних форм партнерства, цифрових інструментів публічного адміністрування та процедур портфельної пріоритетизації. Обґрунтовано, що цифровізацію доцільно розглядати не лише як технологічний компонент відбудови, а як інструмент підзвітності, зіставності проєктів і підвищення обґрунтованості інвестиційного вибору. Особливу увагу приділено врахуванню воєнних, логістичних і фіскальних ризиків, а також включенню вимог до даних, показників результативності й механізмів контролю до партнерських конструкцій.

У роботі запропоновано підхід, за яким стратегія відновлення послідовно переводиться у критерії відбору, вибір форми партнерства, формування портфеля проєктів і цифровий контур моніторингу. Визначено роль екосистеми DREAM, як середовища порівняння проєктів за статусом, бюджетом, етапами реалізації, документальним забезпеченням і очікуваними результатами. Обґрунтовано доцільність ризик-скорикованого підходу до оцінювання, який поєднує суспільний ефект проєкту з реалістичністю його виконання. На прикладі транспортно-логістичних проєктів показано можливість використання відкритих профілів системи DREAM для підтримки портфельного відбору та узгодження окремих рішень із завданнями відновлення, мобільності й модернізації.

Доведено, що запропонований підхід дає змогу поєднати стратегічний відбір проєктів, умови партнерства, вимоги до даних і ризик-оцінку в межах єдиного управлінського контуру. Це створює підґрунтя для підвищення керованості, прозорості й результативності відновлення, а також для переходу від фрагментарного фінансування до виваженого складу проєктів, орієнтованих на стійкий



суспільний результат. Перспективою застосування моделі є її використання у формуванні портфелів відновлення територій і в розвитку концепції Smart City, як форми узгодженого управління міськими сервісами, даними та інфраструктурою.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія, партнерство, цифровізація, управління проектами, публічне адміністрування, концепція Smart City, публічні інвестиції.

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITALIZATION PROJECTS IN THE CONTEXT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR THE SUSTAINABLE RECOVERY OF UKRAINE

Abstract. This article develops a model for the strategic management of digitalisation projects within the public-private partnership (PPP) framework aimed at forming a recovery project portfolio for Ukraine under conditions of war, logistical constraints, and resource limitations. It examines the interrelations between strategic planning, contractual forms of public-private partnership, digital public administration tools, and portfolio prioritisation procedures. The study substantiates that digitalisation should be viewed not merely as a technological component of reconstruction, but as an instrument for ensuring accountability, project comparability, and more evidence-based investment decision-making. Particular attention is paid to the incorporation of wartime, logistical, and fiscal risks, as well as to the inclusion of data requirements, performance indicators, and control mechanisms within partnership arrangements.

The paper proposes an integrated approach whereby the recovery strategy is consistently translated into project selection criteria, the choice of an appropriate partnership form, the formation of a coherent project portfolio, and a unified digital monitoring framework. The role of the DREAM ecosystem is highlighted as an environment that enables the comparison of projects by status, budget, stages of implementation, documentary support, and expected outcomes. The expediency of a risk-adjusted evaluation approach, which combines a project's public value with the realism of its implementation, is substantiated. Using transport and logistics projects as a case study, the article demonstrates the practical potential of open DREAM profiles for supporting portfolio selection and aligning individual initiatives with the strategic objectives of recovery, mobility, and modernisation.

It is shown that the proposed model integrates strategic project selection, partnership conditions, data requirements, and risk assessment within a single managerial framework. This creates a solid basis for enhancing the governability, transparency, and effectiveness of Ukraine's recovery, facilitating the transition from fragmented financing to a balanced composition of projects oriented towards a sustainable public outcome. The model also holds considerable potential for shaping territorial recovery portfolios and advancing the Smart City concept as a coordinated form of governance of urban services, data, and infrastructure.

Keywords: strategic management, strategic planning, strategy, partnership, digitalisation, project management, public administration, Smart City concept, public investment.

Постановка проблеми. Відновлення України внаслідок повномасштабної агресії перетворилося на довгострокове завдання державної політики, у якому поєднуються безпекові обмеження, дефіцит ресурсів, інституційні зміни та потреба в технологічному оновленні економіки й територій.

Четверта швидка оцінка завданої шкоди та потреб у відновленні, підготовлена спільно з міжнародними інституціями, визначає, що на кінець грудня 2024 року потреби у відновленні та відбудові на десятирічному горизонті становлять майже 524 млрд доларів США, що приблизно у 2,8 раза перевищує оцінюваний номінальний валовий внутрішній продукт України за 2024 рік, при цьому, найбільші потреби припадають на житловий сектор, транспорт, енергетику та видобувні галузі, а також на сферу промисловості й торгівлі [1].

У такій ситуації стратегічне управління й стратегічне планування відновлення не можуть обмежуватися декларуванням стратегії або розподілом бюджетних коштів, оскільки масштаб потреб, воєнні ризики та логістичні обмеження формують потребу в портфельній пріоритезації.

У межах оцінки потреб підкреслено, що відбудова має враховувати запити на нижчу енергоємність і вищі стандарти стійкості, інклюзивності та модерності, що прямо орієнтує управління інвестиціями на «подвійний результат» відновлення та оновлення.

Проблема ускладнюється тим, що державні ресурси є обмеженими, а потреби у відновленні мають

покриватися поєднанням бюджетного фінансування, донорської підтримки та приватного капіталу. Це робить партнерство одним із ключових механізмів економічної політики.

Запуск нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-ІХ, чинного з жовтня 2025 року, формує оновлене правове поле для побудови договірних конструкцій взаємодії публічного та приватного секторів, включно з правилами підготовки, реалізації, моніторингу та завершального оцінювання проєктів [2].

Однак сама наявність правового поля не забезпечує керованість процесу створення суспільної цінності, якщо стратегічне планування, договірна модель партнерства й механізми управління проєктами не утворюють єдиного управлінського контуру.

На практиці часто виникає розрив між стратегічними пріоритетами та фактичним добром ініціатив, між очікуваною публічною цінністю й контрактними зобов'язаннями сторін, між ризиками воєнного часу й методами їх урахування під час формування інвестиційного портфеля.

Для України такий розрив набуває критичного значення, оскільки втрати й потреби є просторово нерівномірними, а логістична доступність територій і коридорів здатна змінюватися суттєво швидше, ніж життєвий цикл інфраструктурних проєктів.

Особливе місце в цій проблематиці займає цифровізація. Вона є не лише сукупністю технологій, а й способом організації публічного адміністрування, оскільки дані, прозорість і підзвітність є базою довіри для залучення фінансування та координації відбудови.

Постанова Кабінету Міністрів України № 1049 від 26 серпня 2025 року, що внесла зміни до постанови № 527 «Деякі питання управління публічними інвестиціями», закріпила перехідні механізми функціонування цифрових інструментів управління публічними інвестиціями, зокрема через використання програмних засобів екосистеми DREAM, як тимчасової основи до запровадження єдиної інформаційної системи [3].

Дорожня карта реформи управління публічними інвестиціями, оприлюднена Міністерством фінансів України, посилює цю логіку на рівні цільової моделі і передбачає уніфікацію підходів до інвестицій незалежно від джерел фінансування, запровадження єдиного «входу» до бюджетного фінансування після оцінювання й відбору, а також оцінювання фіскальних ризиків щодо публічно-приватних партнерств.

Також окремо зазначено, що система DREAM має стати «банком» проєктів публічних інвестицій, що відповідають стратегічним пріоритетам, критеріям і забезпечує моніторинг реалізації [4].

На офіційному рівні система DREAM описується, як система управління публічними інвестиціями, що впорядковує процеси в реальному часі та забезпечує високі стандарти прозорості й підзвітності, надаючи можливість суспільного контролю планування та реалізації інвестицій [5].

Міжнародні організації громадського контролю за публічними закупівлями підкреслюють значення системи DREAM, як інструмента, який зменшує ризики, підсилює підзвітність і підтримує інвестиції, орієнтовані на суспільний результат [6].

Отже, проблема формулюється, як відсутність комплексного механізму узгодження стратегічного планування, договірних моделей партнерства, цифрових інструментів публічного адміністрування та портфеля проєктів цифровізації, який одночасно забезпечував би пріоритетизацію, підзвітність, ризик-орієнтованість і результативність відновлення України та її сталого розвитку

На міському рівні ця проблема проявляється особливо виразно, оскільки концепція Smart City або «розумне місто», потребує поєднання міської стратегії, цифрової інфраструктури, даних, сервісів і партнерських механізмів, що підвищують якість життя й підтримують інноваційний розвиток територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації 2020-2026 років показують зближення тем стратегічного управління, цифровізації, управління проєктами та партнерських моделей, однак рівень методичної узгодженості цих складових залишається нерівномірним.

Досліджуючи цифрову трансформацію у проєктному менеджменті, М. Чен та співавтори у систематичному огляді наголошують, що цифровізація змінює не лише технологічний арсенал, а й управлінську логіку проєктів, включно з роллю лідерства, врядування та стратегічної узгодженості; водночас у їхньому баченні домінує організаційний рівень, тоді, як міжсекторальна портфельна координація і договірне забезпечення підзвітності у публічних інвестиціях потребують подальшої конкретизації [7].

Подібна прогалина частково компенсується працями, у яких партнерство розглядається, як каталізатор цифровізації. У. Танвір та співавтори, спираючись на теорію спільної переваги співпраці, показують, що публічно-приватні партнерства здатні прискорювати цифрові перетворення й підтримувати перехід до циркулярних підходів у публічному секторі, а важливим чинником успіху виступає стратегічне узгодження цілей і прозорість взаємодії [8].

Разом із тим ця позиція лишає відкритим питання, як саме стратегія й стратегічне планування відновлення мають перетворюватися на контрактні вимоги до даних, показників результату та механізмів контролю виконання в умовах, коли ризики війни й логістики змінюють розподіл відповідальності сторін у проєкті.

Проблему врядування партнерств у цифрових міських трансформаціях деталізують Ц. Цзю та співавтори, які в контексті програми Smart City відокремлюють результативність у площині продуктивності даних та продуктивності сервісів для мешканців, пов'язуючи ці результати з механізмами врядування публічно-приватних партнерств [9].

Їхній внесок є особливо цінним для розвитку людиноцентричних підходів у цифровізації, проте застосування цих висновків до України потребує розширення методики на ризик-орієнтований портфель відбудови, оскільки управлінські рішення мають враховувати не лише очікувані вигоди, а й стійкість реалізації під впливом воєнних і логістичних обмежень, які описані в оцінках потреб відновлення.

Ширший інноваційно-управлінський горизонт формує робота Л. Мора та співавторів, які на основі систематичного огляду даних з різних континентів узагальнюють врядування переходів до «розумних міст» з позицій управління інноваціями та підкреслюють багатовимірність трансформацій, залежність від інституційного середовища та еволюцію управлінських режимів у містах [10].

Проте в їхніх дослідженнях недостатньо розвинуто портфельний аспект, тобто технологію перетворення міської стратегії на набір взаємопов'язаних ініціатив із прозорими правилами добору, фінансування, даних і підзвітності, що особливо вагомо для країн, де відбудова вимагає одночасного відновлення базових сервісів і впровадження цифрової інфраструктури.

Портфельна перспектива у публічному секторі представлена, в тому числі, дослідженням К. Х. Міккельсен та співавторів, де управління портфелями співтворчих проєктів аналізується, як проблема мета-врядування, координації різнорідних ініціатив та балансування між цінністю для громадян і керованістю реалізації [11].

Цей внесок корисний для українського відновлення, оскільки багато проєктів цифровізації, особливо на рівні громад, мають багатосуб'єктний характер і потребують узгодження, яке виходить за межі одного проєкту.

У вітчизняному науковому середовищі щодо цієї тематики можливо зазначити дослідження В. Задой та Т. Чаркіної, які розглядають цифровізацію крізь призму секторної конкретики та управлінських інструментів. У їх дослідженні увага приділяється цифровізації системи управління залізничними перевезеннями та необхідності оновлення управлінських механізмів у транспорті [12].

У іншій роботі цих авторів, виконаній у співавторстві з колегами, сучасні інструменти управління проєктами розглядаються у прив'язці до інфраструктурних проєктів транспортної галузі, що створює базу для методичного поєднання управління проєктами та цифрових рішень [13].

Порівняння наведених підходів дозволяє визначити спільну прогалину, що проходить через усі аналізовані позиції.

У Чен та співавторів цифрова трансформація детально розкривається на рівні проєктного менеджменту, проте перетворення цих висновків на портфельне управління публічними інвестиціями лишається відкритим [7].

У Танвіра та співавторів партнерство описується, як умова цифровізації і сталих практик, проте недостатньо розкрито договірний механізм «прошивання» стратегічних пріоритетів через показники та дані [8].

У Цзю та співавторів висока якість аналізу механізмів врядування в проєктах Smart City не поєднується з ризик-орієнтованою методикою портфельної пріоритезації, необхідною для відбудови України [9].

У Мора та співавторів показано багатовимірність інноваційного врядування смарт-трансформацій, проте залишається брак методики стратегічного планування проєктного портфеля, як цілісного управлінського об'єкта [10].

У В. Задой зі співавторами сильним боком є галузева прикладність і зв'язок із інфраструктурою, тоді, як узгодження цифровізації, партнерства, стратегічного планування та портфеля проєктів у рамках публічного адміністрування потребує подальшого розвитку [12-14].

Можна зробити висновок, що в наявних підходах недостатньо опрацьовано комплексний механізм, здатний послідовно трансформувати стратегію відновлення в узгоджене стратегічне планування, далі у портфель проєктів цифровізації, а потім у вибір договірної моделі партнерства, яка поєднує вимоги до даних, показники результативності та контроль виконання в межах єдиного управлінського контуру.

Такий підхід є визначальним для України, оскільки відбудова відбувається в умовах значного обсягу потреб, просторової неоднорідності руйнувань і високих ризиків, що підтверджується наявними оцінками потреб у відновленні.

Додатково лишається недостатньо опрацьованою методика урахування воєнних і логістичних ризиків у портфельній пріоритезації та у виборі форми партнерства.

Нормативні зміни у сфері управління публічними інвестиціями й запуск цифрових механізмів створюють основу для підзвітності та прозорості, проте без науково обґрунтованої моделі стратегічного управління цифровізація ризикує звужуватися до функції реєстрування проєктів, не забезпечуючи керованості цінності та стійкості реалізації.

Метою статті є розробка комплексної моделі стратегічного управління проєктами цифровізації в системі публічно-приватного партнерства та обґрунтування методичних засад її застосування для формування портфеля проєктів відновлення України.

Виклад основного матеріалу. У запропонованій моделі стратегічне управління відбудовою розглядається, як система узгодження рішень і підзвітності, у межах якої стратегічне планування визначає правила ухвалення рішень, партнерство забезпечує ресурсну основу та дисципліну виконання зобов'язань, а цифровізація створює доказову базу й підвищує прозорість управління проєктами.

Такий підхід відповідає державній реформі управління публічними інвестиціями, що передбачає прив'язку інвестицій до визначених пріоритетів, використання уніфікованих процедур оцінювання та врахування фіскальних ризиків, зокрема ризиків партнерських проєктів.

З огляду на це модель не зводиться до набору послідовних інструкцій, а формує цілісний управлінський цикл, у якому кожний наступний процес продовжує і розвиває попередній.

Вихідною ланкою виступає стратегія відновлення, яка задає ієрархію цілей, обмежень і очікуваних суспільних результатів у вимірах економіки, соціальної стійкості та екологічної збалансованості.

Сутність стратегічного планування у цій моделі полягає в операціоналізації стратегії через критерії відбору, пріоритезацію та вимоги до зрілості ініціативи, щоб до портфеля потрапляли проєкти з перевіреною логікою впливу і керуванням ризиком.

Нормативні правила формування галузевих і єдиного проєктних портфелів публічних інвестицій прямо визначають, що проєкти і програми мають пройти оцінку, пріоритезацію та відбір за встановленими процедурами з використанням цифрової інформаційної системи.

Сформовані процедури стратегічного планування створюють підґрунтя для проєктування партнерської структури.

Закон України «Про публічно-приватне партнерство» задає юридичні контури такої системи, включно з визначеннями суб'єктів, ролей та логікою договірної оформлення взаємних зобов'язань.

На цьому етапі основним методичним рішенням стає вибір форми партнерства не «за традицією сектору», а відповідно до стратегічної мети сервісу, характеру активу, горизонту окупності та профілю ризиків.

Література, що розглядає партнерства, як каталізатор цифрової трансформації, підкреслює роль узгодження стратегічних цілей і прозорості, проте для українських реалій цього недостатньо без жорсткого зв'язування цифрових вимог з умовами договору, включно з показниками результативності та даними для нагляду.

Практично такий вибір доцільно формалізувати через систематизацію підходів, яка поєднує ресурсний розрив і цифрову зрілість сторін партнерства (табл. 1).

Цифрова зрілість тут розуміється, як здатність публічного і приватного партнерів забезпечити дані, інтеперабельність процесів, кіберзахист, а також управлінську дисципліну звітності, що прямо впливає на спроможність реалізувати проєкти цифровізації в умовах високого ризику.

Загалом ця позиція узгоджується з реформою управління публічними інвестиціями, де наголошено на потребі оцінювання фіскальних ризиків і добору належного механізму фінансування, включно з партнерствами.

Продовженням партнерського проєктування є формування портфеля проєктів, у якому управління проєктами підпорядковується стратегічним цілям і ресурсним обмеженням.

Тут цифровізація виконує функцію інституційного каркаса підзвітності, де портфель має існувати, як набір порівнюваних за методикою профілів, які містять бюджет, строки, показники, ризики, джерела фінансування і статус зрілості.

Таблиця 1

Диференціація форм партнерства за рівнем ресурсного розриву та цифрової зрілості сторін

Цифрова зрілість Ресурсний розрив	ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ПУБЛІЧНИХ І ПРИВАТНИХ ПАРТНЕРІВ		
	Невисока	Середня	Висока
Значний	Концесійна модель або довгострокове партнерство з поетапним введенням цифрових вимог; акцент на зовнішньому технічному нагляді та стандартизації даних	Договір публічно-приватного партнерства з платою за доступність; цифровий контур контролю виконання, як умова договору	Договір публічно-приватного партнерства з платою за доступність і системою показників результату; автоматизований моніторинг, відкриті дані за визначеним переліком
Помірний	Договір на управління чи технічне обслуговування з підсиленням цифрової звітності; підготовка до глибшої партнерської конструкції	Партнерська угода на окремі сервіси або активи з цифровими вимогами до якості та підзвітності	Довгостроковий сервісний контракт з цифровими рівнями послуг, аудитом даних та механізмами забезпечення якості
Невеликий	Контракти на цифрові компоненти і дані з посиленням публічним адмініструванням	Змішані договірні конструкції з фокусом на сервіс, дані і прозорість	Контракти з безперервним поліпшенням цифрових сервісів, відкритими даними і регулярним їх переглядом

Джерело: складено авторами

Регламент формування портфелів публічних інвестицій прямо пов'язує ці процедури з використанням єдиної інформаційної системи, у якій проекти отримують реєстраційні номери та підлягають оновленню за правилами порядку.

У межах досвіду України цифрова екосистема DREAM позиціонується, як цифрова основа управління публічними інвестиціями та інструмент контролю планування і реалізації проєктів, що створює передумови для довіри, необхідної в партнерських фінансових схемах.

Оцінювання ефективності й ризиків у цій моделі вбудовується в портфельний цикл, як метод добору і пріоритетизації, а не як формальність постфактум.

Воєнні й логістичні ризики розглядаються, як фактори, що здатні змінювати календар проєкту, вартість реалізації і доступність територій, отже мають впливати на форму партнерства, на етапність, на резерви та на вимоги до даних і прозорості.

Застосування такої системи підкріплюється і профілями проєктів у системі DREAM, де встановлюються ризики та параметри реалізації і загальною схемою реформ управління інвестиціями та, де наголошено на потребі оцінювання фіскальних ризиків.

Виходчи з цього модель механізму включає ризик-скориговану структуру ефективності, як частину управлінського контуру (рис. 1).

Релевантність моделі доцільно показати на прикладі відкритих даних екосистеми DREAM у транспортно-логістичному сегменті, оскільки транспорт є одночасно критичною інфраструктурою економіки та основою просторової стійкості держави.

Портфельну характеристику вибраних транспортно-логістичних проєктів DREAM наведено в таблиці 2.



Рис. 1. Модель стратегічного управління проєктами цифровізації у публічно-приватному партнерстві для формування портфеля відновлення
Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Порівняльна портфельна характеристика вибраних транспортно-логістичних проєктів системи управління публічними інвестиціями DREAM

ПРОЄКТ	ДАНІ СИСТЕМИ DREAM	УПРАВЛІНСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА	ЕКОЛОГІЧНИЙ ЕФЕКТ
Закупівля швидкісних електропоїздів	DREAM-UA-140824-EE8644FE; статус – «реалізується»; орієнтовний бюджет – 20,4 млрд грн	Пріоритет визначається не фактом закупівлі, а впливом на регулярність, місткість і надійність перевезень. Важлива також готовність до експлуатації та сервісного обслуговування.	Менше викидів і нижча енергоємність перевезень завдяки переходу частини пасажирів з автотранспорту на електрифіковану залізницю.
«Шляхи солідарності Україна-ЄС»	DREAM-UA-140824-EBDAE57A; статус – «реалізується»; орієнтовний бюджет – 4,2 млрд грн	Проєкт із системним значенням для експортної логістики та стійкості коридорів. Ключове – міждержавна координація, темп виконання і повнота відкритих даних для контролю.	Оптимізація маршрутів і розвиток мультимодальних рішень зменшують перевантаження мережі та вуглецевий слід перевезень.
Програма розвитку залізничної інфраструктури	DREAM-UA-050825-51C0D3F1; програма відновлення, модернізації та розвитку залізничної інфраструктури	Базова рамка для відбору окремих проєктів. Її цінність – в ув'язці локальних рішень із цілями мережі, фінансуванням і черговістю реалізації.	Створює основу для енергоощадної модернізації мережі та ширшого використання екологічніших моделей перевезень.
Реконструкція об'єктів інфраструктури	DREAM-UA-130226-40179468; два технічні рішення; бюджети – 500 і 830 млн грн; тривалість – 36 місяців	Рішення слід приймати за сукупною вартістю життєвого циклу, експлуатаційним ефектом, ризиками та придатністю об'єкта до подальшого використання.	Ефект залежить від обраного рішення: енергоефективності, матеріалів і впливу на довкілля під час будівництва та експлуатації.

Джерело: складено авторами

Профіль проекту щодо закупівлі швидкісних електропоїздів містить структуровані параметри бюджету та статусу, а також відображає наявність документів і плану реалізації, що створює основу для портфельного порівняння з іншими ініціативами [15].

Профіль проекту «Шляхи солідарності Україна-ЄС» аналогічно надає дані про бюджет, статус та планові блоки, що має особливе значення для логістики та міжнародної сумісності інфраструктури [16].

На рівні програм система DREAM містить опис публічної програми забезпечення стійкого функціонування залізничного транспорту, де наведено параметри мережі та цільові орієнтири модернізації, що дає змогу пов'язувати проектні рішення із ширшою стратегією розвитку сектору [17].

Приклад реконструкції об'єктів залізничного транспорту показує варіативність технічних рішень, бюджетів і строків, яка за відсутності портфельного підходу може зумовлювати нерівномірну якість підготовки та ускладнювати порівняння альтернатив.

Основний висновок полягає в тому, що відкриті профілі проектів і програм у системі DREAM дають основу для перетворення цифровізації на інструмент стратегічного управління, оскільки уможливають порівняння ініціатив за бюджетами, статусами, строками та змістовними ознаками.

На думку авторів, саме така структура цифрового контуру здатна підтримувати підзвітність партнерства, адже для приватного капіталу та донорів прозорість, відтворюваність процедур і доказовість пріоритезації є умовами довіри.

Вбудований у модель блок Smart City не є периферійним елементом, а виступає логічним продовженням портфельної програми відновлення, оскільки цифровізація міських сервісів, даних та інфраструктури потребує такого самого узгодження стратегії, стратегічного планування, партнерства і управління проектами, як і відбудова транспортної системи.

У воєнних і післявоєнних умовах «розумне місто» доцільно трактувати не як сукупність технологій, а, як форму стратегічного управління міським розвитком, у межах якої цілі якості життя переводяться у портфель рішень із визначеною публічною цінністю, ресурсами, строками, джерелами фінансування та цифровим контуром підзвітності.

Для України така характеристика має особливу вагу, оскільки відновлення міського середовища одночасно пов'язане з відтворенням базових функцій і переходом до нової моделі інноваційного розвитку.

Портфельний підхід у цій площині виконує функцію не простого групування проектів, а механізму стратегічного ранжування цінності, ризиків та очікуваних результатів.

Реформа управління публічними інвестиціями вимагає спільних правил підготовки, оцінювання та відбору проектів незалежно від джерела коштів і зобов'язує враховувати фіскальні ризики партнерських рішень ще до старту фінансування.

Для міста це означає, що відновлення базових послуг, цифрові рішення та інфраструктурні вкладення слід зводити в єдиний набір проектів. Для кожного з них мають бути зрозумілими очікуваний результат, вартість, строки, вимоги до даних і допустимий рівень ризику.

І в цьому дослідженні «розумне місто» трактується, як спосіб організації міських сервісів через дані, правила взаємодії та відповідальність виконавців.

У цій парадигмі, для містян, стає важливим фактором доступність послуг, швидкість реагування, безпека, мобільність, екологічний результат і здатність міста працювати без збоїв.

Але в цілому, для територіальної громади, цього недостатньо без ще одного критерію - здійсненності. Проект із високою очікуваною користю не повинен автоматично ставати пріоритетом, якщо громада не здатна довести його до результату через війну, порушену логістику або дефіцит фінансування. І систему DREAM доцільно використовувати, як робоче середовище для такого відбору.

Відкриті профілі дають змогу зіставляти проекти за статусом, бюджетом, пакетом документів, етапами реалізації та заявленими результатами.

На цій основі пропонується ввести показник E^* , який поєднує очікувану користь і реальну здатність виконати проекту. До його складу входять - якість сервісу, доступність, безпека, екологічний ефект, цифрова готовність і внесок у розвиток території.

Надалі оцінка коригується з урахуванням воєнних, логістичних і фіскальних ризиків. В решті відбір буде спиратися не на привабливість задуму, а на співвідношення результату й здійсненності.

Транспортно-логістичний блок найкраще показує працездатність цієї моделі, бо саме тут сходяться інфраструктура, мобільність, безпека, дані й безперервність сервісів.

Порівняння вибраних транспортно-логістичних проектів системи DREAM, які наведено в таблиці 2 показує, що визначальними є три параметри: сервісний результат, готовність до реалізації та достатність відкритих даних для контролю.

Завдяки цьому закупівля електропоїздів, міжнародні логістичні рішення, галузеві програми й

реконструкція об'єктів порівнюються за єдиними правилами. Це зменшує випадковість у відборі та пов'язує окремі проекти з цілями мобільності, відновлення і модернізації міського середовища.

Новизна запропонованого підходу полягає в об'єднанні таких чотирьох складових, як відбір проектів, умови партнерства, вимоги до даних і ризик-оцінки.

У такому баченні концепція Smart City переходить із площини декларацій у площину управлінських рішень - які проекти дають найбільшу користь для міста, які реально виконати за наявних ресурсів і які можна контролювати в нестабільному середовищі.

Висновки. Запропонований підхід дає змогу розглядати цифровізацію у відновленні не як окремих технологічний напрям, а, як спосіб дисциплінування інвестиційного вибору.

Його практична цінність полягає в тому, що він переводить дискусію з рівня намірів і декларацій у площину зіставних рішень, де кожен проект оцінюється одночасно за суспільним результатом, керованістю виконання, вимогами до даних і прийнятністю ризику.

За такого підходу партнерство перестає бути лише інструментом залучення ресурсу, а стає формою розподілу відповідальності, у якій цифровий контур визначає не лише хід реалізації, а й межі довіри між державою, громадою, бізнесом і донорами.

У статті автори пропонують поєднання в одному управлінському рішенні таких елементів, як стратегічний відбір, договірна конструкція, дані для контролю та ризик-оцінки.

За такого підходу відбір зміщується від фрагментарного фінансування до виваженого складу проектів, де вирішальним є не зовнішня привабливість чи простота запуску, а здатність дати стійкий результат у наявних ресурсних і безпекових межах.

Систему DREAM, у цьому напрямі, доцільно трактувати не просто як цифрову оболонку обліку, а як середовище, в якому може формуватися нова культура публічного інвестування, з чіткішою аргументацією вибору, жорсткішим зв'язком між цілями та виконанням і вищою якістю управлінської відповідальності.

Література

1. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024.* Washington, DC: World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations, 2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022>
2. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20>
3. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 р. № 527 : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.08.2025 № 1049 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1049-2025-%D0%BF>
4. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. Київ : Міністерство фінансів України, 2023.
5. DREAM – система управління публічними інвестиціями : офіц. сайт. URL: <https://dream.gov.ua/ua>
6. Monitoring the Performance of Reconstruction in Ukraine // CoST - Infrastructure Transparency Initiative. 2023. URL: <https://infrastructuretransparency.org/2023/06/20/reconstruction-ukraine-june23/>
7. Chen M., Martins T. S., Zhang L., Dong H. Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. *Systems*. 2025. Vol. 13, no. 8. Art. 625. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
8. Tanveer U., Hoang T. G., Ishaq S., Khalid R. U. Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 219. Art. 124270. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>
9. Ju J., Liu L., Feng Y. Governance mechanism of public-private partnerships for promoting smart city performance: A multi-case study in China. *Cities*. 2024. Vol. 153. Art. 105295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105295>
10. Mora L., Gerli P., Ardito L., Messeni Petruzzelli A. Smart city governance from an innovation management perspective: Theoretical framing, review of current practices, and future research agenda. *Technovation*. 2023. Vol. 123. Art. 102717. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102717>
11. Mikkelsen K. H., Røiseland A. Managing portfolios of Co-creation projects in the public sector organization. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26, no. 12. P. 3741-3762. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2360028>
12. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Юрчик О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні. *Агроекономіка*. 2024. № 6. С. 103-112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.103>

13. Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В., Задоя В. О. Стратегії антикризового управління залізничними перевезеннями в умовах тотальної цифровізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.20>.

14. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Чернова Н. С., Полішко Т. В. Сучасні інструменти проектного менеджменту в інфраструктурних проєктах транспортної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 194-207. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.326980>.

15. DREAM. Закупівля 20 швидкісних електропоїздів корейського виробництва. Код DREAM-UA-140824-EE8644FE. URL: <https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline/DREAM-UA-140824-EE8644FE>

16. DREAM. Шляхи солідарності Україна–ЄС. Код DREAM-UA-140824-EBDAE57A. URL: <https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline/DREAM-UA-140824-EBDAE57A>

17. DREAM. Забезпечення стійкого функціонування залізничного транспорту. Код DREAM-UA-050825-51C0D3F1. URL: <https://dream.gov.ua/ua/public-program/DREAM-UA-050825-51C0D3F1?fromUri=%2Fsp-pipeline>.

References

1. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024 (2025). Washington, DC: World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022>

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Pro publichno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 19.06.2025 No. 4510-IX [On public-private partnership: Law of Ukraine dated 19.06.2025 No. 4510-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> (in Ukrainian)

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025) *Pro vnesennia zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 liutoho 2025 r. No. 527: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.08.2025 No. 1049* [On amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 28 February 2025 No. 527: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 26.08.2025 No. 1049]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1049-2025-%D0%BF> (in Ukrainian)

4. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2023) *Dorozhnia karta reformuvannia systemy upravlinnia publichnymy investytsiyamy* [Roadmap for reforming the public investment management system]. Kyiv: Ministry of Finance of Ukraine. Available at: (in Ukrainian)

5. DREAM (n.d.) *DREAM – systema upravlinnia publichnymy investytsiyamy* [DREAM – public investment management system]. Available at: <https://dream.gov.ua/ua> (in Ukrainian)

6. CoST - Infrastructure Transparency Initiative (2023) *Monitoring the Performance of Reconstruction in Ukraine*. Available at: <https://infrastructuretransparency.org/2023/06/20/reconstruction-ukraine-june23/>

7. Chen M., Martins T.S., Zhang L., Dong H. (2025) Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. *Systems*, vol. 13, no. 8, art. 625. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13080625>

8. Tanveer U., Hoang T.G., Ishaq S., Khalid R.U. (2025) Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 219, art. 124270. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>

9. Ju J., Liu L., Feng Y. (2024) Governance mechanism of public-private partnerships for promoting smart city performance: A multi-case study in China. *Cities*, vol. 153, art. 105295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105295>

10. Mora L., Gerli P., Ardito L., Messeni Petruzzelli A. (2023) Smart city governance from an innovation management perspective: Theoretical framing, review of current practices, and future research agenda. *Technovation*, vol. 123, art. 102717. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102717>

11. Mikkelsen K.H., Røiseland A. (2024) Managing portfolios of co-creation projects in the public sector organization. *Public Management Review*, vol. 26, no. 12, pp. 3741–3762. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2360028>

12. Charkina T.Iu., Zadoia V.O., Yurchyk O.A. (2024) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku vidnovlennia i rozbudovy transportnoi infrastruktury v Ukraini [Current state and prospects for the development of restoration and rebuilding of transport infrastructure in Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 6, pp. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.103> (in Ukrainian)

13. Charkina T.Iu., Pikulina O.V., Zadoia V.O. (2025) Stratehii antykrizovoho upravlinnia zaliznychnymy perevezenniamy v umovakh totalnoi tsyfrovizatsii [Strategies of anti-crisis management of railway transportation in the conditions of total digitalization]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.20> (in Ukrainian)

14. Zadoia V.O., Charkina T.Iu., Chernova N.S., Polishko T.V. (2024) Suchasni instrumenty proiektnoho

menedzhmentu v infrastrukturykh proiektakh transportnoi haluzi [Modern project management tools in infrastructure projects of the transport industry]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 88, pp. 194–207. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.326980> (in Ukrainian)

15. DREAM. *Zakupivlia 20 shvydkisnykh elektrovoziv koreiskoho vyrobnytstva. Kod DREAM-UA-140824-EE8644FE* [Procurement of 20 high-speed electric trains of Korean production. Code DREAM-UA-140824-EE8644FE]. Available at: <https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline/DREAM-UA-140824-EE8644FE> (in Ukrainian)

16. DREAM. *Shliakhy solidarnosti Ukraina–IeS. Kod DREAM-UA-140824-EBDAE57A* [Solidarity Lanes Ukraine–EU. Code DREAM-UA-140824-EBDAE57A]. Available at: <https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline/DREAM-UA-140824-EBDAE57A> (in Ukrainian)

17. DREAM. *Zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia zaliznychnoho transportu. Kod DREAM-UA-050825-51C0D3F1* [Ensuring sustainable functioning of railway transport. Code DREAM-UA-050825-51C0D3F1]. Available at: <https://dream.gov.ua/ua/public-program/DREAM-UA-050825-51C0D3F1?fromUri=%2Fspp-pipeline> (in Ukrainian)

Отримано: 03.03.2026

Прийнято до публікації: 06.04.2026

Опубліковано: 15.04.2026