



УДК 330.341.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-738-750](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-738-750)

Іваній Олена Миколаївна кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри права та публічного управління, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, м. Суми, <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>

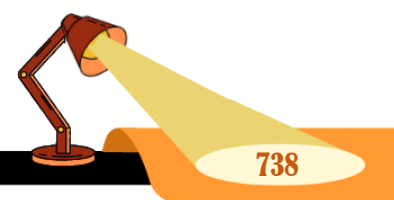
Вознесенській Владислав Владиславович аспірант кафедри права та публічного управління, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, м. Суми, <https://orcid.org/0009-0007-1696-3206>

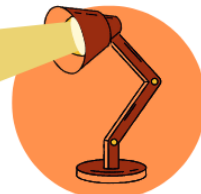
ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНІЦІАТИВНИХ ПРОЄКТІВ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЇХНІМИ РИЗИКАМИ

Анотація. У статті досліджено проблематику управління ризиками ініціативних проєктів у сфері публічного управління за умов високої невизначеності, обмежених ресурсів та складної координації зацікавлених сторін. Автори статті обґрунтовують, що ефективне управління ризиками є системоутворюючим елементом, який забезпечує стійкість, адаптивність та результативність ініціатив, а також дає змогу трансформувати загрози на можливості інноваційного розвитку. На основі аналізу міжнародних стандартів (ISO 31000:2018, ISO 9000:2015) та методології РМВОК® запропоновано комплексну модель управління ризиками, інтегровану в три рівні публічного управління: стратегічний, проєктний та операційний.

Авторами статті на стратегічному рівні розроблено п'ятиетапну модель оцінки ризиків із застосуванням факторного аналізу та формування комплексного показника досягнення цілей, що дозволяє кількісно визначати критичні, нормативні та цільові пороги. Класифіковано 10 типів стратегічних ризиків – від політичних до кібербезпеки. На проєктному рівні виділено внутрішні та зовнішні ризики, а для їх кількісної оцінки запропоновано систему індикаторів із розрахунком відхилення від середніх значень (O_i). Модель базується на циклі PDCA, доповненому матрицею ризиків, реєстром ризиків та картою контролю, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності та вибір стратегій реагування (ухилення, зниження, передача, прийняття).

Особливу увагу автори статті приділили гнучким (Agile) підходам, які завдяки ітеративності, самоорганізації команд та постійному зворотному зв'язку мінімізують ризики неприйняття продукту й підвищують його цінність для користувачів. Запропоновано інтегрувати Agile-методи з Автоматизованою





системою управління програмами та проектами (АСУПП), побудованою на методології «Воріт якості», що забезпечує єдину інформаційну базу, прозорість та підтримку прийняття рішень. Емпіричне опитування 32 фахівців публічного сектору підтвердило наявність системних проблем у традиційному управлінні проектами, а тестування прототипу АСУПП продемонструвало значний потенціал у покращенні планування, розподілу ресурсів та комунікації.

Результати дослідження сприяють формуванню культури проактивного управління і мають практичну цінність для державних управлінців, проектних менеджерів, представників громадських організацій та наукової спільноти.

Ключові слова: ініціативні проекти, публічне управління, підвищення якості реалізації ініціативних проектів, система управління ризиками, Agile-підходи, Автоматизована система управління програмами та проектами, цифрова трансформація.

Ivanii Olena Mykolaivna PhD in Pedagogy, Associate Professor, Head of the Department of Law and Public Administration, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Sumy, <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>

Vozniesienskii Vladyslav Vladyslavovych Postgraduate Student at the Department of Law and Public Administration, Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Sumy, <https://orcid.org/0009-0007-1696-3206>

IMPROVING THE QUALITY OF IMPLEMENTATION OF INITIATIVE PROJECTS THROUGH FORMING A RISK MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The article examines the issue of risk management of initiative projects in the field of public administration under conditions of high uncertainty, limited resources and complex coordination of stakeholders. The authors of the article argue that effective risk management is a system-forming element that ensures the stability, adaptability and effectiveness of initiatives, and also allows transforming threats into opportunities for innovative development. Based on the analysis of international standards (ISO 31000:2018, ISO 9000:2015) and the PMBOK® methodology, a comprehensive risk management model is proposed, integrated into three levels of public administration: strategic, project and operational.

The authors of the article have developed a five-stage risk assessment model at the strategic level using factor analysis and the formation of a comprehensive indicator of goal achievement, which allows for the quantitative determination of critical, regulatory and target thresholds. 10 types of strategic risks are classified - from political to cybersecurity. At the project level, internal and external risks are identified, and for their quantitative assessment, a system of indicators with the calculation of deviation





from average values (ODI) is proposed. The model is based on the PDCA cycle, supplemented by a risk matrix, a risk register and a control map, which ensures a clear distribution of responsibility and the choice of response strategies (avoidance, reduction, transfer, acceptance).

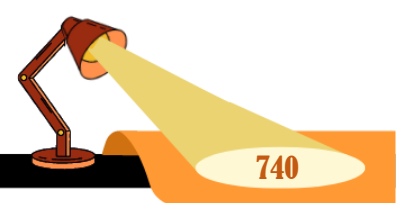
The authors of the article paid special attention to flexible (Agile) approaches, which, thanks to iterativity, self-organization of teams and constant feedback, minimize the risks of product rejection and increase its value for users. It is proposed to integrate Agile methods with the Automated Program and Project Management System (APMS), built on the Quality Gate methodology, which provides a single information base, transparency and decision-making support. An empirical survey of 32 public sector professionals confirmed the presence of systemic problems in traditional project management, and testing of the ASUPP prototype demonstrated significant potential in improving planning, resource allocation, and communication.

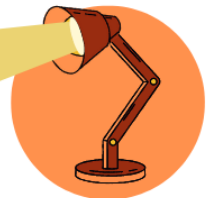
The results of the study contribute to the formation of a culture of proactive management and have practical value for public administrators, project managers, representatives of public organizations, and the scientific community.

Keywords: initiative projects, public administration, improving the quality of implementation of initiative projects, risk management system, Agile approaches, Automated program and project management system, digital transformation.

Постановка проблеми. На даному етапі розвитку державного та муніципального управління, а також активізації громадянської участі в прийнятті рішень, ініціативні проекти набувають стратегічного значення як інструменти підвищення прозорості, підвітності та ефективності використання суспільних ресурсів. Проте, незважаючи на зростаючу кількість таких проектів, їхня реалізація часто супроводжується значними невизначеностями, пов'язаними з організаційно-управлінськими, фінансовими, соціальними, правовими та технічними аспектами [2]. Дані невизначеності формують комплекс ризиків, які, за відсутності системного підходу до їхньої ідентифікації, оцінки та мітігації, можуть призводити до затримок у виконанні, перевищення бюджету, зниження якості результатів або навіть повного згортання проекту.

Аналіз практики реалізації ініціативних проектів у різних регіонах України свідчить про те, що переважна більшість із них не має чітко визначеної системи управління ризиками на всіх етапах життєвого циклу – від ідеації до постімплементаційного аналізу. Управління ризиками, як правило, зводиться до реактивного реагування на кризові ситуації, а не до проактивного прогнозування та запобігання потенційним загрозам. Даний підхід не лише знижує ефективність конкретних проектів, але й підриває довіру громадян до механізмів громадянської участі, демотивує ініціаторів та зменшує загальний соціальний ефект від інвестицій.





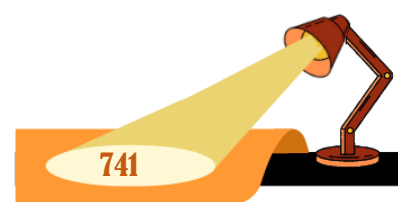
Наявні наукові дослідження в галузі управління проектами, зокрема PRINCE2, PMBOK або ISO 31000, надають універсальні рамки для управління ризиками, проте вони недостатньо адаптовані до специфіки ініціативних проектів, які характеризуються високим ступенем стейкхолдерської складності, обмеженими ресурсами, неформальними комунікаційними каналами та політичною чутливістю. Крім того, відсутність методологічно обґрунтованих інструментів оцінки ризиків, зокрема з урахуванням локального контексту, інституційної зрілості громад та рівня цифрової трансформації, ускладнює розробку ефективної системи управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження свідчать про значне зростання кількості та різноманітності ініціативних проектів у різних сферах суспільного життя – від міського розвитку та громадського бюджетування до освіти, культури, молодіжної політики та державного управління. Разом із цим посилюється науковий інтерес до питань ефективного управління ризиками, що супроводжують дані проекти. Сучасні дослідження переконливо демонструють, що успішність ініціативних проектів залежить не лише від фінансової або організаційної підтримки, але й від здатності їхніх учасників адекватно ідентифікувати, оцінювати та реагувати на широкий спектр потенційних загроз – від соціальних та комунікативних до правових, фінансових та технологічних. Так, П. Петровський [10] аналізує специфіку міських ініціативних проектів та громадського бюджетування, зокрема вивчає ризики, пов'язані з участю громадян, комунікацією між зацікавленими сторонами та соціальною прийнятністю ідеї, і дійшов висновку, що основна причина невдач багатьох таких проектів полягає в недооцінці неформальних, зокрема соціальних та комунікативних, ризиків.

Г. Дмитренко [11] досліджує управління ризиками в освітніх та соціальних ініціативах, і пропонує інтегрувати цифрові інструменти для постійного моніторингу ризиків у реальному часі, що дозволяє значно скоротити кількість критичних інцидентів під час реалізації проектів. К. Войтовський [8] досліджує організаційні чинники, що впливають на ефективність управління ризиками, зокрема роль особистісних характеристик ініціаторів проектів, і встановив, що так звана «ризик-компетентність» – здатність ідентифікувати, оцінювати та конструктивно реагувати на ризики є значущим предиктором успішності ініціативного проекту, що вимагає спеціальної підготовки та тренінгів для ініціаторів.

Н. Філіпова [6] зосередилася на сфері культури та молодіжної політики, аналізуючи правові, фінансові та організаційні ризики, характерні для молодіжних ініціатив, і розробила практичну «дорожню карту» управління ризиками, яка дозволяє уникати типових помилок та значно зменшити кількість юридичних та фінансових інцидентів.

Мета статті – дослідження та аналіз специфіки управління ризиками в умовах реалізації ініціативних проектів, а також розробка науково обґрунтованої





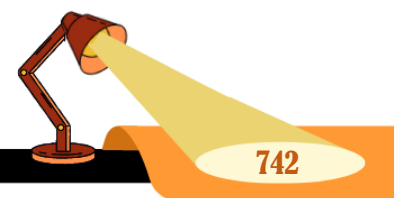
системи управління ризиками, спрямованої на підвищення ефективності та якості їхнього виконання.

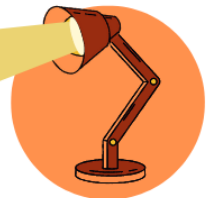
Виклад основного матеріалу дослідження. У нинішніх умовах динамічного розвитку соціально-економічного середовища ініціативні проекти стають ключовим інструментом трансформації організаційних процесів, реалізації інноваційних ідей та задоволення суспільних потреб на місцевому, регіональному та національному рівнях. Однак висока невизначеність зовнішнього середовища, обмежені ресурси, а також складність координації зацікавлених сторін значно підвищують рівень ризикованості таких ініціатив. Наявність непрогнозованих загроз може призвести не лише до фінансових втрат, а й до зниження довіри громадян, девальвації репутаційних активів та збоїв у досягненні стратегічних цілей. Ефективне управління ризиками ініціативних проектів є не просто допоміжним механізмом, а системоутворюючим елементом, який забезпечує їхню стійкість, адаптивність та результативність [5]. Формування цілісної системи управління ризиками дозволяє не лише ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, але й перетворювати окремі ризики на можливості для розвитку, сприяючи підвищенню загальної якості реалізації проектів. Даний підхід вимагає науково обґрунтованої методології, інтеграції передових практик управління проектами та ризиками, а також врахування специфіки конкретного контексту – будь то громадська ініціатива, корпоративний інноваційний проект чи державна програма.

Ризик визначається як будь-яка подія чи дія, що може несприятливо вплинути на досягнення цілей організації через об'єктивну невизначеність та прийняття управлінських рішень. Управління ризиками охоплює процеси їх ідентифікації, аналізу, оцінки та реалізації заходів з метою запобігання або мінімізації негативних наслідків [12]. Особливу увагу слід приділяти ініціативним проектам, які часто реалізуються без достатнього планування, що підвищує ймовірність недосягнення очікуваних результатів або призводить до дефіциту фінансових, людських чи часових ресурсів. Ефективне управління ризиками має враховувати три рівні публічного управління: стратегічний, проектний та операційний. На стратегічному рівні («top-down») здійснюється управління надпроектними ризиками, що впливають на досягнення національних цілей, зокрема 17 цілей сталого розвитку України до 2030 року, серед яких – цифрова трансформація, гідна праця, здоров'я, безпека та комфортне середовище. Проектний рівень передбачає комплексний підхід (поєднання «top-down» та «bottom-up») і спрямований на тактичні ризики, пов'язані з реалізацією конкретних державних чи регіональних ініціатив [13]. Операційний рівень («bottom-up») зосереджений на локальних ризиках повторюваних бюджетних процедур, внутрішньому контролі та аудиті.

Для управління стратегічними ризиками пропонується п'ятиетапна модель:

1) побудова моделі досягнення цілі (за допомогою факторного або процесного





аналізу); 2) виявлення ключових стратегічних ризиків; 3) вибір кількісних показників ризиків; 4) визначення джерел даних; 5) формування планів реагування. Особливо рекомендовано використовувати факторний аналіз на основі індексного методу, що дозволяє розрахувати комплексний показник досягнення цілі (КПЦП) як середньозважену оцінку за формулою:

$$\text{КПЦП} = \Sigma(\text{СП}\Phi_i \times w\Phi_i),$$

де СП Φ_i – складник (фактор) показника, $w\Phi_i$ – його ваговий коефіцієнт, визначений експертним шляхом. На основі отриманих значень встановлюються три рівні: критичний (неприпустиме падіння), нормативний (небажане падіння) та цільовий (запланований результат).

Стратегічні ризики класифікуються на 10 типів: політичні (нестабільність, санкції, обмеження імпорту/експорту), економічні (інфляція, валютні коливання, фінансова нестабільність), соціальні та загрози здоров'ю (безробіття, старіння населення, доступ до медпослуг), екологічні, природні та техногенні (НС, забруднення), енергетичні (дефіцит ресурсів, перебої з постачанням), кадрові (нестача або низька кваліфікація персоналу), науково-технічні та інноваційні (недофінансування НДДКР, застаріле обладнання), інфраструктурні (транспорт, ІКТ, комунальні мережі), комерційні (нестабільний попит, проблеми з контрагентами) та інформаційні/кібербезпеки (вразливість даних, збої в ІТ-системах).

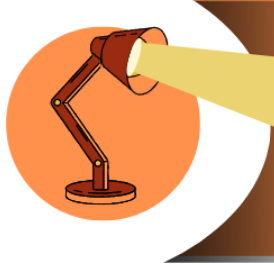
На проектному рівні, окрім зовнішніх ризиків (що збігаються зі стратегічними), виділяються внутрішні: ризики планування (недосконала нормативна база, нереалістичні терміни), реалізації (порушення зобов'язань, низька якість матеріалів), управлінські та міжвідомчої взаємодії (відсутність координації), нестачі компетенцій (відхід ключових кадрів, низька кваліфікація), невідповідності запиту громадян (зміна потреб, недостатній зворотний зв'язок) та фінансово-бюджетні (відхилення від бюджету, форс-мажори, нецільове використання коштів).

Для кількісної оцінки проектних ризиків запропоновано систему індикаторів, наприклад, кількість учасників проекту, частка витраченого бюджету, кількість порушень у закупівлях, плинність кадрів тощо. Пріоритетність ризиків визначається шляхом розрахунку відхилення фактичного значення індикатора від середнього за формулою:

$$\text{ОІ}_i = (\text{КПІ}_i - \text{СЗІ}_i) / \text{СЗІ}_i,$$

де КПІ $_i$ – поточне значення індикатора, СЗІ $_i$ – середнє значення за аналогічними проектами або ретроспективними даними. Негативне значення ОІ $_i$ сигналізує про високу ймовірність впливу ризику на проект.





У цілому, запропонований методичний підхід до управління ризиками, заснований на факторному аналізі, експертних оцінках, кількісних індикаторах та прогнозуванні, дозволяє системно виявляти, оцінювати й реагувати на загрози, що підвищує якість управління ініціативними проектами. Це сприяє досягненню цільових показників, повному виконанню заходів та дотриманню термінів реалізації, забезпечуючи стійкий внесок у досягнення національних стратегічних цілей.

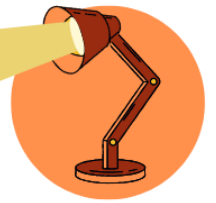
Розробка моделі управління ризиками ініціативних проектів у сфері публічного управління має базуватися на принципі безперервного поліпшення, що забезпечує системний, гнучкий та адаптивний підхід до виявлення, оцінки й мінімізації потенційних загроз. Одним із внутрішніх інструментів забезпечення якості реалізації таких проектів є система управління ризиками (СУР), яка представляє собою сукупність правил, процедур та механізмів, спрямованих на попередження порушень, зменшення негативних наслідків та досягнення стратегічних цілей організації[10]. Теоретичну основу моделі становлять положення міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000:2018 «Управління ризиками – принципи та керівні вказівки» та ISO 9000:2015, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері управління ризиками та проектним менеджментом.

Згідно з ISO 9000:2015, одним із ключових принципів менеджменту якості є процесний підхід, який передбачає інтеграцію управління ризиками в усі бізнес-процеси. Стандарт також підкреслює важливість постійного покращення, прийняття рішень на основі фактів та активного залучення всіх зацікавлених сторін. У свою чергу, Посібник РМВОК® визначає ризик як невизначену подію чи умову, настання якої може мати як позитивний, так і негативний вплив на цілі проекту, і пропонує комплексний підхід до управління ризиками, що включає планування, ідентифікацію, аналіз, реагування та моніторинг.

Для ефективної реалізації ініціативних проектів у публічному секторі ключовим документом є паспорт проекту – офіційний інструмент, що містить структуровану інформацію про мету, завдання, цільову аудиторію, ресурси, строки, очікувані результати та, що особливо важливо, ризики та шляхи їх мінімізації [7]. Урахування ризиків на етапі розробки паспорта дозволяє не лише підвищити прозорість та підзвітність, але й забезпечити раціональне використання ресурсів, своєчасне реагування на відхилення та підвищення довіри з боку громадськості.

Запропонована модель управління ризиками інтегрує цикл Демінга (PDCA) – Plan, Do, Check, Act – з етапами, визначеними в ISO 31000. На етапі Plan здійснюється ідентифікація ризиків (за допомогою SWOT-аналізу, експертних оцінок, аналізу зацікавлених сторін), їх аналіз та оцінка за двома параметрами: ймовірністю виникнення та ступенем впливу. Для цього використовується





матриця ризиків, яка дозволяє класифікувати ризики на незначні, помірні, значні та критичні. На основі цієї оцінки формується реєстр ризиків, а для критичних і значних ризиків – карта контролю ризиків.

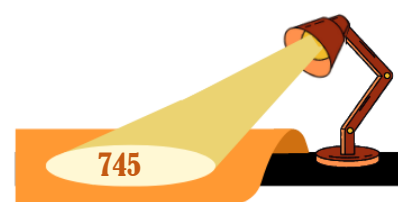
Карта контролю ризиків містить назву та опис ризику, його рівень, заходи щодо попередження та мінімізації наслідків, а також відповідальних осіб за кожен напрямок дій [1]. Вибір стратегії реагування базується на чотирьох підходах: ухилення (повне усунення джерела ризику), зниження (зменшення ймовірності або впливу), передача (делегування відповідальності третій стороні, наприклад через страхування) та прийняття (усвідомлене визнання ризику без активних заходів запобігання).

На етапі Do здійснюється реалізація запланованих заходів із одночасним моніторингом ризиків на основі карти контролю. Це дозволяє оперативно виявляти зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, що можуть вплинути на рівень ризиків. Етап Check передбачає регулярну оцінку ефективності реалізованих заходів, аналіз відхилень від плану та збір зворотного зв'язку від зацікавлених сторін. Механізми отримання зворотного зв'язку можуть включати опитування, інтерв'ю, фокус-групи або цифрові платформи, залежно від специфіки проєкту та аудиторії.

На завершальному етапі Act проводиться актуалізація переліку ризиків. У разі успішного усунення ризику він виключається з реєстру, а за зміни умов – коригуються його характеристики, рівень або стратегія реагування. Таким чином, модель має циклічний характер: кожен новий виток PDCA відповідає черговому року реалізації проєкту, що забезпечує постійне адаптування до нових викликів.

Застосування запропонованої моделі дозволяє підвищити якість управління ініціативними проєктами за такими критеріями: досягнення цільових показників, повне виконання заходів, дотримання термінів та ефективне використання ресурсів. Вона є універсальною для національних, державних та регіональних проєктів, враховує специфіку публічного сектора і сприяє формуванню культури проактивного управління, де ризики системно прогнозуються, аналізуються та перетворюються на можливості для покращення.

Варто зазначити, що у сфері публічного управління реалізація ініціативних проєктів традиційно ґрунтується на предиктивному (каскадному) підході, який передбачає одноразове детальне планування, строгую послідовність етапів – від ініціювання до завершення – та отримання зворотного зв'язку лише наприкінці. Такий підхід несе значні ризики: у разі зміни потреб користувачів або помилок у початковому формулюванні вимог продукт може виявитися непотрібним, що призводить до фінансових втрат, зниження задоволеності замовників і навіть застосування санкцій. У той же час ітеративні та інкрементальні методи, які дозволяють отримувати відгук на ранніх стадіях і поетапно вдосконалювати





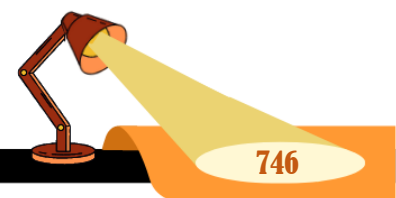
результат, у публічному секторі практично не застосовуються [6]. Найбільш перспективним рішенням у даному контексті є гнучкі (Agile) підходи, що поєднують ітеративність із інкрементальністю. Вони передбачають розробку продукту невеликими циклами (ітераціями) тривалістю до одного місяця, після кожного з яких формується працездатна версія з певним набором функцій, яка надається на оцінку кінцевим користувачам та зацікавленим сторонам. Це дозволяє оперативно вносити зміни, мінімізувати ризики неприйняття продукту та забезпечувати його актуальність.

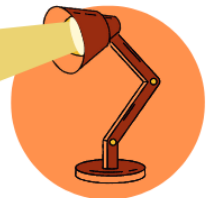
Основу Agile-підходів складає Маніфест гнучкого розроблення (2001), який визначає чотири ключові цінності: перевага людей і взаємодії над процесами та інструментами; працюючого продукту – над вичерпною документацією; співпраці з замовником – над умовами контракту; готовності до змін – над дотриманням первинного плану. Крім того, формулюються 12 принципів, серед яких – раннє та постійне постачання цінності, пріоритет змін у вимогах навіть на пізніх етапах, самоорганізація команд, технічна досконалість, простота та регулярне покращення процесів[4]. Такі принципи особливо актуальні в умовах високої невизначеності, динамічних вимог та обмежених термінів, що характерно для публічного сектору.

Переваги Agile-підходів включають: прискорення виведення продукту на «ринок» через швидке створення мінімально життєздатної версії; мінімізацію ризиків неприйняття завдяки регулярному тестуванню та зворотному зв'язку; підвищену прозорість процесу для всіх учасників; «сплощення» ієрархії через самоорганізацію команд та скорочення кількості менеджерських рівнів; фокус на формуванні реальної цінності для користувача; а також використання прототипів як ефективного інструменту збору та уточнення вимог, особливо в умовах слабо розвиненої культури їхнього формулювання.

Зауважимо, що Agile-підходи доцільно застосовувати в таких сферах публічного управління: цифровізація державного управління (e-Government, e-Health, податкові платформи); освітні ініціативи (цифрові навчальні платформи, інтерактивні ресурси); модернізація адміністративних послуг (ЦНАП, Smart City); системи кібербезпеки та оборонні технології; соціальні програми під час криз (пандемії, стихійні лиха); модульні інфраструктурні проекти (школи, лікарні, смарт-світлофори) [9]. У всіх цих випадках важливі гнучкість, швидка адаптація до змін, активна взаємодія з користувачами та можливість поетапного впровадження.

Однак варто також відзначити, що ефективність Agile-підходів значно зростає за умови їхньої інтеграції з автоматизованою інформаційно-аналітичною системою управління – Автоматизованою системою управління програмами та проектами (АСУПП). Дана система забезпечує єдину технологічну підтримку програмно-цільового та проектного управління, скорочує трудовитрати,





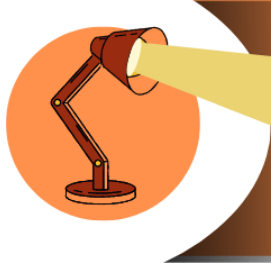
мінімізує помилки та підвищує якість прийняття рішень. АСУПП ґрунтується на методології «Воріт якості» (Stage-Gate) і включає комплексні функціональні модулі: планування та контроль проєктів (паспорт проєкту, EPS, WBS, OBS, призначення завдань, календарі, управління змінами, ризиками, проблемами, бюджетом, освоєним обсягом, шаблони, архів, сторінки проєкту та виконавця); управління ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими, технічними, включно з Timesheets та аналізом завантаження); управління портфелем (ранжування за експертними оцінками та автоматичними алгоритмами); управління життєвим циклом (етапи, ворота, контрольні списки, показники); підтримку прийняття рішень (імітаційні моделі, аналітичні звіти за 8 напрямками).

Опитування 32 фахівців із 10 організацій публічного сектору, які реалізують державні та регіональні проєкти без спеціалізованих систем управління, виявило ключові проблеми: 88% респондентів вказали на труднощі з управлінням термінами, 68% – на відсутність актуальної загальної картини проєктів, 59% – на затримки, 47% – на неефективний розподіл ресурсів, 38% на незадоволеність замовників та нечіткий розподіл відповідальності. Тестування прототипу модуля календарного планування АСУПП показало значні покращення: формування актуальної цифрової картини проєкту, підвищення ефективності розподілу ресурсів, чітке визначення обов'язків учасників, раннє прогнозування зриву термінів. Хоча кількісна оцінка економії часу та коштів на даному етапі неможлива, вже часткове впровадження системи демонструє високий потенціал для вирішення системних проблем.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах ефективно управління ризиками ініціативних проєктів у публічному секторі перетворюється на стратегічну необхідність, а не лише допоміжний інструмент. Запропонована модель, що інтегрує принципи ISO 31000:2018, цикл PDCA та Agile-підходи, забезпечує системний, адаптивний та проактивний механізм виявлення, оцінки та реагування на ризики на всіх рівнях управління – стратегічному, проєктному та операційному. Використання факторного аналізу для формування комплексного показника досягнення цілей дозволяє кількісно оцінювати стратегічні ризики та встановлювати чіткі порогові значення для прийняття управлінських рішень. На проєктному рівні застосування індикаторів відхилення від середніх значень надає об'єктивну основу для пріоритезації ризиків та своєчасного втручання.

Інтеграція матриці ризиків, реєстру ризиків та карти контролю забезпечує структурованість процесу управління, а також чіткий розподіл відповідальності. Гнучкі (Agile) методології, зокрема ітеративна розробка та постійний зворотний зв'язок з користувачами, суттєво знижують ризики невідповідності очікувань замовників та підвищують цінність кінцевого продукту. Даний підхід особливо доцільний у сферах цифровізації, освіти, соціального захисту та модернізації





міської інфраструктури, де швидкість адаптації є ключовим фактором успіху. Автоматизована система управління програмами та проектами (АСУПП), побудована на методології «Воріт якості», виступає технологічним фундаментом для реалізації запропонованої моделі, забезпечуючи єдину інформаційну базу, прозорість процесів та підтримку прийняття рішень. Емпіричні дані, отримані під час опитування фахівців публічного сектору, підтверджують наявність системних проблем у традиційному управлінні проектами, зокрема у плануванні термінів, розподілі ресурсів та комунікації з зацікавленими сторонами.

Тестування прототипу АСУПП продемонструвало значний потенціал системи у вирішенні даних проблем, навіть на етапі часткового впровадження. Запропонована модель не лише мінімізує негативні наслідки ризиків, але й створює умови для їхньої трансформації та можливості для інноваційного розвитку. Вона сприяє формуванню культури проактивного управління, де ризики розглядаються не як загрози, а як невизначеності, що потребують системного аналізу та стратегічного реагування. Універсальність даної моделі дозволяє її застосування як у національних, так і в регіональних та локальних ініціативах, враховуючи специфіку публічного сектору.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні механізмів інтеграції системи управління ризиками ініціативних проектів у загальну модель стратегічного управління організацією. Зокрема, доцільно розробити адаптивні методики ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків, які враховують специфіку ініціативних проектів – їхню інноваційну спрямованість, високий рівень невизначеності, мультидисциплінарний характер та залежність від зовнішніх факторів. Крім того, необхідно розробити методологію оцінювання ефективності заходів із реагування на ризики, що ґрунтується не лише на фінансових, а й на нематеріальних індикаторах (репутаційні втрати, втрата довіри, зниження мотивації команди), особливо в контексті громадських або соціально орієнтованих ініціатив.

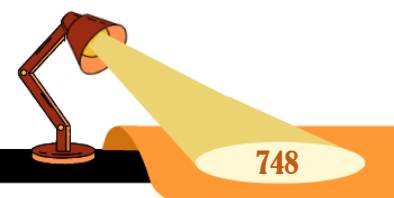
Література:

1. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнародною участю : (Київ, 26 грудня 2024 року: тези доповідей). Відп. за вип. А. В. Кулік. Київ : ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 2024. 190 с.

2. Бебик В., Куйбіда В. Сталий розвиток і соціальна глобалістика : навч. посіб. Київ : Талком, 2022. 256 с.

3. Бобровська О. Ю. Теоретичні і методологічні засади організаційної побудови і функціонування територіальних громад як інтегрованих соціально-економічних організацій. Аспекти публічного управління. 2018. Том 6. № 6–7. С. 14–23.

4. Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 18 травня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. 245 с.



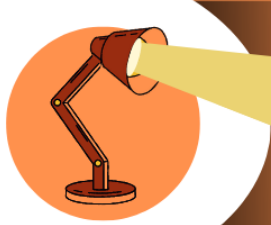


5. Куйбіда В. С., Бурик З. Сталий розвиток України: цілі та механізми реалізації : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 383 с.
6. Менеджмент та публічне управління в умовах інформаційного суспільства : монографія / С. В. Захарін та ін. ; за заг. ред. Н. В. Філіпової ; Нац. ун-т «Чернігів. політехніка». Мена : Домінант, 2020. 283 с.
7. Напльоків Ю. В. Ефективність публічного управління в умовах динамічного середовища : дис. ... д-ра філософії за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; Міжрегіон. Акад. упр. персоналом. Харків, 2020. 340 с.
8. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України : аналіт. доп. / Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Лепіхов А. В. ; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 2020. 84 с.
9. Публічне управління в умовах інституційних змін : монографія / Р. В. Войтович та ін.; за наук. ред. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ : АртЕк, 2018. 475 с.
10. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку : монографія / П. М. Петровський та ін. ; за заг. ред. В. С. Загорського, П. М. Петровського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 253 с.
11. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст: колект. монографія / Г. А. Дмитренко та ін. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка; ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. Персоналом». Київ : ДКС-Центр, 2020. 511 с.
12. Сучасні проблеми управління. Шлях до сталого миру після війни: держава, бізнес, інновації : зб. матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 лист. 2023 р. / уклад.: А. А. Мельниченко, О. А. Акімова, А. М. Іщенко, О. Р. Шиць. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. 224 с.
13. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 2020 р. : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. 252 с.

References:

1. Actual problems of management and public administration in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine: Materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference with international participation (Kyiv, December 26, 2024): abstracts / ed. by A. V. Kulik. Kyiv: Higher Educational Institution "Kyiv University of Market Relations", 2024. 190 p.
2. Bebič, V., & Kuybida, V. (2022). Sustainable development and social globalistics: Textbook. Kyiv: Talkom. 256 p.
3. Bobrovska, O. Yu. (2018). Theoretical and methodological foundations of the organizational structure and functioning of territorial communities as integrated socio-economic organizations. *Aspects of Public Administration*, 6(6–7), 14–23.
4. Collection of abstracts of the II International Scientific-Practical Conference "Public Administration in Ukraine: Contemporary Challenges and Global Imperatives" (Khmelnyskyi, May 18, 2023). Khmelnyskyi: Khmelnyskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, 2023. 245 p.
5. Kuybida, V. S., & Burik, Z. (2019). Sustainable development of Ukraine: Goals and implementation mechanisms: Monograph. Kyiv: National Academy of State Administration under the President of Ukraine. 383 p.
6. Management and public administration in the information society: Monograph / S. V. Zakharin et al.; gen. ed. N. V. Filipova; National University "Chernihiv Polytechnic". Mena: Dominant, 2020. 283 p.





7. Naplyokov, Yu. V. (2020). Effectiveness of public administration in a dynamic environment: PhD dissertation in Public Administration (specialty 281). Kharkiv: Kharkiv National University of Municipal Economy named after O. M. Beketov; Interregional Academy of Personnel Management. 340 p.
8. National risk and threat assessment systems: Best global practices and new opportunities for Ukraine: Analytical report / O. O. Reznikova, K. Ye. Voitovskyi, A. V. Lepikhov; gen. ed. O. O. Reznikova. Kyiv: New Europe Policy Center, 2020. 84 p.
9. Public administration under institutional changes: Monograph / R. V. Voitovych et al.; sci. eds. R. V. Voitovych, P. V. Vorona. Kyiv: ArtEk, 2018. 475 p.
10. Public administration in Ukraine: Problems and development prospects: Monograph / P. M. Petrovskyi et al.; gen. eds. V. S. Zagorskyi, P. M. Petrovskyi. Lviv: Lviv Regional Institute of Public Administration, National Academy of State Administration under the President of Ukraine, 2021. 253 p.
11. Systemic modernization of state governance in Ukraine: Humanistic context: Collective monograph / H. A. Dmytrenko et al.; gen. ed. H. A. Dmytrenko; PJSC "Interregional Academy of Personnel Management". Kyiv: DKS-Center, 2020. 511 p.
12. Current issues of management. Path to sustainable peace after the war: State, business, innovations: Collection of materials of the XII International Scientific-Practical Conference (Kyiv, November 24, 2023) / comp. A. A. Melnychenko, O. A. Akimova, A. M. Ishchenko, O. R. Shyts. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Publishing House "Politekhnik", 2023. 224 p.
13. Ukraine 2030: Public administration for sustainable development: Materials of the annual international scientific-practical conference (Kyiv, 2020): in 3 vols. / gen. eds. A. P. Sawkow, M. M. Bilynska, O. M. Petroye. Kyiv: National Academy of State Administration under the President of Ukraine, 2020. Vol. 2. 252 p.

