



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

ДЕБЮТ

Збірник тез

**доповідей студентів
навчально-наукового інституту
управління**

Київ 2026

Тарасенко Денис,
д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольський державний університет
Зелінська Марина
к.політ.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольський державний університет
Сорокіна Анастасія,
2 курс, другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів»
Маріупольський державний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РОЗРОБЦІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Післявоєнна відбудова України передбачає реалізацію масштабних інфраструктурних інвестиційних проєктів у сферах енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства та соціальної інфраструктури. Такі проєкти реалізуються в умовах підвищеної невизначеності, безпекових загроз, фінансових обмежень і нестабільності нормативно-правового середовища, що істотно підвищує рівень ризиків на всіх етапах їх життєвого циклу [1; 2]. За цих умов ефективне управління ризиками стає визначальним чинником досягнення запланованих результатів, залучення міжнародного фінансування та забезпечення стійкості відновлювальних процесів [3].

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних напрямів удосконалення управління ризиками при розробці інфраструктурних інвестиційних проєктів у контексті післявоєнної відбудови України.

Інфраструктурні інвестиційні проєкти характеризуються значними обсягами капіталовкладень, тривалим життєвим циклом, високим рівнем суспільної значущості та багатосуб'єктністю [3]. У післявоєнний період їх реалізація ускладнюється додатковими факторами, зокрема ризиками безпеки, дефіцитом ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів і необхідністю координації з міжнародними донорами та фінансовими організаціями [1].

Особливістю проєктів відбудови є переважання відновлювальних та реконструкційних робіт, що потребують оперативного планування та адаптивного управління. Життєвий цикл таких проєктів часто зазнає змін, оскільки окремі фази можуть реалізовуватися паралельно, а управлінські рішення ухвалюються в умовах обмеженої та неповної інформації [2]. Це зумовлює необхідність інтеграції ризик-менеджменту на всіх етапах проєкту – від ініціації до введення об'єкта в експлуатацію.

Управління ризиками проєкту являє собою системний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання та реагування на ризики з метою мінімізації негативних наслідків і використання потенційних можливостей [2]. Відповідно до підходів PMI та стандарту ISO 31000, ризик-менеджмент має бути інтегрованим у загальну систему управління проєктом та базуватися на принципах системності, безперервності й адаптивності [4; 5].

Для інфраструктурних інвестиційних проєктів у післявоєнний період доцільно виокремлювати такі ключові групи ризиків: технічні, фінансові, політичні та регуляторні, логістичні, а також воєнні й форс-мажорні ризики, пов'язані з безпековою ситуацією [3; 1]. Аналіз ризиків здійснюється з використанням якісних та кількісних методів. Якісний аналіз дозволяє визначити пріоритетність ризиків за критеріями ймовірності та впливу, тоді як кількісний – обґрунтувати розміри резервів і оцінити можливі фінансові втрати за допомогою сценарного аналізу та показників очікуваної грошової вартості [6; 7].

Важливу роль у забезпеченні ефективності інфраструктурних проєктів відіграє застосування міжнародних стандартів управління ризиками, зокрема ISO 31000 та PMBOK [4; 5]. Їх імплементація є передумовою залучення фінансування міжнародних фінансових організацій і донорів, які висувають підвищені вимоги до прозорості процедур, документування ризиків та наявності систем моніторингу [3].

Застосування міжнародних практик дозволяє підвищити керованість проєктів, забезпечити узгодженість управлінських рішень і знизити рівень невизначеності в умовах післявоєнної відбудови. Особливого значення набуває використання ключових індикаторів ризику та цифрових інструментів контролю, що відповідають вимогам донорських організацій [8; 10].

На основі аналізу проєкту «RePower» ПрАТ «НЕК «Укренерго» обґрунтовано доцільність формування комплексної моделі управління ризиками, що поєднує міжнародні стандарти з національними протоколами безпеки [9]. Така модель передбачає ведення централізованого реєстру ризиків, регулярний моніторинг ключових індикаторів ризику та застосування цифрових платформ для аналізу сценаріїв розвитку подій [8].

Цифровізація процесів ризик-менеджменту, зокрема використання систем SAP, Microsoft Project Online та аналітичних платформ Power BI, сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зниженню впливу людського фактора та підвищенню прозорості звітності для міжнародних партнерів [8; 9].

Управління ризиками є критично важливою складовою розробки та реалізації інфраструктурних інвестиційних проєктів у період післявоєнної відбудови України. Інтеграція міжнародних стандартів ризик-менеджменту, адаптація методичних підходів до

умов підвищеної невизначеності та впровадження цифрових інструментів дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкість відновлювальних процесів [3; 1]. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток інструментів кількісного аналізу воєнних ризиків та механізмів їх страхування.

Література

1. Шурда К. Є. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків // *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 64–72. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/226622> (дата звернення: 03.11.2025).
2. World Bank. Interim Guidance Note: Systematic Operations Risk-Rating Tool (SORT). Washington, DC, June 25, 2014. 23 p. URL: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/SORT_Guidance_Note_11_7_14.pdf (accessed: 05.11.2025).
3. Про міжнародну технічну допомогу : Закон України від 09.02.2014 № 10794. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/10794.html> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Butković D., Sjekavica Klepo M., Rastovski T. Infrastructure projects classification – sustainable development perspective. *Proceedings of the 5th IPMA SENET Project Management Conference (SENET 2019)*. 2019. P. 68–75. DOI: 10.2991/senet-19.2019.12. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/125925963.pdf> (дата звернення: 12.08.2025).
5. Харчук О., Іваниченко В. Інфраструктурні проекти: сутність, види та їх значення для транспортної галузі України. *Економіка і управління*. 2019. Вип. 43–44. С. 90–98. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/139> (дата звернення: 11.08.2025).
6. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/153-2002-p> (дата звернення: 13.09.2025).
7. Інформаційно-довідкові матеріали щодо міжнародної технічної допомоги. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=60b916e3-d383-4560-a50d-5b48af9d810c&title=Informatsiino-dovidkoviMaterialiSchodoMtd> (дата звернення: 19.09.2025).
8. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Чинний від 2019–01–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 24 с. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 29.09.2025).

9. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Newtown Square, PA : PMI, 2017. 756 p. URL: <https://trainupinstitute.com/wp-content/uploads/2022/03/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK%C2%AE-Guide%E2%80%93Sixth-Edition-Project-Management-Institute-2017.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

10. Гавриш О. А., Мельникова В. А. Роль проектного ризику в загальній системі ризик-менеджменту // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17 травня 2021 р.). Київ, 2021. С. 50–51. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230456> (дата звернення: 30.10.2025).

Кольвах Микита,
здобувач вищої освіти IV курсу
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування».
Маріупольський державний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізаційні процеси та глибинні суспільні зрушення в Україні зумовлюють необхідність якісного оновлення системи державного управління на засадах демократичних цінностей, відкритості, підзвітності та активної участі інститутів громадянського суспільства в управлінні публічними справами. Трансформація державного управління реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів і тенденцій, зокрема європейську інтеграцію управлінських практик, децентралізацію владних повноважень, утвердження принципів демократичного врядування та впровадження підходів нового публічного менеджменту. За сучасних умов державного розвитку ключовим завданням постає формування результативної та гнучкої адміністративної системи, спроможної забезпечити становлення України як повноправної європейської держави з належним рівнем добробуту населення, демократичних стандартів, політичної й соціальної рівноваги, а також створення дієвих механізмів функціонування органів публічної влади відповідно до вимог ринкової економіки, трансформаційних процесів у суспільстві та потреб ефективної взаємодії з громадянами.

Система державного управління формується та розвивається під впливом комплексу тенденцій і чинників суспільної динаміки. Визначальне значення серед них мають як