

АНАЛІЗ ДАНИХ ЕКОСИСТЕМИ DREAM: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТА ЯКОСТІ ДАНИХ

Одним із пріоритетних напрямків роботи, передбачених Дорожньою картою реформування публічних інвестицій, яку КМУ затвердив у грудні 2023 року, поклавши початок реформи системи управління публічного інвестування, стало створення екосистеми управління публічними інвестиціями. Дорожня карта передбачала створення на основі оновленої методологічної бази управління публічними інвестиціями єдиної ІТ-екосистеми.

Екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) є цифровою платформою, яка створена з метою забезпечення прозорого управління публічними інвестиціями. Система побудована за принципом «єдиного вікна» та дозволяє аналізувати всі етапи проєктів: від планування до здачі об'єктів в експлуатацію. У законодавчому полі система офіційно фігурує під назвою «Єдина цифрова інтегрована інформаційно-аналітична система управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури»¹. Термін "DREAM" скоріше є публічною маркетинговою назвою та не використовувався в офіційних нормативних актах. Законом України № 4225-IX від 16.01.2025 року були внесені зміни до Бюджетного кодексу України яким передбачено використання екосистеми для формування Єдиного портфеля публічних інвестицій². Закон встановлює, що порядок функціонування та складові Єдиної інформаційної системи управління публічними інвестиційними проєктами визначаються Кабінетом Міністрів України, що свідчить про можливість змін та трансформації. На виконання закону згідно Постанови КМУ № 527 від 2025 року систему DREAM було визначено як *тимчасову Єдину інформаційну систему управління публічними інвестиційними проєктами*³. У липні 2025 року Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій (СПІ) на рівні держави було вперше сформовано в DREAM.

Основні компоненти DREAM

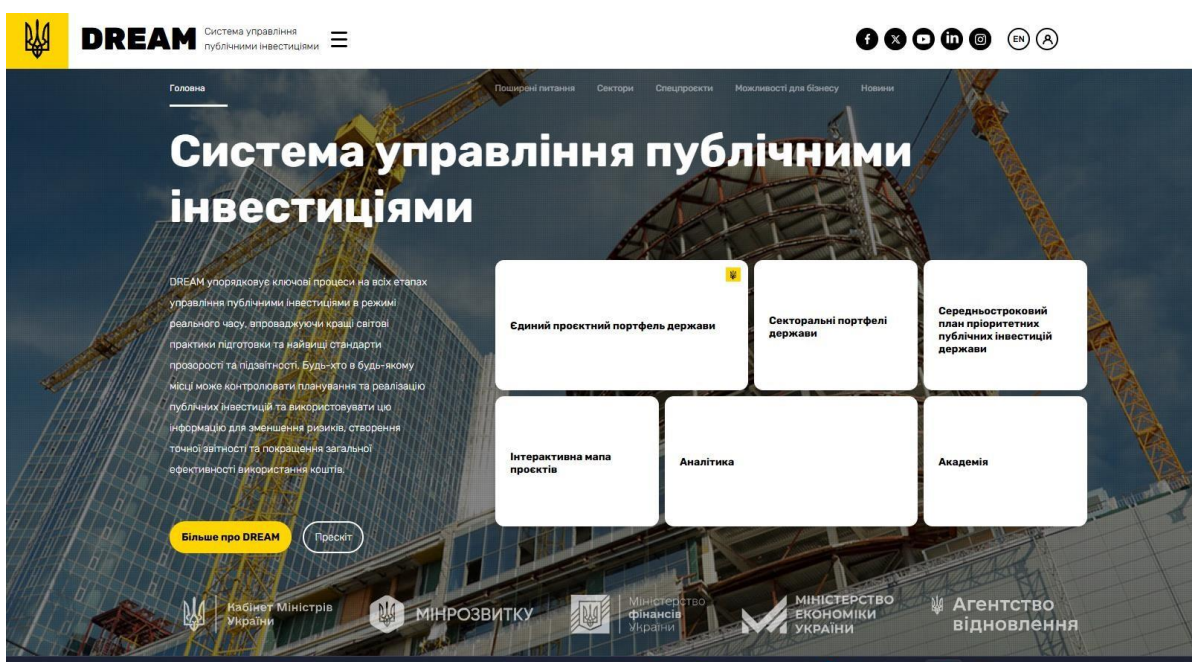
Система консолідує дані про тисячі інвестиційних проєктів та програм відновлення, дозволяючи аналізувати їх за секторами, регіонами та джерелами фінансування. Порядок формування Єдиного проєктного портфеля (ЄПП) публічних інвестицій держави, регіону, громади регламентується вище згаданою

¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-2022-%D0%BF#Text>

² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4225-20/conv#n3>

³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF#Text>

Постановою КМУ №527 від 28.02.2025 року. Відповідно до положень порядку, Єдиний проектний портфель повинен містити схвалений Стратегічною (обласною або місцевою) інвестиційною радою перелік пріоритетних проектів та програм з секторальних портфельів відповідного рівня, які пройшли експертну оцінку та можуть претендувати на відповідне бюджетне фінансування. Формування ЄПП на рівні держави, регіону чи окремої громади відбувається в системі DREAM, що робить його прозорим та доступним для перегляду, аналізу й моніторингу з боку секторальних міністерств, міжнародних партнерів, МФО, громадськості і певною мірою відкриває можливості для отримання фінансування з різних джерел.



Джерело: <https://dream.gov.ua/ua>

- **Єдиний проектний портфель держави (ЄПП)**

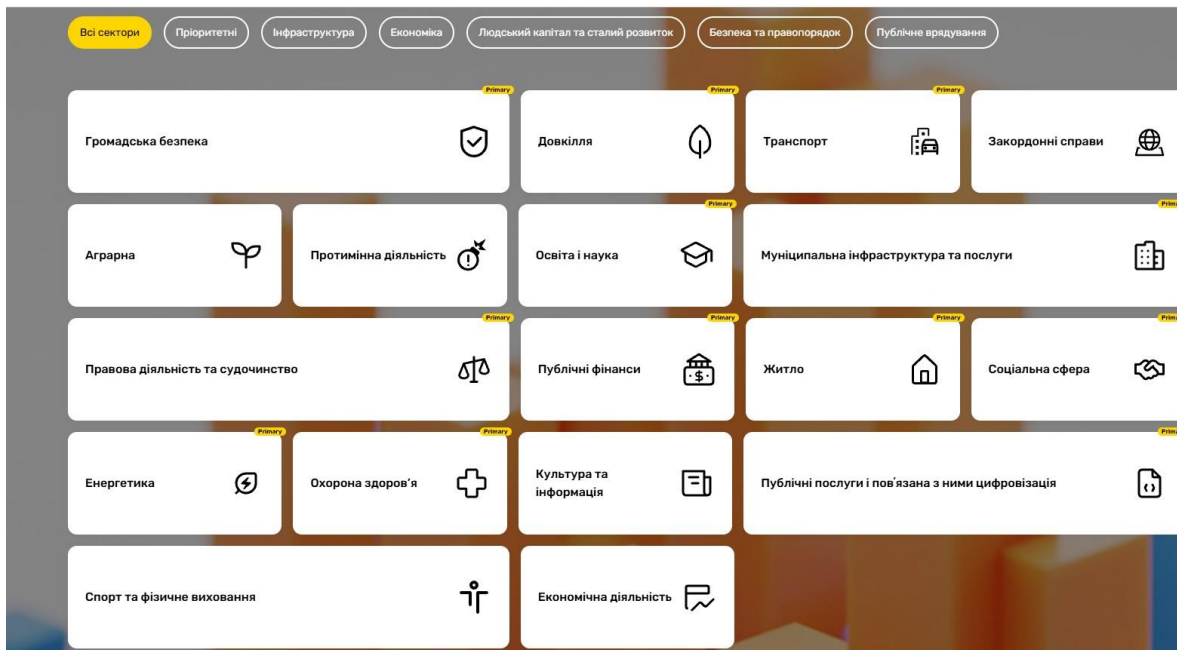
В Єдиному проектному портфелі публічних інвестицій держави, відображаються відомості щодо проектів та програм відповідно до рішень Стратегічної інвестиційної ради. При формуванні ЄПП держави мають бути враховані основні напрямки публічного інвестування, пріоритети та розрахунки наведені в Середньостроковому плані пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026-2028 роки, а також ключові пріоритети інвестування в рамках Ukraine Facility (Pillar II – «Інвестиційна складова»⁴). Рішенням Стратегічної інвестиційної ради від 29 серпня 2025 року до нового ЄПП було внесено 149 ініціатив, а саме: 89 інвестиційних проектів (з бюджетом 7,28 трлн грн) та 60 інвестиційних програм (з

⁴ <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

бюджетом 4,11 трлн грн)⁵. З них 75 проєктів та програм були вже діючими, а 74 – новими ініціативами. 22 жовтня 2025 року рішенням СІР до ЄПП публічних інвестицій держави на 2026 рік було додатково включено 42 проєкти та 4 програми на загальну суму понад 1,1 трлн грн⁶. Водночас в СІР для виконання проєктів в 2026 - 2028 роках передбачено значно менший граничний сукупний обсяг публічних інвестицій.

- **Секторальні портфелі публічних інвестиційних проєктів та програм**

Секторальні портфелі – це сукупність публічних інвестиційних проєктів та програм, які формують секторальні міністерства, виходячи зі стратегічного значення для розвитку відповідного сектору. **Відповідно до вимог, вони повинні формуватися на основі секторальних стратегій.** Однак на даний час не всі міністерства в Україні мають затверджені секторальні стратегії, хоча наявність стратегічного планування є обов'язковою вимогою до діяльності органів виконавчої влади. Секторальні міністерства мають включати до ЄПП лише ті ініціативи, що успішно пройшли галузеву експертну оцінку, відповідають визначеним пріоритетам і сприяють досягненню цілей державної політики.



Джерело: <https://dream.gov.ua/ua/sectoral-portfolios>

- **Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій (СПІ)**

⁵ <https://me.gov.ua/news/detail/8d3db9b8-3cf9-4a17-b99d-84924f21e432?lang=ukua&title=skhvalenodiniiproektniportfelpublichnikhinvestitsiiderzhavina2026-rik>

⁶ <https://me.gov.ua/News/Detail/29e39ee9-7514-4bea-b70f-b3e5a6712420?lang=uk-UA&title=OnovleniiPPPI>

Це стратегічний документ⁷ було затверджено Розпорядженням КМУ від 02 липня 2025 р. № 671-р⁸. Він визначає засади здійснення публічних інвестицій на середньостроковий (трирічний) період відповідно до цілей державної політики у розрізі сфер діяльності та регіонів. В ньому окреслюються сектори та пріоритетні напрями для публічного інвестування, орієнтовний розподіл державного бюджету на визначені сектори та наскрізні стратегічні цілі здійснення публічних інвестицій. СПІ є основою для ефективного планування, обґрунтованої розробки проєктів і програм, формування Єдиного проєктного портфеля, а також для оптимального розподілу фінансування. Формування СПІ регулюється Постановою КМУ № 294 від 28 лютого 2025 року⁹, яка визначає Порядок розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави.

- **Інтерактивна мапа проєктів**

Інтерактивна мапа DREAM — це цифровий інструмент для візуалізації, моніторингу та контролю проєктів відбудови й модернізації України. Вона дозволяє громадянам та інвесторам знаходити об'єкти за регіонами, відстежувати фінансування, стадії реалізації (від потреб до завершення) та забезпечує прозорість інвестицій.

Мапа є частиною екосистеми DREAM, яка об'єднує процеси планування та реалізації інвестиційних проєктів.



⁷ <https://me.gov.ua/view/c226f39e-279a-46e6-b134-8570a899d4de>

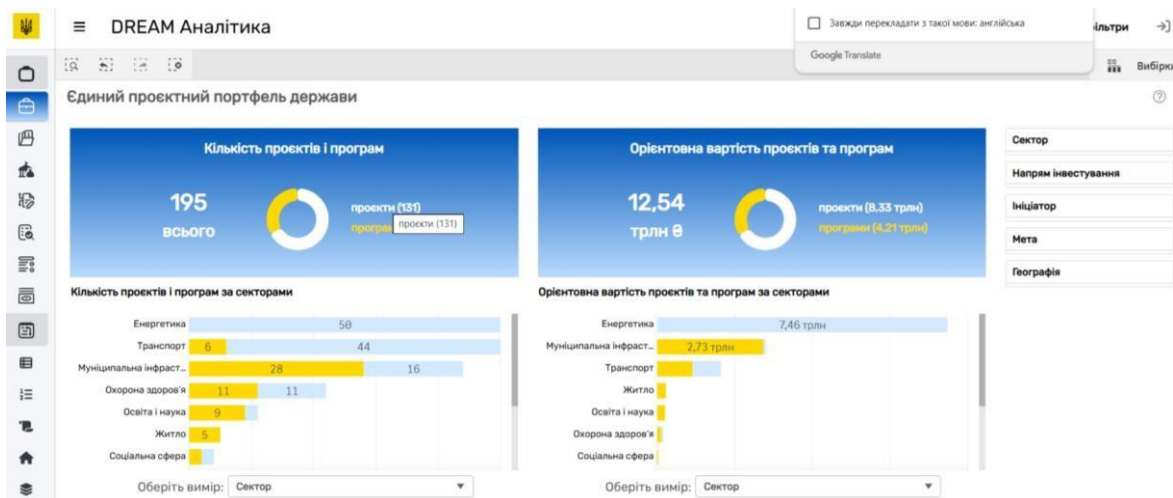
⁸ <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-serednostrokovoho-planu-prioryta-20262028-roky-i-671>

⁹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2025-%D0%BF#Text>

Джерело: <https://map.dream.gov.ua/>

Ключові особливості мапи DREAM:

- Служить візуалізацією для проєктів, завдяки чому на мапі України відображаються об'єкти відновлення з можливістю навігації.
 - Дозволяє деталізувати інформацію про кожен проєкт, розкриваючи дані про сутність, оцінку потреб, фінансування та партнерів.
 - Має забезпечувати певну відкритість і прозорість інформації про використання коштів та стан ведення будівництва, що дозволяє здійснювати моніторинг та повинно мінімізувати ризики корупції.
 - Служить інструментом аналізу, оскільки демонструє певну аналітику за окремими проєктами та секторами економіки.
- **Аналітика** Це публічний аналітичний модуль, покликаний забезпечити прозорий моніторинг, управління та контроль за реалізацією проєктів в режимі реального часу. Він передбачає інтеграцію даних проєктів, що дозволить аналізувати фінансування, контракти та хід їх впровадження на всіх етапах.



Джерело: <https://bi.dream.gov.ua/#/spp>

Основні складові та переваги модуля DREAM Аналітика:

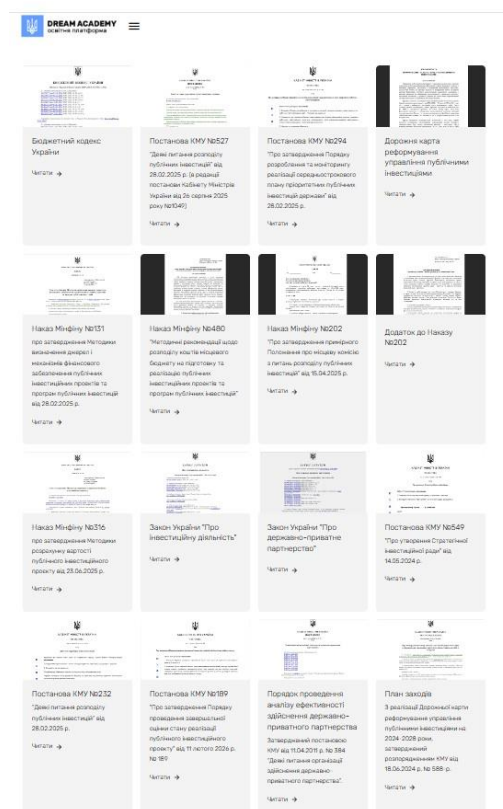
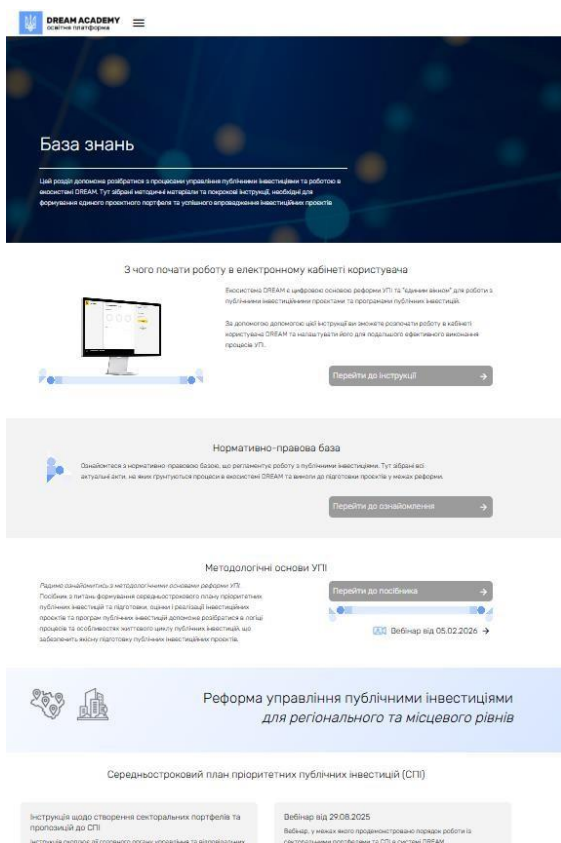
- Об'єднує дані про державні, регіональні та місцеві інвестиційні проєкти, охоплюючи всі етапи реалізації: преТЕО (попереднє техніко-економічне обґрунтування), ТЕО, проектну документацію, закупівлі та етапи виконання робіт.
- Дозволяє відстежувати фінансування, контрактні процеси, бюджетування та географію проєктів і таким чином може слугувати

інструментом моніторингу. ○ Доступний для фінансових установ, наявних та потенційних партнерів і може виступати джерелом інформації для прийняття рішень щодо можливого фінансування.

- Доступний до широкої громадськості, інституцій, які покликані протидіяти корупційним проявам та громадських організацій.
- Повинен забезпечувати прозорість використання публічних коштів, забезпечуючи водночас підзвітність витрачання ресурсів на відбудову, відновлення та розвиток.

Академія DREAM

Академія є навчальним модулем, який створено для навчання громад, регіонів та держорганів ефективному управлінню публічними інвестиціями та роботі в екосистемі. Вона пропонує практичні тренінги, вебінари, воркшопи та онлайнматеріали (інструкції, посібники) для реалізації проєктів відбудови.



Джерело: <https://academy.dream.gov.ua/>

Основними напрямками модуля є:

- Навчання роботі в системі DREAM, яке дає можливість опанувати інтерфейсом цифрової системи, заповнювати дані, формує розуміння щодо уникнення типових помилок.

- Методологічна підтримка, починаючи від навчання стратегічному плануванню, формуванню портфелів інвестицій та початкових кроків з підготовки преТЕО і ТЕО проєктів.
- Підвищення компетенцій шляхом проведення практичних заходів онлайн та офлайн (понад 60 навчальних заходів за 2025 рік) для фахівців з ЦОВВ, регіонів та громад.

Таким чином Академія працює як центр компетенцій та включає базу знань (регулювання, методичне забезпечення тощо), важливу для оволодіння фахівцями на всіх рівнях врядування.

Стан формування ЄПП

Станом на 1 січня 2026 року публічна інформація з відкритих джерел, Державний портфель чітко зафіксований на рівні 195 ініціатив (проєктів та програм).

Водночас ситуація з регіональними та місцевими портфелями є доволі динамічною. Станом на січень 2026 року 22 ОВА (ОДА) створили інвестиційні ради, а кількість проєктів у їхніх портфелях (21 активний портфель) налічує від 20 до 80 об'єктів.

Щодо базового рівня, то **єдині портфелі сформували 685 громад**, налічуючи від кількох до кількох десятків проєктів. У більшості це біля 10 ініціатив.

Щодо решти **844 громад**, то вони не змогли забезпечити впровадження реформи на місцях та перебувають на етапі формування СПІ. Як наслідок, це може зумовити втрату доступ до державних та міжнародних ресурсів на цьому етапі реалізації реформи.

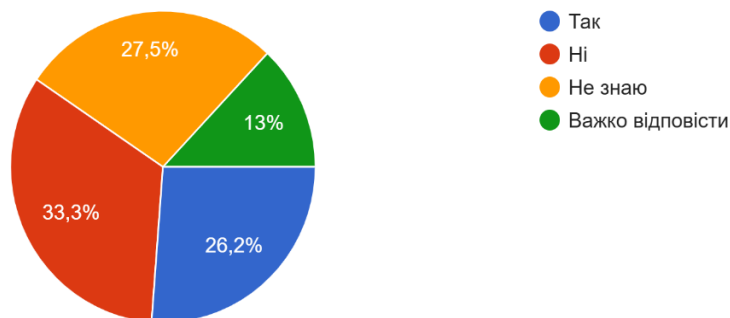
Основні результати аналізу даних DREAM:

Загалом DREAM є передовим цифровим інструментом. Водночас створена система має низку важливих недоліків, а також означила певні негативні тенденції у впровадженні PIM-реформи.

1. Існуюча **інституційна спроможність на всіх рівнях врядування є недостатньою** для застосування вимог проєктного управління та використання системи DREAM. Це зумовлено тим, що основний акцент в процесі підготовки **на першому етапі реформи** було зосереджено на юридичне регулювання, цифровізацію та формування DREAM-бренду, тоді як **ключовим чинником успішності реформи є здатність на всіх рівнях, і передусім громад, готувати якісні інвестиційні проєкти**. При цьому належним чином не було вибудовано

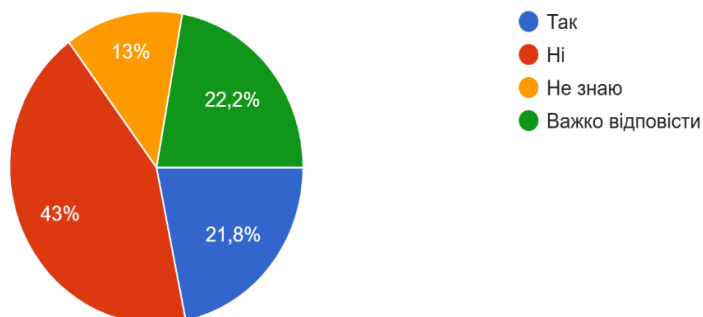
комунікацію з громадами, не організовано своєчасну підготовку кадрів, про що підтвердили результати опитування територіальних громад щодо впровадження реформи системи управління публічними інвестиціями, яке було проведено наприкінці лютого – на початку березня цього року.

Чи мали можливість представники вашої громади, безпосередньо чи через заходи, організовані асоціаціями ОМС брати участь в о...егуляторних актів щодо реформи системи УПІ?
523 відповіді



2. В той же час на регіональному й місцевому рівні **не сформовано систему професійної зовнішньої експертизи** та підтримки інвестиційного процесу, здебільшого відсутні інвестиційні ринкові інститути. Ствердну відповідь щодо доступності такої підтримки повідомило дещо більше 1/5 опитаних (вірогідно передусім завдяки проектам МТД).

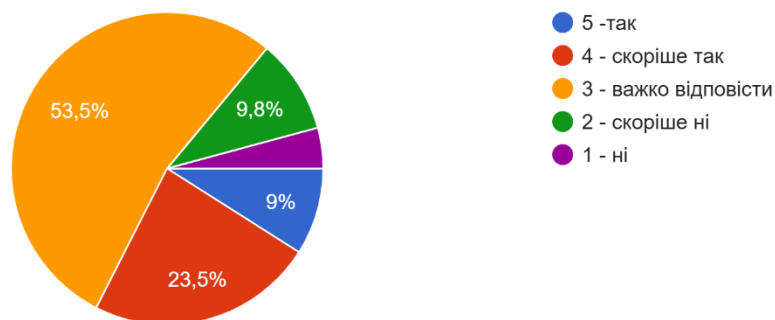
Чи доступна для вашої громади (наприклад, для планування, попередньої оцінки, підготовки преТЕО та ТЕО) зовнішня технічна допомога (консультанти, експерти, волонтери)?
523 відповіді



Що стосується АРР, які гіпотетично могли б виконувати таку місію, за винятком окремих, більш успішних, залишаються, переважно, малочисельними, інституційно слабкими і практично не підготовлені до виконання таких функцій.

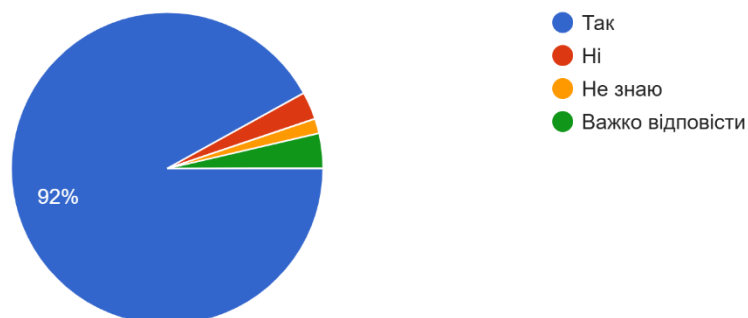
Зокрема, як показало опитування, на підтримку APP розраховує приблизно третина громад.

Чи спроможна, на вашу думку, Агенція регіонального розвитку вашої області здійснювати всю необхідну зовнішню експертизу та надавати...дам регіону в сфері публічного інвестування?
523 відповіді



3 Спостерігається **низька якість преТЕО та ТЕО публічних інвестиційних проєктів**, які є фундаментом для прийняття інвестиційних рішень, що зумовлено відсутністю кваліфікованих кадрів у сфері проєктного управління на всіх рівнях врядування, а, особливо на місцевому. Допущення критичних помилок та прорахунків вже на етапі ініціації проєктів унеможлиблює визначення оптимальних рішень щодо розв'язання проблем, а також досягнення очікуваних результатів. Повсюдно спостерігається затримка у підготовці публічних інвестиційних проєктів. Попри те, що у другій половині минулого року органами влади було докладено титанічних зусиль для виправлення ситуації, чисельні навчальні заходи та роз'яснення лише частково погасили «пожежу». Як свідчить опитування, питання підвищення кваліфікації залишається найгострішим для громад.

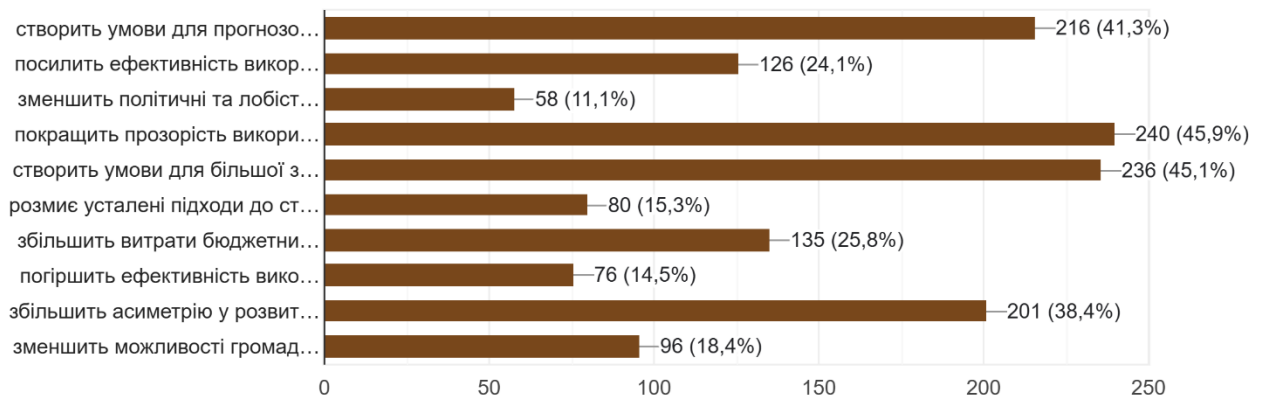
Чи є у вас потреба у підвищенні кваліфікації працівників, які працюють над завданнями публічних інвестицій?
523 відповіді



4. **Низька змістовна якість програм ЦОВВ**, які в попередній період сформовані в DREAM (громади та регіони на даний час головним чином сконцентрували зусилля на проєктах). Відповідно до методичного посібника для роботи з програмами та проєктами, який розміщено в базі знань Академії передбачено, що **програма реалізується виключно через включення до її складу публічних інвестиційних проєктів і не може існувати як самостійний об'єкт реалізації**. Тобто програма має об'єднувати певну кількість проєктів для досягнення єдиної мети чи вирішення певної проблематики. В рамках програм має здійснюватися відбір публічних інвестиційних проєктів, які відповідають встановленим у ній критеріям зі зрозумілим розподілом фінансування між такими проєктами в межах загального обсягу її фінансування. Зокрема для громад, які мають намір подати свій проєкт до того чи іншого секторального портфеля, на етапі розміщення в DREAM, в секторальних програмах повинні бути сформовані прозорі та обґрунтовані підходи та критерії відбору щодо ініціаторів проєктів, до самих проєктів, а також щодо їх пріоритезації. Тобто **громади не мають стикатися з «квестом», а повинні бачити всі вимоги в картці програми, що є логічною вимогою до цифрової системи**. Проте лише лічені з поданих програм є менш більш структурованими з певним набором критеріїв (наприклад, Програма ДФРР, Програма відновлення України, Субвенція на облаштування укриття та харчоблоків). В той же час більшість внесених до DREAM програм позбавлені якісного змісту, вони були перенесені з паперових бюджетних планів минулих років або створені поспіхом для резервування коштів. Це в свою чергу може стати поганим прикладом для регіонального й місцевого рівня, які можуть наслідувати такі підходи. Залишається сподіватися, що цього року на центральному рівні вдасться змінити ситуацію на краще, на що й розраховують громади.
5. Існує ризик **поглиблення територіальних дисбалансів** через можливий нерівний доступ територіальних громад до державної підтримки. Аналіз показує, що низька якість проєктів унеможливить отримання необхідної державної і донорської підтримки саме для тих громад, які мають в цьому найбільшу необхідність та може привести до ще більшого поглиблення регіональної нерівності. Адже громади з сильнішими і більш підготовленими командами, зосередженими в столиці, обласних центрах та великих містах подаватимуть до DREAM якісніше підготовлені проєкти й матимуть значно більше шансів отримувати кошти на впровадження проєктів. **Малі громади, а також деокуповані, прифронтові, не маючи належних фахівців, можуть і надалі залишитися у фінансовій скруті, що, зрештою, може посилити**

також негативні міграційні процеси. Проведене опитування теж підтвердило побоювання, про зазначили майже 2/5 опитаних громад.

З якими із нижче приведених тверджень щодо реформи публічного інвестування ви найбільше погоджуєтесь? Оберіть не більше 3-х...вердження. Реформа публічного інвестування: 523 відповіді



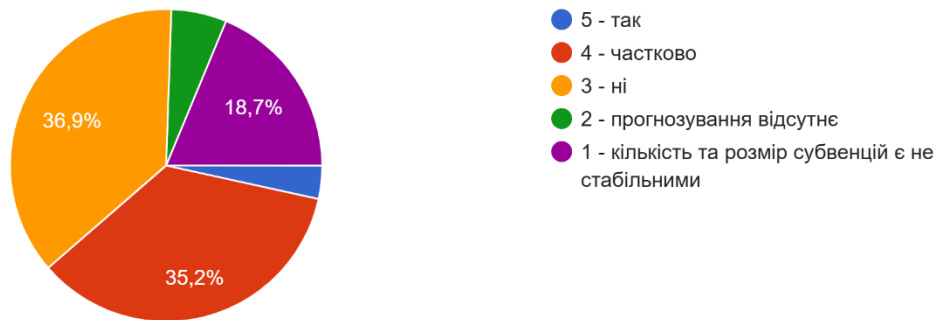
6. Спостерігається слабкий зв'язок зі стратегічним плануванням. Кожен проєкт, внесений до ЄПП держави, у системі DREAM має автоматично перевірятися на відповідність Державній стратегії регіонального розвитку (ДСРР)¹⁰. Такий же принцип має бути визначальним для включення до єдиних портфелів на регіональному й місцевому рівнях. Без жорсткого зв'язку зі стратегічним плануванням існує ризик появи дорогих, але непотрібних об'єктів. Наприклад в селі, з якого виїхали люди, замість того, щоб будувати амбулаторію, доцільно інвестувати в мобільну медицину. Через слабку інтеграцію публічних інвестиційних проєктів зі стратегічним плануванням існують ризики неефективного використання публічних коштів.

7. Все ще залишається неузгодженість проєктів і програм з бюджетним плануванням. Зокрема, згідно СПІ держави на 2026 – 2028 роки на виконання пріоритетних інвестиційних проєктів та програм планується залучити 581,36 млрд грн. Водночас заявлені потреби фінансування єдиного державного портфеля становлять 12,49 трлн грн, що складає менше 4,89 % від потреб вказаних в ЄПП. Подібна картина спостерігається на регіональному й місцевому рівнях. Разом з тим, згідно Бюджетного кодексу України нові інвестиційні проєкти можуть включатись до бюджетів лише за наявності ресурсів для завершення вже розпочатих проєктів та програм. Таким чином

¹⁰ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

слабка інтеграція публічних інвестиційних проєктів у бюджетний цикл з однієї сторони посилює ризики неефективного використання публічних коштів, а з іншої стає просто базою даних нереалізованих побажань публічного сектора. В той же час лише менше третини громад вбачають у реформі можливість прогнозувати розмір коштів, які надходять з державного бюджету.

Чи може громада прогнозувати розмір коштів, які надходять з державного бюджету місцевим бюджетам за різними субвенціями для ...стиційних проєктів у трирічній перспективі?
523 відповіді



8. На першому етапі реформування УПІ регіони та **територіальні громади практично були майже позбавлені можливості впливати на формування ЄПП держави**. Вони можуть подавати свої проєкти до секторальних міністерств, однак рішення здебільшого цілком залежать від суб'єктивної позиції останніх. Підтвердженням цього є й те, що рішення щодо формування ЄПП держави приймають окремими ЦОВВ, що пов'язано з централізованою логікою реформи. Таким чином, існує ризик виключення територіальних громад із процесу формування державного портфеля, в той час як на центральному рівні не відведено належної уваги впливу секторальних проєктів на регіональний розвиток. Опитування показало, що лише для 7,5% опитаних громад процедури щодо прийняття рішень на центральному рівні щодо результатів попереднього оцінювання та відбору поданих громадами проєктів до єдиного державного портфеля публічних інвестицій через ЦОВВ є зрозумілими. В той же час понад 2/5 опитаних висловили цілком протилежну думку, і ще ж приблизно стільки ж мають уяву «в загальних рисах».

Чи є належними і зрозумілими, на ваш погляд, процедури щодо прийняття рішень на центральному рівні щодо результатів попередн...о державного портфеля публічних інвестицій?
523 відповіді



9. Має місце нестабільність та складність інтерфейсу DREAM. Що стосується нестабільності, то це можна пояснити необхідністю постійного вдосконалення і певних оновлень на даному етапі. Водночас інтерфейс є доволі складним для невеликих проєктів (наприклад вартістю до 5 млн грн), а особливо для малих громад. Це викликає скарги користувачів (на рівні громад) на труднощі з внесенням інформації, уточнення її, а також неможливість видалення помилково введених даних. Такі прогалини можуть зумовити появу неактуальних даних, а також великі запізнення із внесенням інформації до системи, які вже мають місце. Надмірна складність, а також часті відключення електроенергії можуть привести до формального заповнення даних, що спотворюватиме реальний стан справ та унеможливить прийняття якісних та адекватних управлінських рішень.

10. Має ознаки формальності та є недостатньо прозорою система оцінки проєктів на всіх рівнях врядування. Значною мірою це зумовлено суттєвим затримкою з розроблення необхідних методичних та інструктивних матеріалів, запізненням із проведенням відповідних навчальних заходів, а також існуючою тривалою формально-бюрократичною практикою, відсутністю знань та досвіду у службових осіб та посадовців, які повинні здійснювати оцінку проєктів. Також має місце непрозорість роботи Стратегічної інвестиційної ради, що стало негативним прикладом для аналогічних структур для регіонального й місцевого рівня. Як наслідок, такий стан справ може зумовити звинувачення у непрозорості розподілу коштів між регіонами та громадами. Крім того, він несе суттєві репутаційні та фінансові ризики. Адже, якщо система оцінки проєктів у DREAM не буде повністю прозорою або ж, в

майбутньому, проекти не відповідатимуть стратегічним цілям політики згуртованості ЄС та інших донорів, це може послабити їхню довіру та позначитися на очікуваних обсягах бюджетної підтримки. Зрештою, індикатором цього може стати реакція на спрямування вже в цьому році не менше 5% коштів безповоротної фінансової підтримки в рамках Компоненту I Ukraine Facility на потреби відновлення, реконструкції та модернізації саме для публічних інвестиційних проєктів регіонального і місцевого рівня.

Проміжний висновок.

Загалом DREAM є інноваційним інструментом управління публічними інвестиціями. За деякими аспектами, наприклад інтеграцією всього циклу проєкту в одну систему, платформа випереджає існуючі цифрові рішення в ЄС. Разом з тим, як би це не було прикро, DREAM на сьогодні, попри значні можливості системи, більше нагадує просунуту таблицю Excel з величезними потребами у фінансуванні та неякісними інвестиційними пропозиціями, аніж «розумного помічника», яким він описаний на платформі в компоненті «Академія». Попри складнощі, переважають позитивні очікування територіальних громад від впровадження реформи. Представники громад, що взяли участь в опитуванні, висловили впевненість, що реформа створить умови для прогнозованого і передбачуваного фінансування інвестиційних проєктів, покращить прозорість використання публічних коштів, створить умови для більшої залученості іноземних джерел фінансування. Найбільшим, на думку опитаних, є ризик збільшення асиметрії у розвитку між великими/багатими і менш спроможними громадами через менші можливості менших громад готувати, оцінювати та співфінансувати важливі, вартісні проєкти.

Цей матеріал створено ГО «Інститут громадянського суспільства» за підтримки Фонду «Аскольд і Дір», що адмініструється ІСАР Єднання в межах проєкту «Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції. Зміст цього матеріалу є відповідальністю ГО «Інститут громадянського суспільства» та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ІСАР— Єднання.