

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Клочко Іван Андрійович

УДК 351:005.334:332.1

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК
ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І.А. Клочко

Науковий керівник:

Дзюндзюк Вячеслав Борисович, доктор наук з державного управління,
професор

Харків-2026

АНОТАЦІЯ

Клочко І.А. *Управління ризиками в органах публічної влади як чинник регіонального розвитку.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2026.

В умовах наростаючої глобальної невизначеності, повномасштабної збройної агресії, гібридних загроз та необхідності повоєнного відновлення управління ризиками в органах публічної влади набуває стратегічного значення для забезпечення регіонального розвитку України. Традиційно ризик-менеджмент розглядався як допоміжна технічна функція, спрямована переважно на дотримання формальних процедур і реагування на проблеми після їх виникнення. Водночас міжнародний досвід переконливо засвідчує, що регіони з розвиненими системами управління ризиками демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків, ефективніше використовують обмежені ресурси та здатні перетворювати кризові ситуації на імпульс для інновацій і трансформації. В Україні, попри наявність окремих нормативних вимог та ініціатив, управління ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні залишається на початковій стадії розвитку, характеризується домінуванням реактивного підходу, фрагментарністю практик і відсутністю системної методологічної основи. Це зумовлює актуальність дослідження теоретичних засад, міжнародного досвіду та практичних механізмів розвитку ризик-орієнтованого управління як чинника регіонального розвитку.

У дисертаційному дослідженні здійснено комплексний теоретичний аналіз ризик-орієнтованого управління як чинника регіонального розвитку. Встановлено, що це явище перебуває на перетині кількох теоретичних традицій – еволюційної економічної географії, концепції регіональної резилієнтності, теорії антикрихкості та концепції адаптивного управління, –

синтез яких забезпечує адекватний аналітичний інструментарій для дослідження взаємозв'язку між управлінням ризиками та регіональним розвитком. Доведено принципову відмінність між управлінням ризиками у приватному та публічному секторах, яка визначає специфіку методологічних підходів та критеріїв ефективності. Виявлено диференційований характер профілів ризиків залежно від типу регіону – метрополійного, периферійного, депресивного, прифронтового – з відповідно диференційованими управлінськими пріоритетами.

Систематизовано моделі та підходи управління ризиками в органах публічної влади. Адаптовано модель зрілості ризик-менеджменту до специфіки публічного сектору України через виокремлення п'яти послідовних рівнів – початкового, розвитку, визначеності, керованості та оптимізації – з визначенням характерних ознак кожного рівня і практичних орієнтирів для просування від нижчих до вищих. Обґрунтовано принцип інтеграції управління ризиками з іншими системами управління організацією як ключову умову подолання фрагментарності та формалізму вітчизняної практики.

Узагальнено зарубіжний та вітчизняний досвід управління ризиками в органах публічної влади. Порівняльний аналіз досвіду країн ЄС, США, Сингапуру, Японії, Південної Кореї, Польщі, Естонії та Чилі дозволив виявити спільні закономірності успішної інституціоналізації ризик-менеджменту та умови адаптації кращих практик до вітчизняного контексту. Встановлено, що естонська модель є особливо релевантною для України через активне використання цифрових технологій для компенсації обмеженості людських ресурсів, а польський досвід поетапного впровадження через пілотні проєкти демонструє реалістичний шлях для країн з обмеженими початковими спроможностями. Виявлено п'ять системних прогалин нормативно-інституційного забезпечення управління ризиками в Україні та сукупність культурно-інституційних, ресурсних і нормативних бар'єрів для розвитку практик на регіональному рівні.

Ключовим результатом дослідження стала розробка концептуальної моделі інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади як чинника регіонального розвитку, що інтегрує п'ять взаємопов'язаних компонентів: стратегічну рамку управління ризиками, організаційну інфраструктуру, процеси ідентифікації та оцінювання ризиків, механізми реагування і систему навчання та безперервного вдосконалення. Модель забезпечує вертикальну узгодженість між національним, регіональним та місцевим рівнями управління ризиками; розмежовує базові та розвиваючі умови функціонування системи залежно від рівня зрілості організації; містить диференційовану логіку застосування до умов стабільного розвитку, гібридних загроз, воєнного стану та повоєнної відбудови як окремих структурних контекстів. Застосування моделі до вітчизняного контексту виявляє критичну слабкість п'ятого компонента – системи навчання та безперервного вдосконалення, – що проявляється в інституційній амнезії та втраті знань через плінність кадрів.

Обґрунтовано організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади, структуровані за чотирма взаємозалежними напрямками: нормативно-правовим (законодавче закріплення обов'язкових мінімальних вимог зі збереженням гнучкості для адаптації), організаційно-структурним (диференційоване формування координаційних структур залежно від рівня зрілості та розміру організації), компетентнісним (розвиток ризикової культури як умова подолання пострадянської управлінської традиції уникнення визнання ризиків) і технологічним (цифрові інструменти як підтримка, а не заміник професійного судження). Розроблено поетапну стратегію впровадження від пілотних ініціатив до системного масштабування.

Розроблено методологію інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку, що структурує механізми інтеграції за трьома взаємодоповнюючими типами – організаційними, методологічними та інструментальними – і поширює їх застосування на всі фази стратегічного

циклу від підготовчого етапу до перегляду та актуалізації стратегії. Обґрунтовано розширення цифрової платформи DREAM функціоналом управління ризиками. Встановлено, що інтеграція управління ризиками в стратегічне планування набуває особливого значення в умовах повоєнної відбудови як необхідна умова результативного освоєння міжнародної технічної та фінансової допомоги.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю їх використання для вдосконалення системи публічного управління та регіональної політики. Концептуальна модель може застосовуватися органами публічної влади як методологічна основа для діагностики стану власних систем управління ризиками та проектування системних змін. Організаційно-управлінські механізми можуть бути використані Кабінетом Міністрів України, Міністерством розвитку громад та територій, обласними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування при розробці та впровадженні систем ризик-орієнтованого управління, підготовці нормативно-правової бази у цій сфері, організації навчання державних службовців. Методологія інтеграції управління ризиками в стратегічне планування може слугувати основою для вдосконалення процесів розробки регіональних стратегій розвитку з урахуванням вимог повоєнного відновлення та євроінтеграційних стандартів. Положення дисертації можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Регіональна політика», «Стратегічне планування», «Управління ризиками в публічному секторі».

Ключові слова: публічне управління, органи влади, управління ризиками, антикризове управління, кризовий менеджмент, кризові ситуації, регіональний розвиток, регіональна політика, гібридні загрози, стійкість, надзвичайні ситуації, національна безпека, інформаційна безпека, стратегічне управління, сталий розвиток.

ABSTRACT

Klochko I.A. Risk management in public authorities as a factor of regional development. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 281 – Public Management and Administration. – V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, 2026.

In conditions of growing global uncertainty, full-scale armed aggression, hybrid threats, and the need for post-war reconstruction, risk management in public authorities acquires strategic significance for ensuring regional development in Ukraine. Traditionally, risk management was viewed as an auxiliary technical function aimed primarily at compliance with formal procedures and reactive response to problems after they occur. At the same time, international experience convincingly demonstrates that regions with developed risk management systems show greater resilience to external shocks, use limited resources more effectively, and are able to transform crisis situations into an impulse for innovation and transformation. In Ukraine, despite the existence of certain normative requirements and initiatives, risk management in public authorities at the regional level remains at an early stage of development, characterized by the dominance of reactive approaches, fragmentation of practices, and the absence of a systemic methodological foundation. This determines the relevance of studying the theoretical foundations, international experience, and practical mechanisms for developing risk-oriented management as a factor of regional development.

The dissertation conducts a comprehensive theoretical analysis of risk-oriented management as a factor of regional development. It has been established that this phenomenon lies at the intersection of several theoretical traditions – evolutionary economic geography, the concept of regional resilience, antifragility theory, and the concept of adaptive management – the synthesis of which provides an adequate analytical framework for studying the relationship between risk

management and regional development. The fundamental distinction between risk management in the private and public sectors has been proven, which determines the specificity of methodological approaches and effectiveness criteria. The differentiated nature of risk profiles depending on the type of region – metropolitan, peripheral, depressed, frontline – has been identified, with correspondingly differentiated management priorities.

Models and approaches to risk management in public authorities have been systematized. The risk management maturity model has been adapted to the specifics of the Ukrainian public sector through the identification of five sequential levels – initial, developing, defined, managed, and optimizing – with the definition of characteristic features of each level and practical guidelines for advancing from lower to higher levels. The principle of integrating risk management with other organizational management systems has been substantiated as a key condition for overcoming the fragmentation and formalism of domestic practice.

Foreign and domestic experience of risk management in public authorities has been generalized. Comparative analysis of the experience of EU countries, the USA, Singapore, Japan, South Korea, Poland, Estonia, and Chile allowed identifying common patterns of successful institutionalization of risk management and conditions for adapting best practices to the domestic context. It has been established that the Estonian model is particularly relevant for Ukraine due to its active use of digital technologies to compensate for limited human resources, while Polish experience of phased implementation through pilot projects demonstrates a realistic path for countries with limited initial capacities. Five systemic gaps in the normative-institutional framework for risk management in Ukraine have been identified, along with a set of cultural-institutional, resource, and normative barriers to the development of practices at the regional level.

The key result of the research is the development of a conceptual model of an integrated risk management system in public authorities as a factor of regional development, integrating five interrelated components: the strategic risk management framework, organizational infrastructure, risk identification and

assessment processes, response mechanisms, and the learning and continuous improvement system. The model ensures vertical coherence between national, regional, and local levels of risk management; distinguishes between basic and developmental conditions for system functioning depending on the organization's maturity level; and contains a differentiated application logic for conditions of stable development, hybrid threats, martial law, and post-war reconstruction as separate structural contexts. Application of the model to the domestic context reveals a critical weakness of the fifth component – the learning and continuous improvement system – manifested in institutional amnesia and knowledge loss due to staff turnover.

Organizational-management mechanisms for implementing a risk-oriented approach in public authorities have been substantiated, structured across four interdependent directions: normative-legal (legislative consolidation of mandatory minimum requirements while preserving flexibility for adaptation), organizational-structural (differentiated formation of coordination structures depending on maturity level and organization size), competency-based (development of risk culture as a condition for overcoming the post-Soviet management tradition of avoiding risk acknowledgment), and technological (digital tools as support rather than a substitute for professional judgment). A phased implementation strategy from pilot initiatives to systemic scaling has been developed.

A methodology for integrating risk management into strategic planning of regional development has been developed, structuring integration mechanisms across three complementary types – organizational, methodological, and instrumental – and extending their application to all phases of the strategic cycle from the preparatory stage to strategy review and updating. The expansion of the DREAM digital platform with risk management functionality has been substantiated. It has been established that the integration of risk management into strategic planning acquires special significance in conditions of post-war reconstruction as a necessary condition for effective utilization of international technical and financial assistance.

The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of their use for improving the public administration system and regional policy. The conceptual model can be applied by public authorities as a methodological basis for diagnosing the state of their own risk management systems and designing systemic changes. The organizational-management mechanisms can be used by the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Ministry of Communities and Territories Development, regional state administrations, and local self-government bodies in developing and implementing risk-oriented management systems, preparing the normative-legal framework in this area, and organizing training for civil servants. The methodology for integrating risk management into strategic planning can serve as a basis for improving regional development strategy processes considering post-war reconstruction requirements and European integration standards. The dissertation provisions can be used in the educational process of higher education institutions in teaching the disciplines «Public Administration and Management», «Regional Policy», «Strategic Planning», «Risk Management in the Public Sector».

Keywords: public administration, authorities, risk management, anti-crisis management, crisis management, crisis situations, regional development, regional policy, hybrid threats, resilience, emergencies, national security, information security, strategic management, sustainable development.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових наукових виданнях:

1. Дзюндзюк В.Б., Клочко І.А. Управління ризиками в публічному секторі: стратегії та механізми впровадження. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). С. 915-924. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-915-924](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-915-924)

Особистий внесок автора: розкрито сутність та специфіку публічних ризиків, здійснено їх класифікацію за різними критеріями, визначено ключові передумови та чинники формування ризиків у національній системі публічного управління, проаналізовано сучасний стан нормативно-правового, інституційного, методичного та кадрового забезпечення управління ризиками в органах державної влади та місцевого самоврядування України.

2. Клочко І.А. Зарубіжний досвід управління ризиками в публічному секторі. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6(14). С. 800-811. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-800-811](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-800-811)

3. Клочко І.А. Удосконалення механізмів управління ризиками в публічному секторі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. Том 2. № 67. С. 160-177. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-07>

4. Клочко І.А. Управління ризиками в органах публічної влади як чинник інвестиційної привабливості регіону. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 5(47). С. 1111-1122. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-5\(47\)-1111-1122](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-5(47)-1111-1122)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Клочко І.А. Управління ризиками в публічному секторі: виклики та механізми забезпечення стійкості системи. *Science and society: modern trends in a changing world. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference*. MDPC Publishing. Vienna, Austria. 2024. Pp. 224-233. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya->

[science-and-society-modern-trends-in-a-changing-world-5-7-08-2024-viden-avstriya-arhiv/](#)

6. Клочко І.А. Публічне управління ризиками в умовах гібридних загроз: інституційні механізми та інструменти. *Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови* : зб. наук. матер. XXV Міжнар. наук. конгресу. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 155-158. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22470>

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	22
1.1. Зміст і особливості управління ризиками в системі публічного управління.....	22
1.2. Ризик-орієнтоване управління як чинник регіонального розвитку ..	41
1.3. Основні моделі та підходи управління ризиками в органах публічної влади у контексті забезпечення регіонального розвитку	61
Висновки до першого розділу.....	81
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК	84
2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення управління ризиками в органах публічної влади України	84
2.2. Зарубіжний досвід інституціоналізації систем управління ризиками в органах публічної влади	103
2.3. Практики управління ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні.....	122
Висновки до другого розділу	140
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	144
3.1. Концептуальна модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади	144
3.2. Організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади	163
3.3. Інтеграція управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку	182

	13
Висновки до третього розділу.....	200
ВИСНОВКИ.....	204
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	210
ДОДАТОК А. СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ	241

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах наростаючої глобальної невизначеності, технологічних трансформацій та безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною збройною агресією Росії проти України, здатність органів публічної влади ефективно управляти ризиками стає визначальним чинником забезпечення регіонального розвитку. Традиційна модель публічного управління, орієнтована переважно на дотримання встановлених процедур і реагування на проблеми після їх виникнення, виявляється принципово недостатньою в умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високою волатильністю, складністю взаємозалежностей і постійною появою нових типів загроз. Ризик-орієнтоване управління, натомість, дозволяє органам публічної влади проактивно ідентифікувати потенційні загрози та можливості, приймати більш обґрунтовані рішення в умовах невизначеності і формувати стійкість регіональних систем до зовнішніх шоків.

Особливу актуальність ця проблематика набуває в контексті децентралізаційної реформи, яка суттєво розширила повноваження та ресурси органів місцевого самоврядування, поставивши перед ними якісно нові вимоги до управлінських спроможностей. Органи місцевого самоврядування та обласні державні адміністрації отримали значно більший простір для самостійного визначення пріоритетів розвитку, а разом з тим і значно більшу відповідальність за ефективне управління ризиками, пов'язаними з реалізацією стратегій регіонального розвитку, використанням публічних ресурсів та забезпеченням добробуту населення. Водночас децентралізація не гарантує автоматично кращого управління ризиками: для цього необхідна цілеспрямована розбудова відповідних інституційних механізмів, компетенцій та культури.

Повномасштабна збройна агресія Росії, розпочата у лютому 2022 року, поставила питання управління ризиками в органах публічної влади в

принципово нову площину. Досвід функціонування органів влади в умовах воєнного стану продемонстрував критичну важливість розвинених спроможностей антикризового управління, гнучкості організаційних структур та здатності до швидкої адаптації стратегій у відповідь на радикальні зміни зовнішнього середовища. Водночас завдання повоєнного відновлення, яке потребуватиме ефективного освоєння безпрецедентних обсягів міжнародної технічної та фінансової допомоги, вимагає якісно нового рівня управління ризиками – від ризиків неефективного використання ресурсів і корупції до ризиків нереалістичного планування та недостатньої координації між ініціативами відновлення.

Актуальність дослідження обумовлена також вимогами євроінтеграційного курсу України. Стандарти ЄС у сфері публічного управління передбачають обов'язкову інтеграцію ризик-менеджменту в системи внутрішнього фінансового контролю та стратегічного планування. Наближення України до членства в ЄС робить розбудову систем управління ризиками в органах публічної влади не лише управлінською необхідністю, а й нормативною вимогою, виконання якої є умовою доступу до структурних фондів та інших інструментів підтримки регіонального розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками в системі публічного управління досліджуються у працях вітчизняних науковців: О.Ю. Амосова, Г.О. Андрєєвої, В.Д. Бакуменка, І.А. Грицька, А.О. Дегтяра, Ю.В. Дзядука, С.М. Серьогіна, С.О. Телешуна, В.В. Толкованова, І.М. Хмирова та ін.

Проблематика регіонального розвитку та регіональної стійкості в умовах невизначеності розглядається у роботах Л.В. Антонової, О.В. Берданової, О.Ю. Бобровської, В.М. Вакуленка, П.І. Ворони, Б.А. Данилишина, В.Б. Дзюндзюка, М.І. Долішнього, Т.В. Котукової, В.С. Кравціва, О.В. Кулініча, М.Ф. Криштановича, В.І. Павлова, Р.Г. Соболя, В.П. Соловиха, І.А. Чикаренко та ін.

Питання ризик-менеджменту в публічному секторі, регіональної

резилієнтності та адаптивного управління досліджують такі зарубіжні науковці, як М. Пауер (M. Power), К. Худ (C. Hood), Н. Таліб (N. Taleb), Б. Волкер (B. Walker), К. Фолле (C. Folke), П. Джордан (P. Jordan), Д. Деккер (S. Dekker) та ін.

Питання інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку аналізуються у працях Р. Камані (R. Camagni), А. Родрігеса-Позе (A. Rodriguez-Pose), Ф. Барки (F. Barca), П. Маккана (P. McCann) та ін.

Водночас, незважаючи на значний інтерес науковців до суміжних проблем, питання формування цілісної системи управління ризиками в органах публічної влади саме як чинника регіонального розвитку залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого вивчення теоретичні засади взаємозв'язку між ризик-орієнтованим управлінням і регіональним розвитком, методологія адаптації моделей зрілості ризик-менеджменту до специфіки вітчизняного публічного сектору, організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу з урахуванням культурно-інституційних бар'єрів, а також методологія інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку в умовах повоєнної відбудови та євроінтеграції. Саме це зумовило вибір теми, мети та завдань дисертаційного дослідження

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи пов'язана з науково-дослідною роботою «Публічне управління в умовах глобалізації» (0116U007246), що виконувалась кафедрою публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. У межах цієї роботи автором визначено теоретичні та практичні засади управління ризиками в органах публічної влади як чинника регіонального розвитку в умовах децентралізації та воєнного стану.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління ризиками в органах

публічної влади як чинника регіонального розвитку України.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади ризик-орієнтованого управління як чинника регіонального розвитку в системі публічного управління;
- систематизувати моделі та підходи управління ризиками в органах публічної влади з урахуванням специфіки публічного сектору;
- узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід управління ризиками в органах публічної влади;
- розробити концептуальну модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади як чинника регіонального розвитку;
- обґрунтувати організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади;
- розробити методологію інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку.

Об'єктом дослідження є ризик-орієнтоване управління в органах публічної влади.

Предметом дослідження є управління ризиками в органах публічної влади як чинник регіонального розвитку в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення теорії публічного управління, теорії ризику, регіональної науки, інституційної теорії, концепцій регіональної резилієнтності та адаптивного управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління ризиками в публічному секторі та регіонального розвитку.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дисертаційного дослідження використано низку загальнонаукових та спеціальних методів: абстрагування, узагальнення, порівняння, логіко-семантичний аналіз – для з'ясування сутності ризик-орієнтованого управління як наукової категорії, визначення його теоретико-методологічних засад, встановлення

взаємозв'язків між управлінням ризиками та регіональним розвитком; методи системного аналізу, синтезу, класифікації – для розробки концептуальної моделі інтегрованої системи управління ризиками, визначення її структурних компонентів і взаємозв'язків між ними; методи інституційного аналізу, структурно-функціонального підходу – для дослідження нормативно-інституційного забезпечення управління ризиками, виявлення системних прогалин та бар'єрів для розвитку практик на регіональному рівні; методи компаративного аналізу, узагальнення – для вивчення зарубіжного досвіду управління ризиками, ідентифікації спільних закономірностей успішної інституціоналізації та умов адаптації кращих практик до вітчизняного контексту; методи типологізації та моделювання – для адаптації моделей зрілості ризик-менеджменту до специфіки публічного сектору України, обґрунтування організаційно-управлінських механізмів впровадження ризик-орієнтованого підходу; методи сценарного аналізу та стратегічного передбачення – для обґрунтування методології інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку, розробки диференційованих підходів для умов стабільного розвитку, воєнного стану та повоєнної відбудови.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні конкретного науково-прикладного завдання – теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління ризиками в органах публічної влади як чинника регіонального розвитку України в сучасних умовах.

Новизна наукових результатів конкретизується в таких положеннях:

уперше:

– розроблено концептуальну модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади як чинника регіонального розвитку, яка, на відміну від наявних у науці публічного управління моделей ризик-менеджменту, що адаптують стандарти приватного сектору (ISO 31000, COSO ERM) до публічного без урахування специфіки регіонального розвитку як

об'єкта впливу та без вбудованого механізму міжрівневої координації, інтегрує п'ять взаємопов'язаних компонентів – стратегічну рамку управління ризиками, організаційну інфраструктуру, процеси ідентифікації та оцінювання ризиків, механізми реагування і систему навчання та безперервного вдосконалення; забезпечує вертикальну узгодженість між національним, регіональним та місцевим рівнями управління ризиками; розмежовує базові та розвиваючі умови функціонування системи залежно від рівня зрілості організації; містить диференційовану логіку застосування до умов стабільного розвитку, гібридних загроз, воєнного стану та повоєнної відбудови як окремих структурних контекстів із специфічними профілями ризиків та пріоритетами управлінського реагування;

удосконалено:

– організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади, які, на відміну від наявних підходів, що пропонують окремі інструменти або структурні елементи ризик-менеджменту без їхньої системної взаємоузгодженості та без урахування стадії зрілості організації як вихідної умови для визначення пріоритетів впровадження, структурують комплекс механізмів за чотирма взаємозалежними напрямками (нормативно-правовим, організаційно-структурним, компетентнісним і технологічним) із поетапною стратегією впровадження від пілотних ініціатив до системного масштабування, визначенням лідерства вищого керівництва системоутворювальним чинником подолання інституційного опору змінам, а також виокремленням спеціалізованих механізмів управління ризиками гібридних загроз для прифронтових регіонів;

– методологію інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку, яка, на відміну від наявних підходів, що розглядають аналіз ризиків як окремий елемент стратегічних документів без реального впливу на визначення пріоритетів та без охоплення повного стратегічного циклу, структурує механізми інтеграції за трьома

взаємодоповнюючими типами – організаційними, методологічними та інструментальними – і поширює їх застосування на всі фази стратегічного циклу; розкриває специфіку інтеграції в умовах повоєнної відбудови як необхідної умови результативного освоєння міжнародної допомоги;

дістали подальшого розвитку:

– теоретична концептуалізація ризик-орієнтованого управління як чинника регіонального розвитку – шляхом обґрунтування синтезу чотирьох теоретичних підходів (еволюційної економічної географії, концепції регіональної резилієнтності, теорії антикрихкості та концепції адаптивного управління) і виокремлення диференційованих профілів ризиків залежно від типу регіону;

– систематизація моделей і підходів управління ризиками в органах публічної влади – шляхом адаптації моделей зрілості ризик-менеджменту до специфіки публічного сектору України через виокремлення п'яти послідовних рівнів із практичними орієнтирами просування між ними та обґрунтування принципу інтеграції управління ризиками з іншими системами управління організацією;

– аналіз стану управління ризиками в органах публічної влади України – шляхом ідентифікації п'яти системних прогалів нормативно-інституційного забезпечення та виявлення сукупності культурно-інституційних, ресурсних і нормативних бар'єрів для розвитку практик на регіональному рівні з визначенням сприятливих факторів і можливостей в контексті повоєнного відновлення.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання їх положень та рекомендацій для вдосконалення системи публічного управління та регіональної політики. Концептуальна модель може застосовуватися органами публічної влади як методологічна основа для діагностики стану власних систем управління ризиками та проєктування системних змін.

Організаційно-управлінські механізми можуть бути використані

Кабінетом Міністрів України, Міністерством розвитку громад та територій, обласними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування при розробці та впровадженні систем ризик-орієнтованого управління, підготовці відповідної нормативно-правової бази, організації навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Методологія інтеграції управління ризиками в стратегічне планування може слугувати основою для вдосконалення процесів розробки регіональних стратегій розвитку з урахуванням вимог повоєнного відновлення, євроінтеграційних стандартів та умов доступу до структурних фондів ЄС.

Положення дисертації можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Регіональна політика», «Стратегічне планування», «Управління ризиками в публічному секторі» та інших, при підготовці магістерських та докторських дисертацій з проблематики ризик-менеджменту в публічному управлінні.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі сформульовані в ній висновки, теоретичні положення та пропозиції ґрунтуються на особистих дослідженнях. У дисертації не використовувалися ідеї співвиконавців науково-дослідної роботи.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження обговорювались на XX та XXI Міжнародних наукових конгресах «Публічне управління XXI століття», засіданнях кафедри публічної політики.

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження висвітлено в 4 публікаціях у наукових фахових виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Її повний обсяг становить 242 сторінки, у тому числі: рисунків – 5, таблиць – 4. Список використаних джерел налічує 299 найменувань (на 31 сторінці), у тому числі іноземною мовою – 147.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Зміст і особливості управління ризиками в системі публічного управління

Сучасний етап розвитку систем публічного управління характеризується наростаючою складністю та динамічністю зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність формування нових підходів до забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади. В умовах перманентних трансформацій соціально-економічних відносин, глобалізаційних викликів та технологічних змін традиційні методи управління виявляються недостатніми для досягнення стратегічних цілей державної політики. У цьому контексті управління ризиками набуває значення фундаментального елементу системи публічного управління, що дозволяє не лише реагувати на загрози, а й проактивно формувати сприятливі умови для сталого розвитку територій.

Концептуалізація управління ризиками в системі публічного управління базується на розумінні ризику як невід'ємного атрибута будь-якої управлінської діяльності. На відміну від приватного сектору, де ризик-менеджмент переважно орієнтований на максимізацію прибутку та мінімізацію фінансових втрат, у публічному секторі управління ризиками спрямоване на забезпечення суспільного блага, захист публічних інтересів та досягнення соціально значущих результатів. Ця принципова відмінність визначає специфіку методологічних підходів, інструментарію та критеріїв ефективності систем ризик-менеджменту в органах публічної влади.

Генезис концепції управління ризиками в публічному секторі тісно пов'язаний з еволюцією теорії та практики державного управління. Якщо в класичній веберівській бюрократичній моделі ризик розглядався радше як відхилення від нормативно встановлених процедур, то в межах концепції

нового публічного менеджменту, що набула поширення наприкінці ХХ століття, управління ризиками почало сприйматися як інтегральна частина стратегічного управління. Перехід до моделі публічного врядування (governance) в 2000-х роках додатково актуалізував питання мережевої взаємодії різних акторів у процесах ідентифікації та реагування на ризики [46].

Дослідження науковців підкреслюють, що застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні передбачає систематичну інтеграцію процесів управління ризиками в усі сфери діяльності органів влади [49]. Ефективне управління ризиками не може бути ізольованою функцією окремого підрозділу, натомість має пронизувати всі рівні організаційної ієрархії та всі етапи управлінського циклу. Така інтеграція потребує формування відповідної організаційної культури, де усвідомлення ризиків та готовність до їх прийняття стають невід'ємними елементами професійної компетентності публічних службовців.

Міжнародна практика управління ризиками в публічному секторі демонструє різноманітність підходів та моделей, що відображає специфіку інституційного середовища окремих країн. Дослідження показують, що в країнах із зрілими системами публічного управління спостерігається тенденція до інституціоналізації ризик-менеджменту через створення спеціалізованих структур, впровадження стандартизованих методологій та інтеграцію управління ризиками в процеси стратегічного планування та бюджетування [51]. Ефективність систем управління ризиками значною мірою залежить від політичної підтримки на найвищому рівні, стабільності регуляторного середовища та наявності кваліфікованих фахівців.

Слід зазначити, що концептуальна основа управління ризиками в сучасному публічному секторі значною мірою ґрунтується на міжнародних стандартах, серед яких чільне місце посідають ISO 31000:2018 «Управління ризиками – Настанови» та framework Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO ERM). Стандарт ISO 31000 визначає ризик як «вплив невизначеності на цілі» [221], що принципово відрізняється від традиційного

розуміння ризику виключно як загрози або можливості негативних наслідків. Таке визначення дозволяє інтерпретувати ризик як явище, що може мати як негативний, так і позитивний вплив на досягнення організаційних цілей, що особливо актуально для публічного сектору в контексті балансування між різними суспільними інтересами та пріоритетами.

Важливо відзначити, що стандарт ISO 31000 не є сертифікаційним, натомість він пропонує універсальну методологічну рамку, яку організації можуть адаптувати відповідно до своїх специфічних потреб та контексту. Ця гнучкість робить стандарт особливо придатним для публічного сектору, де організації характеризуються значною різноманітністю за розміром, функціями, структурою та зовнішнім середовищем. Стандарт базується на трьох взаємопов'язаних компонентах: принципах управління ризиками, рамковій структурі (framework) та процесі управління ризиками, що разом формують цілісну систему ризик-менеджменту в організації.

Принципи, закладені в ISO 31000, визначають характеристики ефективного управління ризиками та включають інтеграцію управління ризиками в усі організаційні процеси, структурований та комплексний підхід, врахування людського та культурного фактора, прозорість та інклюзивність, динамічність та адаптивність, використання найкращої доступної інформації, а також орієнтацію на постійне вдосконалення [144]. Ці принципи формують основу для розробки та впровадження систем управління ризиками, що відповідають специфіці публічного сектору. Рамкова структура ISO 31000 визначає основні елементи організаційної системи управління ризиками, включаючи лідерство та зобов'язання керівництва, інтеграцію управління ризиками в організаційне управління, проектування адаптованої до організаційного контексту системи, впровадження системи управління ризиками, оцінку ефективності та постійне вдосконалення [145]. Особлива увага приділяється ролі вищого керівництва, яке має демонструвати прихильність до управління ризиками, забезпечувати необхідні ресурси та інтегрувати ризик-менеджмент у стратегічне планування та процеси

прийняття рішень.

Поряд з ISO 31000, значний вплив на формування концептуальних засад управління ризиками в публічному секторі справила модель COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management). Докладно COSO ERM та стандарт ISO 31000 розглядаються у підрозділі 1.3.

Концептуальне розуміння сутності ризику в системі публічного управління вимагає чіткого розмежування понять, що часто використовуються як синоніми, але насправді мають різне смислове навантаження. Ризик, небезпека, загроза, невизначеність – ці терміни формують понятійний апарат ризик-менеджменту, і їх коректне розуміння є необхідною передумовою для ефективного управління ризиками. Небезпека являє собою потенційне джерело шкоди або негативних наслідків, загроза – це конкретизація небезпеки з точки зору ймовірності її реалізації, невизначеність – це стан недостатньої інформації про майбутні події, а ризик – це міра потенційного відхилення від очікуваних результатів внаслідок впливу невизначених факторів.

У контексті публічного управління специфіка ризиків зумовлена низкою факторів, що відрізняють публічний сектор від приватного. По-перше, органи публічної влади функціонують в умовах жорстких законодавчих та нормативних обмежень, що звужує простір для маневру при прийнятті ризикових рішень та вимагає дотримання процедур, навіть коли це може здаватися неоптимальним з точки зору управління ризиками. По-друге, результати діяльності публічних організацій часто важко піддаються кількісній оцінці, оскільки вони орієнтовані на досягнення суспільного блага, яке не має чіткого грошового виразу, що ускладнює застосування традиційних методів кількісної оцінки ризиків, розроблених для корпоративного сектору.

По-третє, публічний сектор характеризується високим рівнем прозорості та підзвітності перед множиною принципалів – виборцями, парламентом, урядом, судовими органами, міжнародними інституціями, засобами масової інформації, громадянським суспільством – що робить органи влади більш

вразливими до репутаційних ризиків та критики навіть за невеликі помилки. По-четверте, публічні організації мають обмежену можливість передавати ризики третім сторонам через ринкові механізми, оскільки вони несуть кінцеву відповідальність за надання критичних публічних послуг та забезпечення безпеки громадян незалежно від обставин. Ці особливості зумовлюють необхідність розробки специфічних для публічного сектору підходів до управління ризиками, що враховують інституційний контекст державного управління.

Класифікація ризиків у системі публічного управління може здійснюватися за різними критеріями, що відображають багатовимірність цього явища. За джерелом виникнення розрізняють зовнішні та внутрішні ризики. Зовнішні ризики пов'язані з факторами, що перебувають поза контролем органу публічної влади, такими як зміни в політичній ситуації, економічні кризи, природні катастрофи, технологічні зміни, соціальні трансформації [217]. Внутрішні ризики виникають всередині організації і пов'язані з недоліками організаційної структури, некомпетентністю персоналу, неефективністю процесів, технологічними збоями, фінансовими проблемами.

За сферою прояву виділяють стратегічні, операційні, фінансові, репутаційні, правові та комплаєнс-ризики, а також ризики, пов'язані з інформаційною безпекою [217]. Стратегічні ризики загрожують досягненню довгострокових цілей організації та можуть бути пов'язані з невірним вибором стратегічних пріоритетів, неадекватним реагуванням на зміни зовнішнього середовища, недостатністю ресурсів для реалізації стратегії. Операційні ризики виникають у процесі повсякденної діяльності та пов'язані з неефективністю або збоями в організаційних процесах, людським фактором, технологічними проблемами. Фінансові ризики в публічному секторі мають специфіку, оскільки бюджетні обмеження та правила фінансового менеджменту суттєво відрізняються від комерційного сектору. Основні фінансові ризики включають ризик недостатнього фінансування, ризик неефективного використання бюджетних коштів, ризик фінансових порушень

та зловживань, фіскальні ризики, пов'язані з діяльністю підпорядкованих установ чи реалізацією державних програм [221]. Репутаційні ризики набувають особливої ваги для органів публічної влади, оскільки довіра громадян є критичним ресурсом, без якого ефективне управління стає неможливим.

За можливістю управління розрізняють контрольовані, частково контрольовані та неконтрольовані ризики. Контрольовані ризики піддаються впливу через управлінські рішення та організаційні заходи, частково контрольовані – можуть бути лише певною мірою мітиговані, неконтрольовані – перебувають поза сферою впливу організації, проте їх наслідки можуть бути пом'якшені через підготовку та адаптацію. За характером наслідків виділяють чисті ризики, що можуть призвести лише до негативних результатів, та спекулятивні ризики, які несуть як загрози, так і можливості. Особливу категорію складають системні ризики, що характеризуються потенціалом каскадного поширення негативних наслідків через взаємопов'язані елементи системи. У контексті публічного управління системні ризики можуть виникати внаслідок складних взаємозалежностей між різними органами влади, рівнями управління, секторами економіки та соціальної сфери [51]. Прикладами системних ризиків є фінансові кризи, пандемії, масштабні кібератаки на критичну інфраструктуру, що демонструють обмеженість традиційних підходів до управління ризиками, орієнтованих переважно на ізольовані ризикові події.

Концепція управління ризиками в публічному секторі тісно пов'язана з поняттям стійкості (resilience) організаційних систем. Стійкість визначається як здатність системи протистояти шокам, адаптуватися до змін та відновлюватися після кризових ситуацій зі збереженням або навіть покращенням своїх функціональних характеристик [174]. На відміну від традиційного підходу до управління ризиками, що фокусується на запобіганні або мінімізації негативних подій, концепція стійкості визнає неможливість повного усунення невизначеності та орієнтується на побудову систем, здатних

ефективно функціонувати навіть в умовах реалізації ризикових сценаріїв. Для органів публічної влади формування стійкості передбачає розвиток низки спроможностей: здатність до передбачення потенційних ризиків та загроз, готовність до швидкого реагування на кризові ситуації, наявність резервних ресурсів та альтернативних сценаріїв дій, гнучкість організаційних структур та процесів, культура навчання та адаптації [145]. Особливе значення має розвиток мережевої стійкості, що передбачає формування партнерських відносин з іншими органами влади, приватним сектором, організаціями громадянського суспільства для спільного реагування на складні виклики, які виходять за межі компетенції окремих інституцій.

Важливим аспектом концептуалізації управління ризиками в публічному секторі є розуміння ролі інформації та знань у процесах ризик-менеджменту. Ефективне управління ризиками потребує систематичного збору, аналізу та інтерпретації інформації про потенційні ризики, їх джерела, індикатори, взаємозв'язки [147]. Проте в публічному секторі доступ до інформації часто утруднений через фрагментацію даних між різними відомствами, обмеження конфіденційності, недостатність аналітичних спроможностей. Крім того, інформація про ризики часто характеризується високим рівнем невизначеності, неповноти, суперечливості, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень. У цьому контексті актуалізується концепція управління знаннями в системі ризик-менеджменту, що передбачає не лише накопичення інформації про ризики, але й систематизацію досвіду, формування експертних мереж, розвиток аналітичних компетенцій, створення організаційної пам'яті про минулі ризикові події та їх наслідки. Особливе значення має розвиток культури обміну інформацією та досвідом між різними органами влади, що дозволяє учитися на помилках інших та розповсюджувати кращі практики управління ризиками.

Методологічною основою процесу управління ризиками в публічному секторі є циклічна модель, що включає кілька взаємопов'язаних етапів: встановлення контексту, ідентифікацію ризиків, аналіз та оцінювання ризиків,

обробку (реагування на) ризиків, моніторинг та перегляд, комунікацію та консультації [198]. Кожен з цих етапів має свою специфіку в контексті публічного управління та вимагає застосування відповідних методів та інструментів.

Встановлення контексту передбачає визначення зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує орган публічної влади, ідентифікацію зацікавлених сторін, їх очікувань та інтересів, формулювання цілей та завдань діяльності, визначення критеріїв прийнятності ризиків [132]. Для публічного сектору встановлення контексту є особливо складним завданням, оскільки потребує врахування множинних, часто конфліктуючих, інтересів різних груп стейкхолдерів, балансування між політичними, економічними, соціальними та екологічними міркуваннями, узгодження короткострокових та довгострокових пріоритетів.

Ідентифікація ризиків – це систематичний процес виявлення потенційних подій або обставин, що можуть вплинути на досягнення цілей організації [217]. Цей етап вимагає застосування різноманітних методів та джерел інформації: аналізу стратегічних документів та програм, вивчення звітів про минулу діяльність, консультацій з експертами та зацікавленими сторонами, аналізу зовнішнього середовища, використання чек-листів та реєстрів ризиків, проведення мозкових штурмів та структурованих інтерв'ю. Важливо забезпечити комплексність ідентифікації, що передбачає охоплення всіх значущих сфер діяльності організації та всіх потенційних джерел ризиків.

Аналіз ризиків передбачає детальне вивчення природи ідентифікованих ризиків, їх джерел, можливих наслідків та ймовірності реалізації [252]. Аналіз може бути якісним, кількісним або комбінованим, залежно від наявності даних, складності ризику та вимог до точності оцінки. Якісний аналіз ґрунтується на експертних судженнях та описових характеристиках ризиків, кількісний – на статистичних даних та математичних моделях. Для публічного сектору часто доцільним є поєднання обох підходів, що дозволяє компенсувати обмеженість кількісних даних експертними оцінками та контекстним

розумінням ситуації.

Оцінювання ризиків полягає в порівнянні результатів аналізу ризиків з встановленими критеріями прийнятності та визначенні пріоритетності ризиків для подальшої обробки [252]. Типовим інструментом є побудова матриці ризиків, що відображає ризики в координатах «ймовірність – вплив» та дозволяє візуалізувати ризиковий профіль організації. Проте для складних, системних ризиків двовимірна матриця може бути недостатньою, що зумовлює необхідність застосування більш складних інструментів, таких як мережеві моделі взаємозалежностей ризиків, сценарний аналіз, симуляційне моделювання.

Обробка ризиків передбачає розробку та впровадження заходів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики [252]. Основними стратегіями реагування є: уникнення ризику (відмова від діяльності, що породжує ризик), зменшення ризику (вжиття заходів для зниження ймовірності або впливу), передача ризику (перенесення відповідальності на третю сторону, наприклад, через страхування), прийняття ризику (свідоме рішення залишити ризик без активних дій). У публічному секторі вибір стратегії реагування часто обмежений законодавчими та етичними міркуваннями, а також необхідністю забезпечення неперервності надання публічних послуг.

Моніторинг та перегляд забезпечують постійне відстеження ефективності заходів з управління ризиками, виявлення нових ризиків, переоцінку існуючих ризиків у світлі нової інформації або змін обставин. Ефективний моніторинг потребує визначення ключових індикаторів ризику (KRI), встановлення порогових значень, що сигналізують про зростання рівня ризику, регулярного звітування про стан ризиків та вжиті заходи. Важливо забезпечити інтеграцію моніторингу ризиків у загальну систему моніторингу результативності діяльності органу влади.

Комунікація та консультації є наскрізними процесами, що супроводжують всі етапи управління ризиками [239]. Ефективна комунікація забезпечує спільне розуміння ризиків серед різних рівнів управління та

зацікавлених сторін, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, формує довіру та підтримку з боку суспільства. Для публічного сектору особливе значення має зовнішня комунікація про ризики, що передбачає прозоре інформування громадськості про потенційні загрози публічної безпеки, ризики державних програм та проєктів, заходи з управління ризиками.

Критично важливим для ефективного функціонування системи управління ризиками в органах публічної влади є формування відповідної організаційної культури. Культура управління ризиками – це система цінностей, переконань, норм поведінки, що визначають ставлення працівників організації до ризиків та управління ними [286]. Організація з розвинутою культурою управління ризиками характеризується усвідомленням ризиків на всіх рівнях управління, відкритістю в обговоренні ризиків та проблем, готовністю вчитися на помилках, заохоченням ініціативи та обґрунтованого ризику, інтеграцією управління ризиками в повсякденну практику прийняття рішень. Формування культури управління ризиками в публічному секторі стикається з низкою бар'єрів, що вкорінені в традиціях бюрократичного управління. Серед них – схильність до ризикофобії, коли будь-який ризик сприймається як загроза, а не як можливість, культура звинувачення, коли помилки караються замість того, щоб ставати джерелом навчання, відсутність стимулів для інноваційної, ризикової поведінки, фрагментація відповідальності за управління ризиками [145]. Подолання цих бар'єрів потребує систематичних зусиль з боку керівництва, включаючи демонстрацію прихильності до управління ризиками через власну поведінку, створення структур та процесів підтримки ризик-менеджменту, розвиток компетенцій персоналу, формування системи стимулів.

Розвиток компетенцій у сфері управління ризиками є необхідною передумовою ефективного функціонування системи ризик-менеджменту. Публічні службовці на всіх рівнях мають володіти базовим розумінням концепції управління ризиками, методів ідентифікації та оцінки ризиків, стратегій реагування. Водночас, організація потребує фахівців з поглибленою

експертизою в управлінні ризиками, здатних забезпечувати методологічну підтримку, координацію процесів, аналітичну роботу. Розвиток компетенцій може здійснюватися через формальне навчання, тренінги, обмін досвідом, наставництво, участь у професійних мережах та спільнотах практики.

Технологічний вимір управління ризиками набуває зростаючого значення в умовах цифровізації публічного сектору. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних про ризики, створювати централізовані реєстри ризиків, забезпечувати візуалізацію ризикового профілю організації, підтримувати процеси звітування та комунікації [46]. Застосування технологій великих даних (big data) та штучного інтелекту відкриває нові можливості для прогнозування ризиків, виявлення складних патернів та взаємозалежностей, проведення сценарного аналізу в режимі реального часу. Проте технологічні рішення не є панацеєю і мають свої обмеження та ризики. Надмірна залежність від автоматизованих систем може призводити до втрати критичного мислення та експертного судження, створювати нові ризики кібербезпеки, породжувати ілюзію контролю над невизначеністю. Важливо забезпечити баланс між технологічними інструментами та людським фактором, використовувати технології як засіб підтримки, а не заміни професійного судження.

Етичний вимір управління ризиками в публічному секторі пов'язаний з необхідністю балансування різних, часто суперечливих, цінностей та інтересів при прийнятті рішень в умовах невизначеності [216]. Органи публічної влади стикаються з дилемами розподілу ризиків між різними групами населення, вибору між ефективністю та справедливістю, балансування між безпекою та свободою, між короткостроковими потребами та довгостроковими інтересами майбутніх поколінь. Етичне управління ризиками передбачає прозорість у прийнятті рішень, залучення зацікавлених сторін до обговорення критеріїв прийнятності ризиків, врахування принципу обережності при невизначеності наслідків, особливу увагу до захисту вразливих груп населення.

Важливим аспектом концептуалізації управління ризиками в публічному

секторі є співвідношення між централізацією та децентралізацією функцій ризик-менеджменту. Централізований підхід передбачає створення спеціалізованого підрозділу на рівні організації, що відповідає за методологію, координацію та контроль управління ризиками, формування зведеного реєстру ризиків, звітування вищому керівництву. Децентралізований підхід розподіляє відповідальність за управління ризиками між лінійними керівниками та підрозділами, що безпосередньо виконують функції та стикаються з ризиками у своїй діяльності.

Оптимальною для більшості органів публічної влади є гібридна модель, що поєднує елементи централізації та децентралізації. У такій моделі центральний підрозділ забезпечує методологічну підтримку, стандартизацію підходів, консолідацію інформації про ризики, координацію реагування на системні ризики, в той час як лінійні підрозділи несуть операційну відповідальність за ідентифікацію, оцінку та обробку ризиків у своїй сфері компетенції. Така модель дозволяє поєднати переваги спеціалізованої експертизи з близькістю до джерел ризиків та оперативністю реагування.

Особливу увагу в контексті публічного управління заслуговує питання управління політичними ризиками. Політичні ризики виникають внаслідок невизначеності політичного процесу, зміни владних коаліцій, конфлікту інтересів різних політичних акторів, популістських тенденцій у формуванні публічної політики [144]. Ці ризики можуть суттєво впливати на стабільність та передбачуваність діяльності органів публічної влади, здатність реалізовувати довгострокові стратегії, залучати інвестиції та міжнародну підтримку. Управління політичними ризиками потребує розвитку механізмів політичного діалогу, формування широких коаліцій підтримки реформ, забезпечення інституційної пам'яті та наступності політики незалежно від змін політичного керівництва.

Концептуальне осмислення управління ризиками в системі публічного управління не може ігнорувати питання відповідальності та підзвітності за ризикові рішення. У приватному секторі відповідальність за ризики чітко

визначена через корпоративне управління та ринкові механізми. У публічному секторі ситуація складніша через множинність принципалів (виборці, парламент, уряд, судові органи, міжнародні інститути) та агентів (різні рівні та органи влади), розмитість критеріїв оцінки результативності, відсутність прямих ринкових санкцій [171]. Важливо розробляти механізми підзвітності, що забезпечують баланс між стимулюванням обґрунтованого ризику та запобіганням безвідповідальній поведінці, між навчанням на помилках та санкціями за недбалість.

Завершуючи огляд концептуальних основ ризик-менеджменту в системі публічного управління, слід підкреслити, що управління ризиками не є самоціллю, а інструментом забезпечення ефективності, результативності та стійкості публічного сектору в умовах невизначеності. Ефективна система управління ризиками дозволяє органам публічної влади краще виконувати свої функції щодо забезпечення суспільного блага, захисту публічних інтересів, сприяння сталому розвитку територій. Водночас, слід усвідомлювати обмеження управління ризиками, визнаючи неможливість повного усунення невизначеності та необхідність балансування між контролем ризиків та збереженням простору для інновацій, ініціативи, адаптації до непередбачуваних змін.

Специфічним аспектом концептуалізації управління ризиками в українському контексті є врахування факторів, пов'язаних з умовами гібридної війни та постконфліктного відновлення. Російська агресія проти України актуалізувала питання управління безпековими ризиками, ризиками критичної інфраструктури, ризиками гуманітарних криз та вимушеної міграції. Досвід функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану демонструє критичну важливість розвитку спроможностей антикризового управління, формування резервів та планів безперервності діяльності, забезпечення гнучкості та адаптивності організаційних структур [284].

Суттєвим аспектом концептуалізації ризиків у сучасному українському контексті є виокремлення гібридних загроз як специфічної категорії ризиків

для органів публічної влади. На відміну від традиційних форм зовнішніх загроз, гібридні загрози являють собою скоординований комплекс конвенційних та неконвенційних засобів впливу – зокрема кібератаки на критичну інфраструктуру, операції інформаційно-психологічного впливу та дезінформації, економічний примус, маніпулювання енергетичною залежністю, – що унеможливорює їх однозначну атрибуцію та суттєво обмежує ефективність стандартних механізмів ризик-менеджменту, орієнтованих на ідентифіковані й прогнозовані загрози. Управління ризиками гібридних загроз потребує принципово відмінних підходів: міжвідомчої координації в режимі реального часу, розвитку спроможностей стратегічних комунікацій для протидії дезінформації, а також формування на регіональному рівні систем раннього виявлення індикаторів гібридного впливу. Практика функціонування органів влади в умовах повномасштабної агресії засвідчила, що регіони з більш розвиненими інституційними механізмами ідентифікації та нейтралізації гібридних загроз демонстрували вищий рівень стійкості публічного управління до дестабілізуючих впливів, що підтверджує безпосередній зв'язок між управлінням цим типом ризиків та забезпеченням регіонального розвитку [284].

Управління ризиками в умовах воєнного стану та пост-конфліктного періоду має низку специфічних характеристик. По-перше, різко зростає рівень невизначеності та волатильності зовнішнього середовища, що ускладнює прогнозування та планування. По-друге, традиційна ієрархія ризиків порушується, оскільки на перший план виходять безпекові та гуманітарні ризики, які в нормальних умовах могли б вважатися маловірогідними або віддаленими. По-третє, обмеженість ресурсів змушує до жорсткої пріоритизації та прийняття важких рішень щодо розподілу ризиків між різними сферами та територіями.

У контексті українських реалій особливої актуальності набуває питання управління фінансовими ризиками в умовах обмежених бюджетних можливостей та залежності від зовнішньої фінансової підтримки. Органи

публічної влади стикаються з необхідністю забезпечення фінансової стійкості та ефективного використання ресурсів в умовах підвищених витрат на оборону та безпеку, зниження податкових надходжень внаслідок економічного спаду, зростання соціальних зобов'язань. Управління фіскальними ризиками потребує розвитку спроможностей середньострокового бюджетного планування з урахуванням ризикових сценаріїв, створення бюджетних резервів, оптимізації витратків, диверсифікації джерел фінансування.

Іншим важливим аспектом є управління ризиками корупції та зловживань, що набуває особливої гостроти в умовах розширення дискреційних повноважень органів влади під час воєнного стану та великих обсягів міжнародної фінансової допомоги. Корупційні ризики підривають довіру суспільства до влади, знижують ефективність використання ресурсів, створюють перешкоди для євроінтеграції та залучення інвестицій. Управління цими ризиками потребує посилення внутрішнього контролю, забезпечення прозорості та підзвітності, розвитку систем електронного урядування, співпраці з антикорупційними інституціями та громадським сектором.

Цифрова трансформація публічного сектору створює як нові можливості для управління ризиками, так і нові виклики. З одного боку, цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних, покращити координацію між різними органами влади, забезпечити більшу прозорість та підзвітність, розширити можливості для залучення громадян до процесів прийняття рішень. З іншого боку, цифровізація породжує нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних, цифровою нерівністю, залежністю від технологічних постачальників, можливостями маніпуляції інформацією.

Управління ризиками кібербезпеки набуває критичного значення в контексті зростаючої цифровізації публічних послуг та адміністративних процесів. Кібератаки на органи публічної влади можуть призводити до порушення функціонування критичної інфраструктури, витоку конфіденційної інформації, підриву довіри громадян до електронних сервісів [118]. Ефективне

управління цими ризиками потребує розвитку технічних та організаційних спроможностей кібербезпеки, регулярного оцінювання вразливостей, формування планів реагування на кіберінциденти, підвищення обізнаності персоналу, міжнародної співпраці в сфері кібербезпеки.

Важливим напрямом концептуального розвитку управління ризиками є інтеграція ризикового мислення в процеси формування та реалізації публічної політики. Традиційно аналіз ризиків здійснювався переважно на етапі імплементації вже прийнятих політичних рішень, тоді як оптимальним є врахування ризиків вже на етапі формулювання проблеми, розробки альтернативних варіантів політики, оцінки їх потенційного впливу. Ризик-орієнтована оцінка регуляторного впливу (*regulatory impact assessment*) дозволяє систематично аналізувати потенційні ризики та непередбачені наслідки пропонуванних регуляторних рішень, що сприяє прийняттю більш збалансованих та обґрунтованих політичних рішень.

Концепція адаптивного управління (*adaptive management*) пропонує альтернативний підхід до традиційного лінійного планування, визнаючи принципову непередбачуваність складних соціальних систем та необхідність навчання в процесі дії. Адаптивне управління передбачає розгляд політичних інтервенцій як експериментів, систематичний моніторинг їх результатів, готовність до коригування стратегій у світлі нових даних та змін обставин [233]. Такий підхід особливо актуальний для управління складними, системними ризиками, де традиційні методи прогнозування та планування виявляються недостатніми.

У контексті управління ризиками в публічному секторі важливе значення має розвиток спроможностей стратегічного передбачення (*strategic foresight*). Це систематичний процес дослідження можливих майбутніх станів зовнішнього середовища, ідентифікації потенційних загроз та можливостей, формування стратегій адаптації до альтернативних майбутніх сценаріїв [258]. Стратегічне передбачення доповнює традиційні підходи до управління ризиками, орієнтовані переважно на екстраполяцію минулих тенденцій,

дозволяючи враховувати можливість структурних змін, несподіваних подій, нелінійних трансформацій.

Методологія сценарного планування є одним з ключових інструментів стратегічного передбачення та управління ризиками в умовах високої невизначеності. На відміну від прогнозування, що намагається передбачити найбільш імовірне майбутнє, сценарний підхід розробляє набір альтернативних, внутрішньо узгоджених описів можливих майбутніх станів, що базуються на різних припущеннях щодо ключових факторів невизначеності. Робота зі сценаріями дозволяє органам публічної влади підготуватися до різних варіантів розвитку подій, виявити загальні риси різних майбутніх станів, розробити гнучкі стратегії, що залишаються ефективними в різних умовах.

Концепція антикрихкості (*antifragility*), запропонована дослідниками ризиків, пропонує принципово новий погляд на співвідношення між системами та невизначеністю. Якщо стійкі (*resilient*) системи здатні витримувати шоки та повертатися до попереднього стану, то антикрихкі системи не просто витримують, а й посилюються, покращуються внаслідок стресів та потрясінь [291]. Для публічного сектору це означає необхідність розвитку спроможностей не лише до збереження стабільності, а й до навчання, адаптації, еволюції під впливом ризикових подій та кризових ситуацій.

Формування антикрихкості в органах публічної влади потребує певних організаційних та культурних характеристик: модульності та децентралізації, що дозволяють локалізувати збої і запобігти їх каскадному поширенню; надмірності (*redundancy*) критичних спроможностей та ресурсів; різноманітності підходів та експериментування; культури, що заохочує навчання на помилках; систем швидкої обробки зворотного зв'язку [291]. Ці характеристики часто суперечать традиційним принципам бюрократичної організації, орієнтованим на стандартизацію, ієрархію, уникнення помилок, що створює дилеми для реформування публічного сектору.

Особливої уваги заслуговує питання управління ризиками в умовах

багаторівневого врядування, коли відповідальність за публічні функції розподілена між різними рівнями (національним, регіональним, місцевим) та секторами (публічним, приватним, громадянським). Багаторівневність створює додаткові складнощі для управління ризиками через необхідність координації між різними акторами, можливість конфлікту компетенцій, проблему розподілу відповідальності, ризики фрагментації та дублювання зусиль [274]. Водночас, багаторівневе врядування може сприяти більш ефективному управлінню ризиками через диверсифікацію підходів, використання місцевих знань, залучення різних ресурсів та експертизи.

Концепція мережевого управління ризиками визнає, що в сучасних умовах жоден окремий актор не має достатніх ресурсів та повноважень для самостійного управління складними, системними ризиками [206]. Ефективне управління потребує формування партнерств та мереж, що об'єднують органи публічної влади різних рівнів, приватний сектор, наукові інституції, організації громадянського суспільства, міжнародні організації. Мережеве управління дозволяє об'єднати різні види експертизи, ресурсів, легітимності, проте водночас створює нові виклики, пов'язані з координацією, підзвітністю, розподілом вигод та витрат.

Роль громадянського суспільства в управлінні ризиками в публічному секторі є багатогранною. Організації громадянського суспільства можуть виконувати функцію раннього попередження, виявляючи проблеми та ризики, що можуть бути не помічені органами влади; здійснювати громадський контроль над діяльністю влади та сприяти підвищенню її підзвітності; брати участь у реалізації заходів з управління ризиками, особливо на місцевому рівні; виконувати освітню та інформаційну функцію, підвищуючи обізнаність громадян про ризики та способи їх управління [206]. Залучення громадянського суспільства до управління ризиками потребує створення відповідних інституційних механізмів участі, забезпечення прозорості та доступності інформації, формування довіри між владою та суспільством.

Гендерний вимір управління ризиками в публічному секторі залишається

недостатньо дослідженим, проте є критично важливим для забезпечення справедливості та ефективності. Дослідження показують, що чоловіки та жінки часто по-різному сприймають ризики, мають різний доступ до ресурсів для управління ризиками, по-різному страждають від реалізації ризиків [267]. Врахування гендерної перспективи в управлінні ризиками передбачає аналіз диференційованого впливу ризиків на чоловіків та жінок, забезпечення рівного представництва в процесах прийняття рішень, адаптацію заходів реагування до специфічних потреб різних груп.

Економічні аспекти управління ризиками в публічному секторі пов'язані з необхідністю оцінки витрат та вигод заходів ризик-менеджменту, оптимізації розподілу обмежених ресурсів між різними напрямками управління ризиками, визначення економічно обґрунтованого рівня прийнятності ризиків. Проте застосування традиційних економічних інструментів, таких як аналіз витрат-вигод, в публічному секторі стикається з труднощами монетизації багатьох видів вигод та втрат, врахування розподільчих ефектів, дисконтування довгострокових наслідків, визначення ціни людського життя та здоров'я [51]. Ці обмеження зумовлюють необхідність доповнення економічних критеріїв іншими міркуваннями етичного, соціального, політичного характеру при прийнятті рішень щодо управління ризиками.

Інституційні аспекти управління ризиками охоплюють питання розподілу повноважень та відповідальності між різними органами та рівнями влади, формування спеціалізованих інституцій ризик-менеджменту, встановлення правових рамок та стандартів діяльності. Інституційний дизайн системи управління ризиками має забезпечувати баланс між необхідністю координації та уникнення дублювання, з одного боку, та збереження гнучкості та адаптивності, з іншого. Важливе значення має питання інституційної пам'яті – здатності організації зберігати та використовувати знання про минулі ризикові події, успішні та неуспішні стратегії реагування, уроки, винесені з кризових ситуацій.

Наведений концептуальний аналіз дозволяє стверджувати, що

управління ризиками в системі публічного управління являє собою складне, багатовимірне явище, що вимагає інтегрованого підходу, поєднання різноманітних методологій, інструментів, практик і що ефективно впровадження ризик-менеджменту в органах публічної влади потребує не лише технічних рішень, а й глибших інституційних, культурних, організаційних трансформацій.

1.2. Ризик-орієнтоване управління як чинник регіонального розвитку

Регіональний розвиток у сучасних умовах характеризується наростаючою складністю та невизначеністю, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління територіальними системами. Якщо в межах класичних теорій регіонального розвитку увага переважно концентрувалася на факторах економічного зростання, оптимальному розміщенні продуктивних сил та динаміці міграційних процесів, то в останні десятиліття все більшого значення набуває проблематика здатності регіонів протистояти різноманітним шокам та адаптуватися до мінливих умов. Саме в цьому контексті управління ризиками поступово трансформувалося з допоміжної технічної функції в стратегічний чинник забезпечення сталого розвитку територій.

Слід зазначити, що концептуалізація взаємозв'язку між управлінням ризиками та регіональним розвитком базується на інтеграції кількох теоретичних підходів, що традиційно розвивалися відносно незалежно (рис. 1.1).

Еволюційна економічна географія пропонує розуміння регіональної динаміки як складного процесу, характеризуваного шляховою залежністю, нелінійністю та множинністю можливих траєкторій розвитку. У такій перспективі регіони постають не як пасивні об'єкти зовнішніх впливів, а як

активні агенти, здатні формувати власні шляхи розвитку через механізми адаптації, навчання та інновацій [171]. Ризики в цьому контексті виступають не лише як загрози, що можуть відхилити регіон від бажаної траєкторії, але й як потенційні стимули для трансформації, що можуть призводити до структурних змін та переходу до нових моделей економічного розвитку.

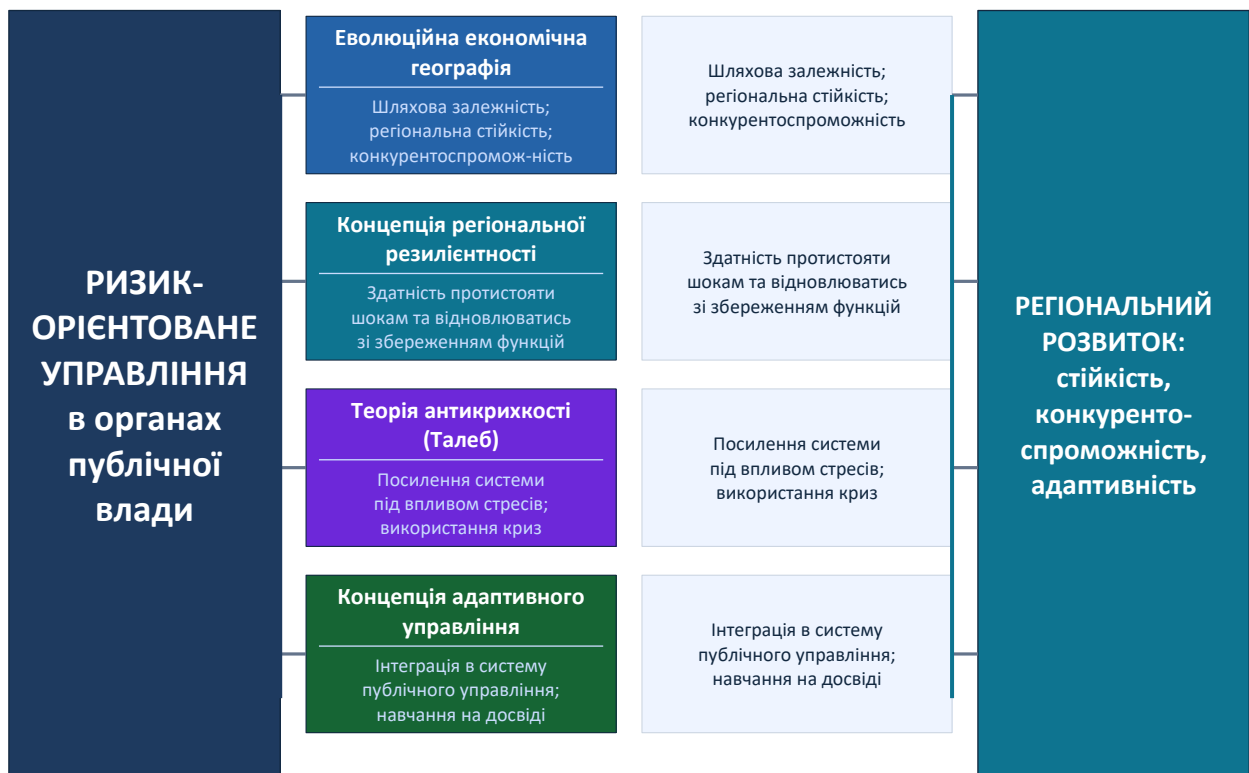


Рис. 1.1. Теоретичні підходи до концептуалізації ризик-орієнтованого управління як чинника регіонального розвитку

Концепція регіональної стійкості (regional resilience), що набула значного поширення після глобальної фінансової кризи 2008-2009 років, запропонувала теоретичну рамку для осмислення того, як регіони реагують на різноманітні потрясіння. Дослідження демонструють, що вплив економічних шоків відбувається саме на регіональному рівні, внаслідок чого регіони зазнають найбільших негативних наслідків національних та глобальних економічних криз [240]. Варто підкреслити, що стійкість визначається не лише як здатність регіону повертатися до попереднього стану після шоків (так звана «інженерна стійкість»), але й як здатність адаптуватися, трансформуватися та розвивати

нові спроможності у відповідь на зміни. Це розширене розуміння стійкості, що включає адаптивний та трансформаційний виміри, дозволяє розглядати управління ризиками як невід'ємну складову політики формування регіональної стійкості [174].

Емпіричні дослідження впливу фінансової кризи 2008 року на європейські регіони виявили значну неоднорідність у здатності різних територій протистояти економічним шокам та відновлюватися після них. Регіони, що характеризувалися високим рівнем інноваційного потенціалу на момент кризи, демонстрували суттєво вищу ймовірність опору кризовим явищам або швидкого відновлення протягом трьох років [269]. Ці емпіричні свідчення підтверджують теоретичні припущення еволюційної економічної географії щодо критичної ролі інноваційних спроможностей у забезпеченні регіональної стійкості. Водночас слід зауважити, що інноваційний потенціал сам по собі є результатом тривалих процесів накопичення знань, формування інституційного середовища, розвитку мереж взаємодії між різними акторами регіональної економіки, що підкреслює складність та багатовимірність чинників, які визначають здатність регіонів управляти ризиками.

Теоретичне осмислення ролі ризиків у процесах регіонального розвитку потребує чіткого розуміння їх специфіки порівняно з ризиками інших типів соціально-економічних систем. Регіональні ризики характеризуються виразною територіальною прив'язкою, оскільки їх прояви та наслідки нерівномірно розподіляються в просторі, що зумовлює диференційований вплив на різні території та групи населення. Ці ризики мають системний характер, виникаючи на перетині множинних факторів – економічних, соціальних, екологічних, політичних, технологічних – та поширюючись через складні мережі взаємозалежностей між різними елементами регіональної системи. Така системність ризиків регіонального розвитку створює особливі виклики для управління, оскільки традиційні підходи, орієнтовані на ізольовані ризикові події, виявляються недостатніми для розуміння та реагування на каскадні ефекти та нелінійні взаємодії.

Важливо відзначити, що типологія ризиків регіонального розвитку може будуватися за кількома критеріями, що відображають різні аспекти цього складного явища. За джерелами виникнення розрізняють ендогенні ризики, що породжуються внутрішніми характеристиками та процесами в регіоні, та екзогенні ризики, що надходять з зовнішнього середовища. До ендогенних ризиків належать структурні дисбаланси регіональної економіки, коли надмірна залежність від обмеженої кількості галузей або навіть окремих великих підприємств робить регіон вразливим до галузевих криз, технологічних змін, втрати ринків збуту. Демографічні проблеми, такі як старіння населення, вплив молоді та кваліфікованих кадрів, скорочення народжуваності, формують довгострокові ризики для регіонального розвитку через зменшення трудових ресурсів, зростання навантаження на соціальні системи, втрату динамізму та інноваційності. Дефіцити інфраструктури, зношеність комунікацій, обмеженість транспортної доступності знижують конкурентоспроможність регіонів та їх привабливість для інвестицій.

Екзогенні ризики включають широкий спектр загроз, що виникають поза межами конкретного регіону, проте можуть мати значний вплив на його розвиток. Макроекономічні коливання, фінансові кризи, зміни в національній економічній політиці, коливання валютних курсів створюють невизначеність для регіональних економік та можуть призводити до різких змін в інвестиційних потоках, зайнятості, доходах населення. Технологічні зрушення глобального масштабу можуть робити застарілими цілі галузі промисловості, що традиційно становили основу економіки певних регіонів, як це сталося з багатьма старопромисловими регіонами у процесі деіндустріалізації. Природні катастрофи, зміна клімату, геополітичні загрози додають додаткові виміри невизначеності, з якими стикаються регіональні системи.

За сферами прояву доцільно виділяти економічні ризики регіонального розвитку, пов'язані з волатильністю інвестицій, втратою конкурентоспроможності ключових галузей, скороченням зайнятості, впливом капіталів. Соціальні ризики включають зростання нерівності,

маргіналізацію окремих груп населення, деградацію людського капіталу через міграційні процеси, погіршення доступу до якісних освітніх та медичних послуг. Екологічні ризики пов'язані з виснаженням природних ресурсів, забрудненням довкілля, змінами клімату, втратою біорізноманіття, природними катастрофами. Інституційні ризики виникають внаслідок слабкості систем публічного управління, корупції, політичної нестабільності, правової невизначеності, що створює несприятливе середовище для довгострокового планування та інвестування.

Концептуальне розуміння механізмів впливу управління ризиками на регіональний розвиток потребує аналізу множинних каналів та рівнів цього впливу. На макрорівні ефективне управління ризиками сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату в регіоні. Зниження невизначеності та підвищення передбачуваності умов функціонування підвищують привабливість регіону для вітчизняних та іноземних інвесторів, які при прийнятті рішень про розміщення капіталу враховують не лише потенційну прибутковість, але й рівень ризиків та здатність місцевих інституцій ефективно управляти цими ризиками. Систематична оцінка ризиків та прозора комунікація щодо заходів з їх управління формують позитивний імідж регіону, підвищують довіру бізнесу та населення до органів публічної влади, що створює основу для продуктивного партнерства в реалізації розвиткових ініціатив.

На мезорівні управління ризиками впливає на ефективність використання ресурсів для регіонального розвитку. Інтеграція ризикового аналізу в процеси стратегічного планування дозволяє уникнути помилкових пріоритетів, оптимізувати розподіл обмежених бюджетних коштів між конкуруючими напрямками використання, підвищити результативність реалізації програм та проєктів регіонального розвитку. Формування системи моніторингу ключових індикаторів ризику забезпечує раннє виявлення проблемних тенденцій та своєчасне коригування політики до того, як проблеми набудуть критичного характеру. Розробка планів реагування на

ризикові події, проведення навчань та симуляцій, створення резервів ресурсів для антикризового реагування мінімізують потенційні збитки та прискорюють процес відновлення після реалізації негативних сценаріїв.

На мікрорівні управління ризиками впливає на поведінку та рішення різних агентів регіонального розвитку – підприємств, домогосподарств, організацій громадянського суспільства. Наявність надійної та доступної інформації про ризики, існування інструментів захисту від ризиків (страхування, соціальні гарантії, резервні фонди), передбачувана політика органів влади створюють умови для більш впевненого планування економічними агентами своїх довгострокових стратегій розвитку. Розвиток культури усвідомлення ризиків серед населення підвищує готовність громад до самоорганізації, взаємодопомоги, участі в місцевому самоврядуванні, що формує соціальний капітал як важливий ресурс для підвищення регіональної стійкості.

Теоретичне осмислення ролі управління ризиками в регіональному розвитку тісно пов'язане з концепцією смарт-спеціалізації, що набула широкого визнання в європейській регіональній політиці [207]. Смарт-спеціалізація передбачає концентрацію обмежених ресурсів регіону на розвитку тих сфер та технологій, де регіон має унікальні конкурентні переваги або потенціал для їх формування через комбінацію існуючих компетенцій з новими можливостями. Процес визначення пріоритетів смарт-спеціалізації неминуче включає оцінку ризиків, пов'язаних з різними варіантами спеціалізації: ризиків технологічної невдачі, коли обрана технологічна траєкторія виявляється тупиковою або витісняється альтернативними рішеннями; ризиків надмірної залежності від обмеженої кількості галузей або компаній, що робить регіон вразливим до галузевих шоків; ризиків втрати конкурентоспроможності при зміні глобальних технологічних трендів або появі нових конкурентів.

Інтеграція управління ризиками в стратегії смарт-спеціалізації дозволяє забезпечити збалансованість між необхідною концентрацією ресурсів на

пріоритетних напрямках та диверсифікацією економічної бази регіону для зниження системних ризиків. Важливим елементом є створення механізмів раннього виявлення ознак виснаження потенціалу обраних напрямів спеціалізації та своєчасний пошук нових можливостей для трансформації регіональної економіки. Управління ризиками в цьому контексті виступає не як консервативна практика уникнення будь-яких загроз, а як інструмент свідомого та обґрунтованого прийняття ризиків заради майбутнього розвитку, що відповідає підприємницькому характеру процесу визначення смарт-спеціалізації.

Варто зазначити, що теоретична концептуалізація взаємозв'язку між управлінням ризиками та регіональним розвитком має враховувати багаторівневий характер системи публічного управління. Регіональний розвиток відбувається в контексті складних вертикальних взаємодій між національним, регіональним та місцевим рівнями влади, а також горизонтальних взаємодій між різними секторами та акторами на кожному рівні. Ризики можуть виникати та поширюватися через ці багаторівневі мережі, водночас управління ризиками потребує координації зусиль різних рівнів та акторів для досягнення ефективності.

Концепція багаторівневого врядування пропонує теоретичну рамку для розуміння розподілу повноважень та відповідальності за управління ризиками регіонального розвитку [274]. Національний рівень відповідає за формування загальних стандартів та методологій ризик-менеджменту, створення систем раннього попередження про макроризики, що можуть вплинути на всю країну, координацію реагування на кризи національного масштабу, забезпечення міжрегіональної солідарності та перерозподілу ресурсів для підтримки територій, що постраждали від катастроф. Регіональний рівень несе відповідальність за ідентифікацію специфічних ризиків конкретної території з урахуванням її унікальних характеристик, інтеграцію управління ризиками в регіональні стратегії та програми розвитку, координацію зусиль різних акторів у межах регіону, розбудову регіональної стійкості через розвиток

диверсифікованої економіки, інвестиції в освіту та інновації, збереження природного капіталу.

Місцевий рівень є найбільш наближеним до джерел ризиків та найбільш чутливим до їх проявів, що визначає його ключову роль у оперативному реагуванні на ризикові події, залученні громад до процесів управління ризиками, впровадженні локальних заходів адаптації до специфічних загроз. Місцеві органи влади та громади володіють унікальними знаннями про локальний контекст, особливості території, вразливості та ресурси, що можуть бути мобілізовані для реагування на кризи. Ефективність багаторівневої системи управління ризиками регіонального розвитку залежить від чіткого розмежування повноважень та відповідальності між рівнями згідно з принципом субсидіарності, налагодження механізмів вертикальної та горизонтальної координації, забезпечення адекватних фінансових та людських ресурсів на кожному рівні, розвитку каналів обміну інформацією та знаннями між різними рівнями управління.

Теоретичне осмислення ролі управління ризиками в регіональному розвитку має враховувати питання справедливості та рівності. Ризики регіонального розвитку нерівномірно розподіляються між різними територіями, соціальними групами, поколіннями, що створює етичні дилеми для політики управління ризиками. Вразливі групи населення – люди з низькими доходами, літні особи, люди з інвалідністю, етнічні меншини – часто непропорційно сильно страждають від реалізації ризиків через обмеженість ресурсів для захисту себе, проживання в більш небезпечних районах, меншу мобільність, обмежений доступ до інформації та послуг. Водночас ці групи часто мають найменший вплив на процеси прийняття рішень щодо управління ризиками, що може призводити до ігнорування їхніх специфічних потреб та інтересів.

Концепція справедливого управління ризиками підкреслює необхідність врахування розподільчих ефектів як самих ризиків, так і заходів з їх управління [267]. Це передбачає особливу увагу до захисту вразливих груп через цільові

програми підтримки, забезпечення їхньої участі в процесах прийняття рішень щодо прийнятності ризиків та вибору стратегій реагування, справедливий розподіл витрат на управління ризиками та компенсацій за завдані збитки. У контексті регіонального розвитку це означає необхідність врахування інтересів відсталих регіонів та депресивних територій при розподілі ресурсів на управління ризиками, запобігання подальшій маргіналізації периферійних територій через концентрацію інвестицій у безпеку лише в економічно успішних регіонах, що може поглиблювати просторову нерівність.

Слід підкреслити, що концептуалізація взаємозв'язку між управлінням ризиками та регіональним розвитком має враховувати темпоральний вимір ризиків. Різні типи ризиків характеризуються різними часовими горизонтами – від повільно накопичувальних довгострокових ризиків, таких як зміна клімату, деградація природних ресурсів, демографічне старіння, до раптових шоків подій, таких як природні катастрофи, фінансові кризи, техногенні аварії. Системи управління ризиками мають бути здатними одночасно відслідковувати повільні тренди, що можуть призвести до структурних трансформацій в довгостроковій перспективі, і готуватися до реагування на гострі кризові ситуації, що вимагають негайних дій для порятунку життів та мінімізації збитків.

Теоретична дилема полягає в тому, що органи публічної влади та політики часто мають короткий часовий горизонт планування, обумовлений електоральним циклом та необхідністю демонструвати швидкі видимі результати своєї діяльності. Довгострокові ризики, що можуть мати катастрофічні наслідки для майбутніх поколінь, але мають низьку актуальність для поточного виборця, ризикують бути недооціненими або проігнорованими на користь більш нагальних, хоча, можливо, менш критичних проблем. Інституційні механізми, що могли б забезпечити врахування інтересів майбутніх поколінь у процесах прийняття рішень щодо управління ризиками, включаючи незалежні консультативні органи, оцінки довгострокового впливу політик, цільові фонди для майбутніх поколінь, залишаються слабкими в

більшості країн.

Концепція адаптивного управління ризиками пропонує підхід до подолання проблем невизначеності та обмеженості знань про майбутні ризики [206]. Замість прагнення до повного контролю та усунення всіх ризиків, що є нереалістичним в умовах принципової непередбачуваності багатьох аспектів майбутнього, адаптивне управління визнає невизначеність як невід'ємну характеристику складних систем та орієнтується на розбудову спроможностей до навчання, експериментування, швидкого реагування на нову інформацію та зміни обставин. Це передбачає створення гнучких інституційних структур, здатних перебудовуватися при зміні обставин, формування резервів ресурсів для реагування на непередбачувані події, розвиток культури навчання на помилках замість покарання за невдачі, заохочення інновацій та експериментів навіть при невизначеності результатів.

У контексті регіонального розвитку адаптивне управління ризиками може передбачати створення гнучких резервів у регіональних бюджетах для реагування на непередбачувані кризи, розробку модульних інфраструктурних рішень, що можуть легко масштабуватися або модифікуватися при зміні потреб та обставин, підтримку різноманітності економічних структур регіону замість жорсткої спеціалізації на обмеженій кількості галузей, інвестиції в розвиток загальних компетенцій населення та інституцій для самоорганізації та колективного реагування на різноманітні виклики.

Адаптивний підхід визнає, що неможливо передбачити всі потенційні ризики та розробити оптимальні стратегії реагування на кожен з них, натомість зосереджуючись на розбудові загальних спроможностей до адаптації, що дозволяють ефективно реагувати на широкий спектр непередбачуваних ситуацій.

Важливо відзначити, що теоретичне осмислення ролі управління ризиками в регіональному розвитку має враховувати значення інновацій та технологічних змін. З одного боку, інновації самі по собі є джерелом ризиків для регіональних економік, оскільки створюють невизначеність щодо

майбутнього попиту на традиційні продукти та послуги, призводять до знецінення існуючих активів, компетенцій, інфраструктури, можуть породжувати нові екологічні або соціальні проблеми, наслідки яких важко передбачити. Регіони, що базуються на застарілих технологіях та галузях, стикаються з ризиками втрати конкурентоспроможності та економічного занепаду при технологічних зрушеннях. З іншого боку, інновації є ключовим інструментом зниження ризиків через створення нових технологій захисту від загроз, підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікації економічної бази регіону, розвитку нових джерел зростання.

Концепція інноваційної екосистеми регіону підкреслює важливість формування сприятливого середовища для генерації та впровадження інновацій як засобу підвищення регіональної стійкості [188]. Це включає розвиток науково-дослідної інфраструктури, університетів та дослідницьких центрів, що генерують нові знання; підтримку підприємництва та стартапів, що комерціалізують інновації; формування мереж взаємодії між бізнесом, наукою та владою для обміну знаннями та координації зусиль; створення механізмів трансферу технологій та знань між різними секторами та організаціями; доступність венчурного капіталу та інших форм фінансування для ризикованих інноваційних проєктів.

Управління ризиками в інноваційній екосистемі має забезпечувати баланс між заохоченням ризикованих експериментів, без яких неможливі радикальні інновації, та захистом від катастрофічних провалів, що можуть підірвати довіру до інноваційної політики та виснажити обмежені ресурси.

Концептуалізація взаємозв'язку між управлінням ризиками та регіональним розвитком не може оминати питання зміни клімату як наскрізного чинника, що впливає на всі аспекти регіонального розвитку в сучасну епоху. Зміна клімату породжує множинні ризики для регіонів через підвищення частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ, таких як посухи, повені, урагани, аномальна спека; зміни в доступності та якості водних ресурсів; вплив на сільське господарство та продовольчу безпеку через зміни

опадів, температур, поширення шкідників; загрози для прибережних територій через підвищення рівня моря та посилення штормових нагонів; поширення інфекційних хвороб у регіони, де вони раніше не були характерними; вимушену міграцію населення з територій, що стали непридатними для життя [30]. Водночас зусилля з пом'якшення зміни клімату через скорочення викидів парникових газів створюють ризики для регіонів, економіка яких базується на видобутку та використанні викопних палив або енергоємних виробництвах, що потребують структурної трансформації з невизначеними соціальними наслідками.

Концепція кліматично-адаптивного регіонального розвитку передбачає інтеграцію міркувань про кліматичні ризики в усі аспекти планування та реалізації політики регіонального розвитку [220]. Це включає систематичну оцінку кліматичних вразливостей регіону з урахуванням його географічного розташування, природних умов, економічної структури; розробку стратегій адаптації до неминучих змін клімату, що вже закладені в системі через минулі викиди парникових газів; інвестиції в кліматично-стійку інфраструктуру, здатну витримувати більш екстремальні погодні умови; перехід до низьковуглецевої економіки через розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності, трансформацію транспортних систем; підготовку населення та бізнесу до життя в умовах кліматичних змін через освіту, інформування, формування нових практик.

Управління кліматичними ризиками має поєднувати короткострокові заходи захисту від конкретних загроз, такі як системи раннього попередження, евакуаційні плани, захисні споруди, з довгостроковими трансформаційними змінами в структурі регіональної економіки, способах використання ресурсів, патернах розселення та землекористування.

Теоретичне осмислення ролі управління ризиками в регіональному розвитку має враховувати глобальний контекст та взаємозалежність регіональних систем у світовій економіці. Багато ризиків, з якими стикаються регіони, мають транснаціональний характер і не можуть бути ефективно

керовані виключно на локальному або навіть національному рівні без міжнародної координації та співпраці. Фінансові кризи поширюються через глобальні ринки, вражаючи регіони через канали торгівлі, інвестицій, кредитування. Пандемії інфекційних хвороб швидко долають кордони в умовах інтенсивної мобільності людей. Кібератаки можуть порушувати роботу критичної інфраструктури в різних країнах одночасно. Масові міграційні потоки, спричинені конфліктами, економічними кризами або екологічними катастрофами, створюють виклики як для регіонів походження, так і для регіонів призначення мігрантів.

Концепція глокалізації підкреслює необхідність поєднання глобальної відкритості з укоріненням в локальному контексті для забезпечення стійкого регіонального розвитку [261]. Управління ризиками в цій перспективі потребує розвитку здатності регіонів одночасно конкурувати на глобальних ринках, інтегруватися в міжнародні ланцюги створення вартості для доступу до технологій, знань, капіталів, і зберігати власну ідентичність, соціальну згуртованість, підтримувати диверсифікацію економіки для зниження залежності від зовнішніх шоків. Баланс між відкритістю та захищеністю, між інтеграцією в глобальні процеси та збереженням автономії у визначенні власного шляху розвитку є ключовою дилемою управління ризиками в умовах глобалізації, що вимагає гнучких стратегій, здатних адаптуватися до мінливих глобальних умов.

Завершуючи теоретичне осмислення взаємозв'язку між управлінням ризиками та регіональним розвитком, слід підкреслити, що ефективне управління ризиками є не самоціллю, а інструментом забезпечення сталого, збалансованого та інклюзивного регіонального розвитку в умовах невизначеності. Регіони, що розвивають системні спроможності ідентифікації, оцінки та реагування на різноманітні ризики, формують конкурентну перевагу стійкості, що дозволяє їм не лише краще захищатися від загроз, але й ефективніше використовувати можливості, перетворювати кризи на стимули для інновацій та трансформації. Інтеграція управління ризиками в усі аспекти

планування та реалізації політики регіонального розвитку є необхідною умовою досягнення довгострокового успіху в умовах наростаючої складності та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Особливої уваги заслуговує роль інформації та знань в управлінні ризиками регіонального розвитку. Ефективне управління ризиками принципово залежить від якості та доступності інформації про потенційні загрози, вразливості територій, ефективність різних стратегій реагування.

Проте в реальності органи публічної влади часто стикаються з проблемами фрагментації даних між різними відомствами, відсутності інтегрованих систем моніторингу ключових індикаторів ризику, обмеженої аналітичної спроможності для обробки великих масивів інформації та виявлення прихованих патернів. Інформаційна асиметрія між різними рівнями влади, між владою та приватним сектором, між експертами та громадськістю ускладнює формування спільного розуміння ризиків та узгодження стратегій реагування, що може призводити до неоптимальних рішень або конфліктів щодо розподілу ресурсів та відповідальності.

Теоретична концептуалізація знань про ризики регіонального розвитку має розрізняти кодифіковані знання, що можуть бути формалізовані та передані через документи, бази даних, навчальні матеріали, і некодифіковані знання, що існують у формі досвіду, інтуїції, локального контекстного розуміння, яке важко вербалізувати та передати без безпосереднього спілкування. Обидва типи знань є критично важливими для ефективного управління ризиками регіонального розвитку. Кодифіковані знання забезпечують стандартизацію підходів, можливість порівняння ситуації між територіями, накопичення та систематизацію досвіду у формі, доступній для широкого використання. Некодифіковані знання, особливо місцеві знання громад про специфічні загрози конкретних територій та традиційні практики адаптації, що формувалися поколіннями, часто містять унікальну інформацію, що не фіксується в офіційній статистиці або наукових дослідженнях.

Управління знаннями про ризики регіонального розвитку потребує

створення механізмів діалогу між різними формами знань – науковою експертизою, що базується на систематичних дослідженнях та моделюванні; професійним досвідом практиків у сфері управління ризиками; традиційними знаннями місцевих громад, що відображають багаторічні спостереження та адаптацію до локальних умов.

Жоден окремий тип знань не є достатнім для комплексного розуміння складних, багатовимірних ризиків регіонального розвитку. Наукові моделі можуть не враховувати локальну специфіку та соціальні аспекти ризиків, тоді як місцеві знання можуть бути обмеженими в розумінні глобальних трендів та механізмів, що діють за межами безпосереднього досвіду. Створення платформ для обміну знаннями, спільного навчання, колективної рефлексії над досвідом управління ризиками дозволяє синтезувати різні перспективи та формувати більш повне розуміння проблем та можливих шляхів їх вирішення.

Концептуальне розуміння механізмів навчання в системах управління ризиками регіонального розвитку передбачає врахування як індивідуального навчання окремих осіб та організацій, так і колективного навчання на рівні регіональних систем. Індивідуальне навчання відбувається через формальну освіту, професійні тренінги, накопичення досвіду в процесі професійної діяльності, самоосвіту. Проте для ефективного управління складними системними ризиками критично важливим є колективне навчання, коли знання та досвід поширюються між організаціями через формальні та неформальні мережі, формуються спільні практики та стандарти, розвивається колективна пам'ять про минулі ризикові події та уроки, винесені з них.

Особливу увагу в теоретичному осмисленні заслуговує навчання на помилках та невдачах в управлінні ризиками. Реалізація ризикових подій, кризи, катастрофи можуть бути потужними джерелами навчання, що стимулюють переосмислення існуючих практик, впровадження інновацій, інституційні реформи для запобігання повторенню подібних ситуацій в майбутньому. Проте потенціал навчання часто не реалізується через домінування культури звинувачення, коли енергія спрямовується на пошук

винуватців замість аналізу системних причин невдач; короткочасну увагу до проблеми, що швидко зникає після завершення гострої фази кризи, коли повертається рутинна діяльність; відсутність механізмів систематизації та поширення отриманих уроків у формі, що може бути використана іншими організаціями та територіями; інституційну амнезію, коли знання втрачаються через плинність кадрів та відсутність документування досвіду.

Концепція навчальних організацій пропонує принципи побудови систем, здатних ефективно вчитися на власному досвіді та досвіді інших [162]. Це включає створення культури відкритості та психологічної безпеки, коли люди не бояться повідомляти про проблеми, помилки, майже-промахи, розуміючи, що така інформація буде використана для покращення системи, а не для покарання; формування процесів систематичної рефлексії над діяльністю через регулярні огляди після завершення проєктів, аналізи ризикових подій, самооцінки; розвиток механізмів інституційної пам'яті, що зберігають знання незалежно від плинності кадрів через документування, бази даних уроків, наставництво; стимулювання експериментування та інновацій при визнанні, що не всі експерименти будуть успішними, але навіть невдачі можуть давати цінні знання.

У контексті управління ризиками регіонального розвитку це може передбачати проведення регулярних аналізів після кризових ситуацій з широким залученням усіх зацікавлених сторін – органів влади різних рівнів, служб реагування, постраждалого населення, експертів, представників бізнесу та громадянського суспільства; створення баз даних уроків, отриманих з минулих ризикових подій, з інформацією про що спрацювало добре, що не спрацювало, які рекомендації були вироблені; розвиток мереж обміну досвідом між регіонами, що стикалися з подібними типами ризиків, через конференції, візити, спільні навчання та симуляції; інтеграцію історичного досвіду управління ризиками в навчальні програми для публічних службовців та фахівців у відповідних сферах.

Теоретична концептуалізація управління ризиками регіонального

розвитку має враховувати роль комунікації та формування громадської думки. Сприйняття ризиків населенням не завжди відповідає об'єктивним оцінкам експертів, що створює виклики для органів публічної влади при формуванні та реалізації політики управління ризиками. Дослідження в галузі психології ризику демонструють, що люди схильні переоцінювати ймовірність та наслідки яскравих, драматичних подій, про які багато повідомляють медіа, таких як авіакатастрофи або терористичні атаки, і недооцінювати повільні накопичувальні ризики, такі як хронічне забруднення довкілля або виснаження природних ресурсів. Емоційна реакція на ризики часто домінує над раціональним аналізом, особливо коли йдеться про ризики для здоров'я або безпеки близьких людей. Довіра до джерел інформації суттєво впливає на сприйняття ризиків та готовність підтримувати заходи з їх управління.

Концепція ризик-комунікації підкреслює необхідність систематичного, прозорого та діалогічного інформування громадськості про ризики регіонального розвитку. Це передбачає не просто односпрямовану передачу інформації від експертів до населення, а двостороннє спілкування, що враховує занепокоєння, цінності, культурні особливості різних груп зацікавлених сторін. Ефективна ризик-комунікація має бути чесною щодо невизначеностей та обмежень знань, визнаючи, що не на всі питання є чіткі відповіді, уникати як паніки через драматизацію ситуації, так і самозаспокоєності через применшення загроз, надавати практичну інформацію про те, що люди можуть зробити для захисту себе та своїх родин, демонструвати, що влада серйозно ставиться до проблеми та вживає відповідних заходів, будучи готовою до діалогу та врахування зворотного зв'язку від громадськості.

Медіа відіграють подвійну роль: вони можуть сприяти підвищенню обізнаності про ризики, привертанню уваги до важливих проблем, мобілізації суспільної підтримки для заходів з управління ризиками, контролю за діями влади та притягненню до відповідальності при невдачах, але водночас можуть спотворювати інформацію через сенсаційність, концентрацію на драматичних випадках за рахунок системного аналізу, сіяти паніку або, навпаки,

недооцінювати серйозні загрози, поширювати конспірологічні теорії та дезінформацію. Соціальні медіа створюють нові можливості для швидкого поширення інформації про ризикові події в режимі реального часу, самоорганізації громад для реагування на кризи, громадського контролю за діями влади, але також полегшують розповсюдження неперевіреної інформації, чуток, маніпулювання громадською думкою через таргетовану дезінформацію.

Управління комунікацією про ризики регіонального розвитку потребує розвитку спроможностей органів публічної влади до проактивної взаємодії з медіа та громадськістю, формування довірчих відносин з журналістами через регулярні брифінги, надання доступу до експертів, прозорість діяльності; створення надійних каналів офіційної інформації, що користуються довірою населення та здатні швидко розповсюджувати критично важливу інформацію в кризових ситуаціях; оперативного спростування дезінформації з наданням доказів та посиланнями на перевірені джерела; залучення довірених посередників – науковців, громадських лідерів, релігійних діячів, лідерів думок у соціальних медіа – для комунікації з різними сегментами населення, що можуть не довіряти офіційним джерелам. Особливої уваги потребує комунікація в умовах кризових ситуацій, коли потрібно швидко надавати критично важливу інформацію для порятунку життів, координувати дії різних акторів, підтримувати довіру до влади в умовах стресу та невизначеності, коли помилки в комунікації можуть коштувати людських життів.

Концептуальне розуміння взаємозв'язку між управлінням ризиками та регіональним розвитком має враховувати роль приватного сектору як ключового актора регіональної економіки та важливого партнера в управлінні ризиками. Бізнес-структури є одночасно джерелами, об'єктами та суб'єктами управління ризиками регіонального розвитку.

З одного боку, діяльність підприємств може створювати ризики для довкілля через викиди забруднюючих речовин, використання природних ресурсів, генерацію відходів; для здоров'я населення через професійні

небезпеки, аварії з викидом шкідливих речовин; для соціальної стабільності через скорочення робочих місць, нестабільні умови праці, нерівність.

З іншого боку, бізнес сам страждає від різноманітних ризиків – природних катастроф, що можуть знищити активи та перервати виробництво; економічних криз, що призводять до падіння попиту, проблем з фінансуванням; політичної нестабільності та регуляторних змін, що створюють невизначеність; збоїв в інфраструктурі, що порушують ланцюги постачання.

Форми публічно-приватного партнерства в управлінні ризиками можуть бути різноманітними та включати спільні системи моніторингу та раннього попередження про загрози, коли приватні компанії надають дані з власних систем спостереження для інтеграції в регіональні системи моніторингу; координовані плани реагування на надзвичайні ситуації, що враховують критичні бізнес-процеси та ланцюги постачання для забезпечення швидкого відновлення економічної діяльності після криз; механізми обміну інформацією про ризики між владою та бізнесом, коли компанії інформують про ризики, з якими вони стикаються, а влада надає інформацію про регіональні загрози та планує заходи; спільне фінансування заходів з підвищення стійкості інфраструктури, від якої залежить як функціонування бізнесу, так і життєдіяльність населення; програми підвищення кваліфікації фахівців з управління ризиками через обмін досвідом, спільні тренінги, стажування. Важливо забезпечити, щоб такі партнерства формувалися на прозорій основі з чітким розмежуванням відповідальності, уникненням конфліктів інтересів, справедливим розподілом витрат та вигод, підзвітністю перед суспільством.

Взаємозв'язок між управлінням ризиками та регіональним розвитком також має враховувати специфіку різних типів регіонів, оскільки профіль ризиків та спроможності до їх управління суттєво відрізняються залежно від характеристик території (табл. 1.1).

Кожен тип регіону потребує специфічного підходу до управління ризиками, що враховує його унікальні характеристики, проблеми та ресурси.

Так, метрополійні регіони з диверсифікованою економікою, високою концентрацією інновацій, розвинутою інфраструктурою мають інший набір ризиків та можливостей порівняно з периферійними регіонами, старопромисловими регіонами або переважно аграрними територіями.

Таблиця 1.1

Диференціація профілів ризиків і управлінських пріоритетів залежно від типу регіону

Тип регіону	Ключові ризики	Профіль вразливості	Управлінські пріоритети	Приклади в Україні
МЕТРО-ПОЛІЙНИЙ	Надмірна концентрація; соціальна поляризація; кіберризики; залежність від глобальних ланцюгів	Висока концентрація критичної інфраструктури; складна міжвідомча координація	Диверсифікація економіки; управління кіберризиками; соціальна згуртованість; координаційні платформи	Київ, Харків, Дніпро, Одеса
ПЕРИ-ФЕРІЙНИЙ	Депопуляція; відтік кваліфікованих кадрів; залежність від одного роботодавця; бюджетна нестійкість	Обмеженість людських та фінансових ресурсів; слабкі спроможності управління ризиками	Диверсифікація зайнятості; залучення інвестицій; розвиток місцевих спроможностей; міжрегіональна кооперація	Більшість районів Чернігівської, Сумської, Кіровоградської обл.
ДЕПРЕ-СИВНИЙ	Структурне безробіття; деградація інфраструктури; соціальні ризики; бідність; занепад виробничої бази	Обмеженість ресурсів для управління ризиками; низький інституційний потенціал; залежність від дотацій	Структурна трансформація економіки; пріоритизація критичних ризиків; підтримка з центрального рівня	Окремі райони Донецької, Луганської, Запорізької обл.
ПРИФРОН-ТОВИЙ	Безпекові ризики; руйнування інфраструктури; вимушена міграція; економічна дестабілізація; гуманітарна криза	Максимальний рівень невизначеності; надзвичайний характер більшості ризиків; потреба в антикризовому управлінні	Антикризове управління; забезпечення безперервності критичних функцій; планування відновлення; захист ВПО	Харківська, Херсонська, Запорізька, Миколаївська обл.

Зокрема, метрополійні регіони стикаються з такими специфічними ризиками, як перенаселеність та конкуренція за обмежений простір, що призводить до зростання цін на нерухомість та витіснення менш заможних груп населення; екологічне навантаження від концентрації промислової діяльності, транспорту, житлово-комунального господарства; соціальна сегрегація та нерівність між різними районами міста; вразливість критичної інфраструктури до каскадних збоїв через високу взаємозалежність різних систем; ризики тероризму та організованої злочинності, що притягуються до великих концентрацій людей та ресурсів.

У цілому, наведені вище теоретичні концептуалізації створюють основу для аналізу конкретних моделей та підходів управління ризиками в органах публічної влади, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

1.3. Основні моделі та підходи управління ризиками в органах публічної влади у контексті забезпечення регіонального розвитку

Впровадження управління ризиками в практику діяльності органів публічної влади потребує чітких методологічних рамок, що визначають процедури, інструменти, організаційні структури та механізми інтеграції ризик-менеджменту в систему публічного управління. За останні десятиліття було розроблено численні моделі та підходи до управління ризиками, що відрізняються концептуальними засадами, рівнем деталізації, галузевою специфікою та ступенем формалізації. Вибір конкретної моделі або комбінації підходів органами публічної влади залежить від характеру діяльності, розміру організації, доступних ресурсів, рівня зрілості системи управління, специфіки ризикового профілю та інституційного контексту, в якому функціонує організація.

Слід зазначити, що серед міжнародно визнаних моделей управління ризиками чільне місце посідають рамкова модель COSO ERM та стандарт ISO

31000, які, незважаючи на різне походження та первісне призначення, сформували фундаментальні принципи сучасного ризик-менеджменту. Модель COSO ERM, розроблена Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея, первісно орієнтувалася на потреби корпоративного сектору, особливо публічних компаній, що потребували відповідності вимогам законодавства Сарбейнса-Окслі щодо внутрішнього контролю та фінансової звітності [264]. Першу версію COSO ERM було оприлюднено у 2004 році, а суттєво оновлену редакцію під назвою «Управління ризиками підприємства – Інтеграція зі стратегією та результативністю» представлено у 2017 році, що відобразило еволюцію підходів до ризик-менеджменту та необхідність посиленої інтеграції управління ризиками зі стратегічним плануванням [198].

Оновлена модель COSO ERM 2017 структурована навколо п'яти взаємопов'язаних компонентів: управління та культура, стратегія та встановлення цілей, результативність, перегляд та коригування, інформація та комунікація. Кожен компонент деталізується через відповідні принципи, загальна кількість яких становить 20, що забезпечують комплексне охоплення різних аспектів управління ризиками. Компонент «Управління та культура» підкреслює критичну роль керівництва в демонстрації прихильності до управління ризиками, формуванні організаційних цінностей, що підтримують усвідомлене прийняття ризиків, створенні відповідальних структур управління. Для органів публічної влади це означає необхідність культивування етики публічної служби, прозорості та підзвітності як фундаментальних цінностей, що мають пронизувати всі аспекти діяльності.

Компонент стратегії та встановлення цілей наголошує на інтеграції управління ризиками в процес стратегічного планування на найранніших етапах, коли формулюються пріоритети та цілі організації [189]. Це принципово змінює традиційне розуміння управління ризиками як реактивної функції, перетворюючи його на проактивний інструмент стратегічного управління, що дозволяє обирати стратегії з урахуванням ризиків та можливостей. Для органів публічної влади інтеграція ризикового аналізу в

стратегічне планування означає систематичне врахування потенційних ризиків при розробці стратегій регіонального розвитку, галузевих програм, окремих публічних політик, визначенні допустимого рівня ризиків відповідно до суспільних очікувань та обмежень ресурсів.

Компонент результативності охоплює процеси ідентифікації ризиків, що можуть вплинути на досягнення встановлених цілей, оцінки їх значущості з точки зору ймовірності та потенційного впливу, розробки та впровадження відповідних стратегій реагування на ризики. У публічному контексті це передбачає необхідність балансування різноманітних, часто конфліктуючих цілей та інтересів зацікавлених сторін, врахування специфічних для державного сектору ризиків, таких як політичні ризики, репутаційні втрати, ризики недотримання законодавства, соціальні наслідки управлінських рішень. Розробка портфеля відповідей на ризики має враховувати обмеженість бюджетних ресурсів, необхідність забезпечення неперервності надання публічних послуг, принципи справедливості та рівності при розподілі ресурсів на захист від ризиків.

Компонент перегляду та коригування підкреслює динамічний характер управління ризиками, необхідність постійного моніторингу ефективності системи ризик-менеджменту та її адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [159]. Систематичний перегляд дозволяє виявляти нові ризики, що виникають внаслідок технологічних, соціальних, економічних, політичних змін, переоцінювати існуючі ризики у світлі нової інформації, коригувати стратегії реагування при зміні обставин, вдосконалювати процеси управління ризиками на основі накопиченого досвіду. Для публічного сектору, що функціонує в умовах динамічних змін законодавства, політичного ландшафту, суспільних очікувань, регулярний перегляд системи управління ризиками є критично важливим для підтримання її релевантності та ефективності.

Інформація, комунікація та звітність як п'ятий компонент COSO ERM забезпечують інформаційну підтримку всіх процесів управління ризиками

через збір, обробку та поширення релевантної інформації в потрібний час до відповідних адресатів. Для публічного сектору це передбачає не лише внутрішньо-організаційну комунікацію між різними рівнями управління та підрозділами, а й зовнішню комунікацію з громадськістю, засобами масової інформації, іншими органами влади, міжнародними партнерами щодо ризиків публічної політики та заходів з їх управління, що є невід'ємною складовою прозорості та підзвітності демократичного врядування.

Варто підкреслити, що модель COSO ERM, незважаючи на її корпоративне походження, знайшла застосування в публічному секторі різних країн, проте з певними адаптаціями, що враховують специфіку державного управління. Дослідження впровадження ERM в публічному секторі свідчать про фокусування переважно на добре мотивованих намірах підвищити ефективність публічних операцій, проте часто з недостатньою увагою до фундаментальних експозицій невизначеності та невідомого [162]. Ефективна адаптація COSO ERM в публічному секторі потребує розвитку інтерактивної обробки інформації, що дозволяє динамічно адаптуватися до змін, залучення множинних акторів до процесів оцінки та реагування на ризики, інтеграції ризик-менеджменту з процесами стратегічного прийняття рішень на всіх рівнях організації.

Поряд з COSO ERM, стандарт ISO 31000 «Управління ризиками – Настанови» пропонує альтернативну, більш універсальну рамку для управління ризиками, що не прив'язана до специфіки окремих секторів чи типів організацій. Стандарт було вперше оприлюднено у 2009 році, а переглянута версія ISO 31000:2018 представлено у 2018 році з метою зробити документ коротшим, чіткішим та зручнішим для застосування при збереженні широкої застосовності [221]. Стандарт базується на трьох взаємопов'язаних компонентах: принципах управління ризиками, рамковій структурі та процесі управління ризиками, що разом формують цілісну систему ризик-менеджменту в організації.

Принципи ISO 31000 визначають характеристики ефективного

управління ризиками та включають інтегрованість управління ризиками в усі організаційні процеси, структурований та комплексний підхід до розгляду різних типів ризиків у їх взаємозв'язку, врахування людського та культурного фактора, що впливає на сприйняття ризиків та готовність до їх прийняття, прозорість та інклюзивність процесів управління ризиками через залучення зацікавлених сторін, динамічність та адаптивність системи до мінливих умов, використання найкращої доступної інформації при визнанні обмежень знань, орієнтацію на постійне вдосконалення через навчання на досвіді. Ці принципи формують основу для розробки та впровадження систем управління ризиками, що відповідають специфіці публічного сектору з його орієнтацією на суспільне благо, множинністю зацікавлених сторін, необхідністю прозорості та підзвітності.

Рамкова структура ISO 31000 визначає основні елементи організаційної системи управління ризиками, включаючи демонстрацію лідерства та зобов'язань керівництва щодо управління ризиками, інтеграцію ризик-менеджменту в організаційне управління на всіх рівнях, проектування системи управління ризиками з урахуванням специфічного контексту організації, впровадження цієї системи через конкретні процедури та інструменти, оцінювання ефективності функціонування системи, постійне вдосконалення на основі моніторингу та зворотного зв'язку. Особлива увага приділяється ролі вищого керівництва, яке має демонструвати прихильність до управління ризиками через власну поведінку та рішення, забезпечувати необхідні ресурси – фінансові, людські, технологічні – для функціонування системи, інтегрувати ризикові міркування в стратегічне планування та процеси прийняття рішень на найвищому рівні.

Процес управління ризиками згідно з ISO 31000 включає комунікацію та консультації, що є наскрізними процесами на всіх етапах, встановлення контексту через визначення зовнішнього та внутрішнього середовища організації, ідентифікацію ризиків через систематичне виявлення потенційних подій, аналіз ризиків для розуміння їх природи та характеристик, оцінювання

ризиків через порівняння з критеріями прийнятності, обробку ризиків через вибір та впровадження стратегій реагування, моніторинг та перегляд для забезпечення актуальності та ефективності. Важливо підкреслити, що цей процес є ітеративним та нелінійним, окремі етапи можуть виконуватися паралельно або з поверненням до попередніх кроків у міру надходження нової інформації чи зміни обставин, що забезпечує гнучкість та адаптивність, особливо важливі для публічного сектору з його динамічним середовищем.

Порівняльний аналіз COSO ERM та ISO 31000 виявляє як спільні риси, так і певні відмінності між цими двома провідними моделями управління ризиками. Обидва підходи наголошують на критичній важливості інтеграції управління ризиками в організаційні процеси, необхідності підтримки з боку вищого керівництва як передумови успішного впровадження, значенні організаційної культури для ефективного функціонування системи, орієнтації на постійне вдосконалення через навчання та адаптацію. Водночас, ISO 31000 характеризується більшою універсальністю та гнучкістю, оскільки не прив'язаний до специфіки окремих секторів, пропонує загальні настанови, що можуть бути адаптовані до будь-якого контексту, тоді як COSO ERM традиційно орієнтований на корпоративний сектор з акцентом на фінансову звітність та внутрішній контроль, хоча оновлена версія 2017 року розширила його застосовність.

Крім загальних рамкових моделей, в окремих галузях публічного сектору розроблено спеціалізовані підходи до управління ризиками, що враховують специфіку діяльності. У сфері управління державними фінансами впроваджено підходи до управління фіскальними ризиками, що передбачають систематичну ідентифікацію, оцінку та моніторинг потенційних загроз для стабільності державних фінансів, включаючи ризики, пов'язані з макроекономічними коливаннями, умовними зобов'язаннями держави, діяльністю державних підприємств, гарантіями за позиками, програмами державної підтримки. Міжнародний валютний фонд та Світовий банк розробили методологічні рекомендації щодо оцінки фіскальних ризиків,

створення фіскальних резервів, прозорого звітування про ризики в бюджетних документах.

У сфері управління надзвичайними ситуаціями та цивільного захисту застосовуються спеціалізовані підходи до управління ризиками катастроф, що передбачають картування ризиків для визначення територій, найбільш вразливих до різних типів загроз, оцінку потенційних людських та економічних втрат від реалізації ризикових сценаріїв, розробку планів попередження та готовності до надзвичайних ситуацій, створення систем раннього попередження, підготовку населення та служб реагування. Сендайська рамкова програма зі зниження ризику лих на 2015-2030 роки, прийнята під егідою Організації Об'єднаних Націй, визначає глобальні цілі та пріоритетні напрями дій для зменшення ризиків катастроф та підвищення стійкості громад.

У сфері інформаційних технологій та кібербезпеки органи публічної влади застосовують спеціалізовані рамкові моделі управління ризиками інформаційної безпеки, такі як NIST Cybersecurity Framework, що пропонує структурований підхід до ідентифікації критичних активів, захисту від кіберзагроз, виявлення інцидентів безпеки, реагування на них та відновлення після атак. Зростаюча цифровізація публічних послуг та адміністративних процесів робить управління кіберризиками критично важливим для забезпечення безперервності функціонування державних інституцій, захисту персональних даних громадян, підтримання довіри до електронних сервісів.

Організаційні аспекти впровадження управління ризиками в органах публічної влади включають вибір між централізованими, децентралізованими та гібридними моделями розподілу відповідальності за ризик-менеджмент. Централізована модель передбачає створення спеціалізованого підрозділу на рівні організації, що відповідає за методологію, координацію та контроль управління ризиками, формування зведеного реєстру ризиків, звітування вищому керівництву та зовнішнім стейкхолдерам. Переваги централізації включають можливість концентрації експертизи, забезпечення однорідності

підходів, ефективне використання обмежених ресурсів, комплексний огляд ризикового профілю організації. Недоліки пов'язані з ризиком бюрократизації, відірваності від операційної діяльності, можливого сприйняття управління ризиками як обов'язку спеціалізованого підрозділу, а не спільної відповідальності всіх працівників.

Децентралізована модель розподіляє відповідальність за управління ризиками між лінійними керівниками та підрозділами, що безпосередньо виконують функції та стикаються з ризиками у своїй діяльності. Переваги децентралізації включають близькість до джерел ризиків та краще розуміння локального контексту, оперативність ідентифікації та реагування на ризикові події, формування відчуття власності та відповідальності за управління ризиками на всіх рівнях, гнучкість та адаптивність до специфіки різних напрямів діяльності. Недоліки пов'язані з ризиком фрагментації підходів, дублювання зусиль, недостатньої координації, можливих прогалин у покритті системних ризиків, що виходять за межі окремих підрозділів, нерівномірності розподілу компетенцій з управління ризиками.

Гібридна модель, що поєднує елементи централізації та децентралізації, є найбільш поширеною в практиці органів публічної влади. У такій моделі центральний підрозділ забезпечує методологічну підтримку через розробку стандартів, процедур, інструментів управління ризиками, навчання персоналу, надання консультацій; координацію через сприяння обміну інформацією та досвідом між підрозділами, ідентифікацію взаємозв'язків між ризиками різних напрямів; консолідацію інформації про ризики для формування інтегрованого бачення ризикового профілю організації; координацію реагування на системні ризики, що вимагають залучення множинних підрозділів. Водночас лінійні підрозділи несуть операційну відповідальність за ідентифікацію, оцінку та обробку ризиків у своїй сфері компетенції, впровадження заходів мітигації, моніторинг ефективності цих заходів, звітування про стан ризиків та incidents.

Процес впровадження системи управління ризиками в органах публічної влади зазвичай проходить кілька етапів, що відображають поступове

наростання зрілості та інституціоналізації ризик-менеджменту. Початковий етап характеризується обмеженою обізнаністю про ризики та управління ними, фрагментарними, ад-хок підходами до реагування на окремі загрози, відсутністю систематичних процесів ідентифікації та оцінки ризиків, слабкою координацією між різними підрозділами. На цьому етапі управління ризиками сприймається переважно як реактивна функція, що активізується лише при виникненні проблем або кризових ситуацій.

Етап формалізації характеризується усвідомленням необхідності систематичного управління ризиками, розробкою та затвердженням політики і процедур ризик-менеджменту, створенням організаційних структур відповідальних за управління ризиками, проведенням початкових оцінок ризиків та формуванням реєстрів ризиків, запровадженням базового навчання персоналу. На цьому етапі управління ризиками часто залишається відокремленим від основних процесів управління, сприймається як додаткове адміністративне навантаження, ще не повністю інтегроване в культуру організації.

Етап інтеграції характеризується вбудовуванням управління ризиками в основні процеси управління, включаючи стратегічне планування, бюджетування, управління проектами, прийняття рішень на всіх рівнях; систематичним моніторингом та звітуванням про ризики на регулярній основі; використанням інформації про ризики для вдосконалення політик та процедур; формуванням культури усвідомлення ризиків серед персоналу. На цьому етапі управління ризиками стає звичною практикою, що сприймається як корисний інструмент покращення результативності, а не лише формальна вимога.

Етап оптимізації характеризується постійним вдосконаленням системи управління ризиками на основі накопиченого досвіду, впровадженням передових практик та інновацій, ефективним балансуванням між контролем ризиків та використанням можливостей, здатністю організації вчитися на власному досвіді та досвіді інших, активним залученням зацікавлених сторін до управління ризиками. На цьому етапі управління ризиками глибоко

інтегроване в організаційну ДНК, підтримується лідерством на всіх рівнях, постійно адаптується до мінливих умов.

Критичним фактором успішного впровадження управління ризиками в органах публічної влади є наявність політичної підтримки та демонстрація лідерства з боку вищого керівництва. Дослідження випадків впровадження ERM в публічному секторі різних країн свідчать, що ініціативи, що не мають сильної підтримки керівництва, залишаються формальними, не інтегрованими в реальні процеси прийняття рішень, сприймаються персоналом як додаткова бюрократія. Лідери організацій мають не лише декларувати важливість управління ризиками, але й демонструвати прихильність через власну поведінку: регулярне обговорення ризиків на нарадах вищого керівництва, врахування ризикових міркувань при прийнятті стратегічних рішень, забезпечення адекватних ресурсів для ризик-менеджменту, заохочення відкритого обговорення ризиків та проблем, конструктивна реакція на повідомлення про проблеми.

Розвиток компетенцій у сфері управління ризиками є ще одним критичним чинником успіху. Ефективне функціонування системи ризик-менеджменту потребує як фахівців з поглибленою експертизою, здатних забезпечувати методологічну підтримку, проводити складний аналіз ризиків, координувати процеси, так і базової обізнаності всіх працівників організації про принципи управління ризиками, процедури, їхню роль у системі. Розвиток компетенцій може здійснюватися через формальне навчання у вигляді тренінгів, семінарів, сертифікаційних програм; навчання на робочому місці через наставництво, залучення до робочих груп з управління ризиками, участь у оцінках ризиків; обмін досвідом через конференції, мережі практиків, візити до організацій з передовими практиками.

Технологічна підтримка управління ризиками набуває зростаючого значення в умовах цифровізації публічного сектору. Спеціалізоване програмне забезпечення для управління ризиками дозволяє автоматизувати процеси збору та консолідації інформації про ризики з різних підрозділів, створювати

централізовані реєстри ризиків з можливостями пошуку, фільтрації, агрегації, забезпечувати візуалізацію ризикового профілю організації через дашборди, теплові карти, графіки, підтримувати процеси звітування через генерацію стандартизованих звітів для різних аудиторій, зберігати історичні дані про ризики та управлінські дії для аналізу трендів та навчання. Проте технології не є панацеєю і мають бути доповненням, а не заміною професійного судження, критичного мислення, міжособистісної комунікації, культурних змін.

Виклики впровадження управління ризиками в органах публічної влади включають опір змінам з боку персоналу, що сприймає ризик-менеджмент як додаткову бюрократію без очевидної цінності; обмеженість ресурсів – фінансових, людських, технологічних – для інвестицій у розбудову системи; складність вимірювання результатів управління ризиками, оскільки успіх часто є невидимим; фрагментацію відповідальності в умовах складних організаційних структур з множинними підрозділами та рівнями; короткостроковість планування, обумовлену політичними циклами, що ускладнює управління довгостроковими ризиками; культуру уникнення відповідальності та звинувачення при помилках, що перешкоджає відкритому обговоренню ризиків. Подолання цих викликів потребує терпіння, наполегливості, стратегічного підходу до управління змінами, демонстрації швидких перемог для формування імпульсу, адаптації рішень до специфічного контексту організації.

Досвід країн з розвинутими системами публічного управління демонструє, що ефективне впровадження ризик-менеджменту є тривалим процесом, що може займати роки, вимагає послідовних зусиль, коригування підходів на основі отриманого досвіду. Важливо розпочинати з пілотних проєктів в окремих сферах чи підрозділах для відпрацювання підходів, демонстрації цінності, навчання персоналу перед масштабуванням на всю організацію; зосереджуватися на найбільш критичних ризиках, що мають найвищий пріоритет для керівництва та зацікавлених сторін, щоб продемонструвати релевантність та результати; інтегрувати управління

ризиками в існуючі процеси, а не створювати паралельну систему; забезпечувати простоту та практичність інструментів, уникати надмірної складності та формалізму; систематично комунікувати про цінність та результати управління ризиками для підтримання імпульсу та залученості.

Наведений огляд моделей та підходів до управління ризиками в органах публічної влади демонструє різноманітність доступних рамкових конструкцій, необхідність їх адаптації до специфіки публічного сектору, критичні фактори успішного впровадження та типові виклики, з якими стикаються організації на цьому шляху. Особливої уваги заслуговує питання вимірювання зрілості систем управління ризиками в органах публічної влади, оскільки розуміння поточного стану є необхідною передумовою для визначення напрямів вдосконалення та оцінки прогресу (рис. 1.2, табл. 1.2).

РІВЕНЬ	ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ	ОРІЕНТАЦІЯ	КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК
I ПОЧАТКОВИЙ	Неструктурований, реактивний підхід; управління ризиками залежить від ситуативних ініціатив	Дотримання процедур	<i>Кризова ситуація або зовнішній тиск</i>
II РОЗВИТКУ	Базові політики та реєстри ризиків; управління ризиками відокремлене від основної діяльності	Виконання вимог	<i>Лідерська ініціатива та перші ресурси</i>
III ВИЗНАЧЕНОСТІ	Формалізовані й стандартизовані процеси; інтеграція в стратегічне планування та бюджетування	Системність	<i>Компетентності персоналу та методологія</i>
IV КЕРОВАНOSTІ	Повна інтеграція в культуру та процеси; активне використання ризикової інформації для рішень	Результативність	<i>Культура відкритого обговорення ризиків</i>
V ОПТИМІЗАЦІЇ	Постійне вдосконалення; інновації в ризик-менеджменті; передові аналітичні інструменти та AI	Антикрихкість	<i>Екосистема обміну знаннями</i>

↑ Просування від нижчих до вищих рівнів зрілості відбувається поступово через розвиток компетенцій, культури та організаційної інфраструктури управління ризиками

Рис. 1.2. Модель зрілості системи управління ризиками в органах публічної влади

Характеристика рівнів зрілості систем управління ризиками в органах
публічної влади

Рівень	Характерні ознаки	Типові проблеми	Критерії переходу на вищий рівень
Початковий	Неструктурований, реактивний підхід; відсутність системних процесів; залежність від ситуативних ініціатив; реагування на проблеми після виникнення	Повна відсутність превентивного планування; управління ризиками лише під час криз; відсутність розподілу відповідальності	Усвідомлення необхідності систематичного підходу; призначення відповідальних; перші ресурси
Розвитку	Базові політики та реєстри ризиків; управління ризиками відокремлене від основної діяльності; непослідовне застосування інструментів	Управління ризиками сприймається як додаткова бюрократія; початкова культура, що тільки формується; фокус на окремих категоріях ризиків	Формалізація та стандартизація процесів; навчання персоналу; інтеграція в стратегічне планування
Визначеності	Формалізовані й стандартизовані процеси; чіткі ролі та відповідальність; інтеграція в стратегічне планування та бюджетування; систематичне звітування	Різні підрозділи застосовують різні підходи; слабкий зв'язок між управлінням ризиками і реальними рішеннями	Повна інтеграція в культуру; активне використання ризикової інформації для стратегічних рішень
Керованості	Повна інтеграція в культуру та процеси; активне використання ризикової інформації для рішень; ефективна міжвідомча координація	Складність підтримки культури при зміні керівництва; ризик формалізації успішних практик	Постійне вдосконалення; інновації в ризик-менеджменті; передові аналітичні технології
Оптимізації	Постійне вдосконалення на основі навчання; інновації та передові аналітичні технології, включно з AI; активна участь у міжорганізаційних мережах	Ризик надмірного ускладнення систем; необхідність балансування між інноваціями та стабільністю	Рівень є кінцевим; акцент на трансфері знань до інших організацій

Моделі зрілості управління ризиками зазвичай визначають кілька рівнів розвитку системи від початкового, ад-хок підходу до повністю інтегрованого, оптимізованого управління ризиками. На початковому рівні управління ризиками є неструктурованим, реактивним, залежним від окремих ініціатив чи

реакцій на кризи, без систематичних процесів або чіткого розподілу відповідальності. Організації на цьому рівні часто не усвідомлюють повний спектр ризиків, з якими стикаються, реагують на проблеми по мірі їх виникнення без превентивного планування.

На рівні розвитку організації починають визнавати необхідність більш систематичного підходу до управління ризиками, розробляють базові політики та процедури, ідентифікують ключові ризики та формують початкові реєстри, призначають відповідальних за управління ризиками. Проте на цьому рівні управління ризиками часто залишається відокремленим від основної діяльності, процеси не повністю формалізовані, застосування інструментів є непослідовним, культура усвідомлення ризиків тільки починає формуватися. Зусилля з управління ризиками можуть бути зосереджені на окремих типах ризиків, наприклад, фінансових чи безпекових, без комплексного охоплення всього ризикового профілю організації.

Рівень визначеності характеризується формалізацією та стандартизацією процесів управління ризиками, створенням чітких організаційних структур з визначеними ролями та відповідальністю, регулярним проведенням оцінок ризиків за встановленими процедурами, інтеграцією управління ризиками в ключові процеси, такі як стратегічне планування та бюджетування, систематичним звітуванням про ризики керівництву. На цьому рівні організації мають розроблені та документовані методології оцінки ризиків, використовують стандартизовані інструменти, такі як реєстри ризиків, матриці оцінки, проводять навчання персоналу основам управління ризиками. Проте інтеграція може бути ще неповною, різні підрозділи можуть застосовувати дещо різні підходи, зв'язок між управлінням ризиками та реальними управлінськими рішеннями може бути слабким.

Рівень керованості характеризується повною інтеграцією управління ризиками в культуру та процеси організації, активним використанням інформації про ризики для прийняття стратегічних та операційних рішень, розвинутими спроможностями вимірювання та моніторингу ризиків,

ефективною координацією між різними підрозділами, сильною культурою усвідомлення ризиків на всіх рівнях. Організації на цьому рівні здатні збалансовувати прийняття ризиків та контроль відповідно до своїх стратегічних цілей, проактивно ідентифікувати нові та емерджентні ризики, швидко адаптуватися до змін у ризиковому середовищі. Управління ризиками сприймається не як окрема функція, а як невід'ємна частина того, як організація працює та приймає рішення.

Рівень оптимізації представляє найвищий ступінь зрілості, де управління ризиками постійно вдосконалюється на основі систематичного навчання, організація активно впроваджує інновації в ризик-менеджменті, використовує передові аналітичні інструменти та технології, орієнтується не лише на мінімізацію загроз, але й на використання можливостей, що виникають в умовах невизначеності. Організації на цьому рівні характеризуються високою адаптивністю, здатністю передбачати та формувати майбутнє, а не лише реагувати на події, активною участю в міжорганізаційних мережах обміну знаннями та кращими практиками управління ризиками.

Оцінка зрілості системи управління ризиками може здійснюватися через самооцінку за стандартизованими опитувальниками, зовнішній аудит або експертну оцінку, порівняльний аналіз з іншими організаціями або галузевими бенчмарками, оцінку результатів функціонування системи через ключові показники ефективності. Результати такої оцінки дозволяють визначити сильні сторони системи, що мають підтримуватися та поширюватися, слабкі сторони та прогалини, що потребують вдосконалення, пріоритетні напрями розвитку з урахуванням стратегічних цілей організації та доступних ресурсів, реалістичні цілі для просування на вищі рівні зрілості.

Важливим аспектом моделей управління ризиками в органах публічної влади є інтеграція з іншими системами управління, оскільки ризик-менеджмент не функціонує ізольовано, а взаємодіє з численними управлінськими процесами та функціями. Зв'язок з стратегічним плануванням є фундаментальним, оскільки ідентифікація та оцінка ризиків має інформувати

формування стратегії, визначення стратегічних пріоритетів, встановлення цілей. Водночас стратегія визначає контекст для управління ризиками, встановлює межі прийнятності ризиків, формує основу для оцінки значущості різних ризиків з точки зору їх впливу на досягнення стратегічних цілей.

Інтеграція з процесами бюджетування та фінансового управління забезпечує врахування ризиків при розподілі ресурсів, виділення коштів на заходи мітигації ризиків, створення резервів для реагування на ризикові події, оцінку фіскальних ризиків для державних фінансів. Ризикова інформація може використовуватися для обґрунтування бюджетних запитів, пріоритизації видатків, оцінки ефективності використання коштів з урахуванням ризикового контексту. Водночас бюджетні обмеження визначають доступні ресурси для управління ризиками, що вимагає ретельної пріоритизації зусиль на найбільш критичних ризиках.

Зв'язок з управлінням результативністю дозволяє врахувати ризики при встановленні цільових показників ефективності, інтерпретувати відхилення від планів з урахуванням реалізації ризиків, коригувати цілі при суттєвих змінах у ризиковому середовищі. Інформація про ризики може пояснювати, чому певні цілі не були досягнуті або чому результати відрізняються від очікуваних, що важливо для справедливої оцінки діяльності та навчання замість необґрунтованого звинувачення. Водночас система управління результативністю може включати показники, пов'язані з управлінням ризиками, такі як кількість ідентифікованих критичних ризиків, частка ризиків з розробленими планами реагування, своєчасність впровадження заходів мітигації.

Інтеграція з управлінням проектами та програмами також є критично важливою, оскільки проекти та програми часто є носіями значних ризиків через їх інноваційний характер, складність, тривалість реалізації, залучення множинних стейкхолдерів. Систематичне управління ризиками проектів включає ідентифікацію ризиків на етапі планування, регулярну переоцінку в процесі реалізації, включення резервів часу та коштів для управління

ризиками, ескалацію критичних ризиків до керівництва програми або організації. Уроки, отримані з управління ризиками в проєктах, мають інформувати організаційну базу знань для покращення майбутніх проєктів.

Зв'язок з внутрішнім аудитом є взаємодоповнюючим, оскільки обидві функції зосереджені на забезпеченні адекватності та ефективності систем управління та контролю, хоча з різних перспектив. Управління ризиками є проактивним процесом ідентифікації та мітигації потенційних загроз та використання можливостей, тоді як внутрішній аудит надає незалежну об'єктивну оцінку адекватності та ефективності управління ризиками та контрольних процесів. Аудитори можуть використовувати результати оцінок ризиків для планування своїх аудитів, фокусуючись на областях найвищого ризику, водночас їхні аудиторські висновки можуть виявляти ризики, що не були ідентифіковані в процесах управління ризиками, або слабкості в системі ризик-менеджменту, що потребують вдосконалення.

Інтеграція з управлінням якістю є важливою для організацій, що впровадили системи менеджменту якості, оскільки ризик-орієнтоване мислення є одним з принципів сучасних стандартів якості, таких як ISO 9001. Управління ризиками якості фокусується на ризиках, що можуть вплинути на здатність організації постійно надавати продукти або послуги, що відповідають вимогам та очікуванням споживачів, включаючи ризики невідповідності, скарги, репутаційних втрат. Інтегрований підхід дозволяє уникнути дублювання зусиль та забезпечити узгодженість між різними системами управління.

Роль технологій в управлінні ризиками органів публічної влади постійно зростає, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та результативності ризик-менеджменту. Застосування великих даних (big data) та аналітики дозволяє обробляти величезні масиви інформації з різноманітних джерел для виявлення прихованих патернів, кореляцій, трендів, що можуть сигналізувати про нові або зростаючі ризики. Наприклад, аналіз даних соціальних медіа може виявляти зростаюче незадоволення громадян певними

політиками або послугами, що може сигналізувати про ризики соціальних протестів або зниження довіри до влади; аналіз фінансових транзакцій може виявляти аномалії, що можуть вказувати на шахрайство або корупцію; аналіз даних про стан інфраструктури може передбачати ймовірність аварій та необхідність превентивного обслуговування.

Штучний інтелект та машинне навчання відкривають можливості для автоматизації деяких аспектів управління ризиками, таких як моніторинг величезних обсягів документів або транзакцій для виявлення потенційних ризиків, прогнозування майбутніх ризикових подій на основі історичних даних та виявлених патернів, сценарний аналіз та симуляції для оцінки потенційного впливу різних ризиків та ефективності альтернативних стратегій реагування, автоматичне генерування попереджень при виявленні відхилень від нормальних патернів, що можуть сигналізувати про ризики. Проте застосування AI в управлінні ризиками також створює нові ризики, пов'язані з якістю даних, на яких навчаються алгоритми, можливістю алгоритмічних попереджень, прозорістю та поясненням рішень AI систем, залежністю від технологічних постачальників, кібербезпекою.

Геоінформаційні системи (ГІС) є потужним інструментом для управління ризиками з просторовим виміром, такими як природні катастрофи, техногенні аварії, епідемії. ГІС дозволяють візуалізувати просторовий розподіл ризиків через карти небезпек та вразливості, інтегрувати дані з різних джерел – топографічні, демографічні, інфраструктурні, екологічні – для комплексної оцінки ризиків, моделювати поширення впливів від ризикових подій, наприклад, зон затоплення при повенях або поширення забруднення при аваріях, підтримувати планування заходів реагування через визначення оптимальних маршрутів евакуації, розміщення пунктів надання допомоги, координацію служб реагування.

Технології блокчейн можуть знайти застосування в управлінні ризиками для забезпечення прозорості та незмінності записів про ризики, управлінські дії, результати, що може бути важливим для підзвітності та аудиту; верифікації

автентичності документів та транзакцій для зниження ризиків шахрайства; створення розподілених реєстрів для обміну інформацією про ризики між різними організаціями при збереженні контролю над чутливими даними; автоматизації виконання певних процедур управління ризиками через смарт-контракти. Проте зрілість цих технологій для застосування в публічному секторі є різною, і багато потенційних застосувань ще перебувають на стадії пілотування та експериментів.

Важливо підкреслити, що технології самі по собі не є рішенням проблем управління ризиками і можуть бути ефективними лише при належному організаційному контексті, кваліфікованому персоналі, якісних даних, продуманих процесах. Надмірна залежність від технологій може створювати нові ризики через можливі технічні збої, кібератаки, помилки в алгоритмах, втрату критичного мислення та професійного судження. Технології мають розглядатися як інструменти, що доповнюють та посилюють людські спроможності, а не замінюють їх, особливо коли йдеться про складні судження, етичні дилеми, політичну чутливість, що є невід'ємними характеристиками управління ризиками в публічному секторі.

Етичні аспекти управління ризиками в органах публічної влади пов'язані з необхідністю балансування різних, часто суперечливих цінностей та інтересів при прийнятті рішень в умовах невизначеності. Публічні службовці стикаються з етичними дилемами щодо розподілу ризиків між різними групами населення, коли заходи захисту від ризиків не можуть однаково захистити всіх, і потрібно робити важкі вибори щодо пріоритетів; вибору між ефективністю та справедливістю, коли найбільш ефективні рішення можуть непропорційно обтяжувати вразливі групи; балансування між безпекою та свободою, коли заходи зниження ризиків можуть обмежувати громадянські права та свободи; балансування між короткостроковими потребами поточних поколінь та довгостроковими інтересами майбутніх поколінь при управлінні довгостроковими ризиками, такими як зміна клімату або виснаження природних ресурсів.

Принцип обережності набуває особливого значення при прийнятті рішень щодо ризиків з невизначеними, але потенційно катастрофічними наслідками, таких як нові технології з незрозумілими довгостроковими впливами на здоров'я або довкілля. Цей принцип передбачає, що відсутність повної наукової певності не має використовуватися як привід для відкладення заходів попередження серйозної або незворотної шкоди при наявності загрози такої шкоди. Проте застосування принципу обережності також піднімає етичні питання щодо того, наскільки обережними бути, хто несе тягар доказування безпечності або небезпечності, як балансувати між перестороженням та інноваціями, які механізми участі громадськості в прийнятті рішень про застосування принципу обережності.

Прозорість та підзвітність є фундаментальними етичними принципами управління ризиками в публічному секторі. Громадяни мають право знати про ризики, що можуть вплинути на їхнє життя, здоров'я, добробут, про заходи, які вживає влада для управління цими ризиками, про обмеження можливостей влади захистити від всіх ризиків, про те, які компроміси були зроблені при прийнятті рішень щодо управління ризиками. Прозорість сприяє формуванню довіри, дозволяє громадянам приймати інформовані рішення про власну поведінку, забезпечує можливість для публічного обговорення та демократичної підзвітності щодо управління ризиками. Водночас надмірна прозорість може в деяких випадках створювати ризики паніки, використання інформації недоброзичливими акторами, порушення приватності, що вимагає виваженого підходу до визначення меж прозорості.

Завершуючи огляд моделей та підходів до управління ризиками в органах публічної влади, слід підкреслити, що ефективний ризик-менеджмент у публічному секторі не є результатом простого копіювання моделей з корпоративного сектору або механічного впровадження міжнародних стандартів, а потребує продуманої адаптації до специфічного інституційного, культурного, політичного контексту кожної організації та країни. Розуміння різноманітних моделей, принципів, інструментів створює основу для розробки

систем управління ризиками, що відповідають унікальним потребам та можливостям конкретних органів публічної влади, сприяють досягненню їхніх місій щодо служіння суспільному благу в умовах невизначеності та змін. Наведені в цьому підрозділі концептуальні рамки, організаційні підходи та технологічні рішення формують теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу практики управління ризиками в українських реаліях, що буде розглянуто в наступних розділах дисертаційного дослідження.

Висновки до першого розділу

У першому розділі дисертаційного дослідження здійснено теоретико-методологічне осмислення управління ризиками як чинника регіонального розвитку та проаналізовано основні моделі й підходи до впровадження ризик-менеджменту в органах публічної влади. На основі проведеного аналізу сформульовано наступні висновки:

1. Управління ризиками у системі публічного управління еволюціонувало від допоміжної технічної функції до стратегічного інструменту забезпечення ефективності та стійкості державних інституцій. Концептуальні основи сучасного ризик-менеджменту базуються на міжнародних стандартах ISO 31000 та COSO ERM, які визначають ризик не лише як загрозу, але й як «вплив невизначеності на цілі», що дозволяє розглядати управління ризиками як механізм балансування між захистом від загроз та використанням можливостей для досягнення стратегічних цілей організації.

2. Специфіка управління ризиками в публічному секторі зумовлена низкою факторів, що принципово відрізняють державне управління від корпоративного сектору: орієнтацією на суспільне благо замість максимізації прибутку, множинністю зацікавлених сторін з часто конфліктуєчими інтересами, жорсткими законодавчими та нормативними обмеженнями,

високими вимогами до прозорості та підзвітності, обмеженими можливостями передачі ризиків третім сторонам. Ці особливості вимагають адаптації загальних моделей управління ризиками до інституційного контексту публічного управління.

3. Теоретична концептуалізація взаємозв'язку між управлінням ризиками та регіональним розвитком базується на інтеграції еволюційної економічної географії та концепції регіональної стійкості (regional resilience). Регіони, що розвивають системні спроможності ідентифікації, оцінки та реагування на різноманітні ризики, формують конкурентну перевагу стійкості, що дозволяє не лише краще захищатися від загроз, але й ефективніше використовувати можливості в умовах невизначеності, перетворювати кризи на стимули для інновацій та структурної трансформації.

4. Регіональні ризики характеризуються системним характером, виникаючи на перетині економічних, соціальних, екологічних, політичних та технологічних факторів, поширюючись через складні мережі взаємозалежностей між різними елементами регіональної системи. Управління такими ризиками потребує багаторівневого підходу з чітким розмежуванням повноважень та відповідальності між національним, регіональним та місцевим рівнями влади згідно з принципом субсидіарності, налагодженням механізмів вертикальної та горизонтальної координації, забезпеченням адекватних ресурсів на кожному рівні.

5. Оновлена модель COSO ERM (2017) та стандарт ISO 31000:2018 пропонують комплементарні рамкові конструкції для побудови систем управління ризиками в органах публічної влади. COSO ERM акцентує увагу на інтеграції управління ризиками зі стратегією та результативністю через п'ять взаємопов'язаних компонентів (управління та культура, стратегія та встановлення цілей, результативність, перегляд та коригування, інформація та комунікація), тоді як ISO 31000 пропонує більш універсальну та гнучку рамку, що може бути адаптована до будь-якого контексту через принципи, рамкову структуру та процес управління ризиками.

6. Ефективне впровадження управління ризиками в органах публічної влади є тривалим процесом, що проходить кілька етапів зрілості від початкового ад-хок підходу до повністю інтегрованого та оптимізованого ризик-менеджменту. Критичними факторами успіху є наявність політичної підтримки та демонстрація лідерства з боку вищого керівництва, формування організаційної культури усвідомлення ризиків, розвиток компетенцій персоналу, інтеграція управління ризиками з процесами стратегічного планування, бюджетування, управління результативністю, забезпечення адекватної технологічної підтримки при збереженні балансу між автоматизацією та професійним судженням.

7. Управління ризиками в публічному секторі має важливий етичний вимір, пов'язаний з необхідністю балансування різних цінностей та інтересів при прийнятті рішень в умовах невизначеності, забезпеченням справедливого розподілу ризиків та вигод від заходів управління ризиками між різними групами населення та територіями, захистом вразливих груп, прозорістю та підзвітністю перед громадськістю, врахуванням інтересів майбутніх поколінь при управлінні довгостроковими ризиками. Дотримання етичних принципів є необхідною передумовою для формування довіри суспільства до державних інституцій та їх спроможності ефективно управляти ризиками в інтересах суспільного блага.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення управління ризиками в органах публічної влади України

Ефективне функціонування системи управління ризиками в публічному секторі України значною мірою залежить від наявності комплексної нормативно-правової бази та розвинутої інституційної інфраструктури. Формування правових засад управління ризиками в українській системі публічного управління відбувалося поступово, під впливом як внутрішніх потреб модернізації державного управління, так і зовнішніх чинників, пов'язаних з євроінтеграційними процесами та імплементацією міжнародних стандартів. Проте нині нормативно-правове регулювання цієї сфери характеризується фрагментарністю та галузевою роз'єднаністю, що створює перешкоди для запровадження цілісної системи ризик-менеджменту в органах публічної влади.

Аналіз чинного законодавства України засвідчує відсутність базового закону чи комплексного нормативно-правового акту, який би визначав загальні принципи, методологію та організаційні засади управління ризиками для всієї системи публічного управління. Натомість існує сукупність галузевих і секторальних нормативних актів, кожен з яких регулює питання управління ризиками в межах конкретної сфери діяльності або окремого виду ризиків. Така ситуація призводить до неузгодженості підходів, дублювання функцій, подекуди й до прогалин у регулюванні, коли певні категорії ризиків залишаються поза увагою нормотворців.

Одним з перших кроків у напрямі системного підходу до управління ризиками стало прийняття у 2014 році Концепції управління ризиками

виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру [40]. Цей документ, схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України, визначив стратегічні напрями запровадження сучасних методів управління ризиками для зменшення кількості та мінімізації соціально-економічних наслідків надзвичайних ситуацій. Концепція окреслила необхідність переходу від реактивного підходу, зосередженого на ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, до проактивного управління ризиками на всіх етапах їх життєвого циклу. Водночас сфера дії цього документа обмежується винятково ризиками надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, залишаючи поза увагою інші види ризиків, притаманні діяльності органів публічної влади.

Важливим елементом нормативно-правової бази є Наказ Міністерства внутрішніх справ України «Про затвердження Порядку управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру та пожеж» від 2023 року [41]. Цей документ деталізує процедури ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики у сфері техногенної безпеки, встановлює механізми взаємодії між різними суб'єктами системи цивільного захисту. Слід зазначити, що даний порядок спрямований переважно на оперативне управління конкретними видами ризиків і не охоплює стратегічні аспекти ризик-менеджменту на рівні формування державної політики.

У сфері публічних фінансів питання управління ризиками регулюються низкою спеціалізованих нормативних актів. Зокрема, Міністерство фінансів України розробило Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками для розпорядників коштів державного бюджету [42]. Цей документ надає практичні рекомендації щодо впровадження системи управління ризиками в установах публічного сектору, визначає етапи процесу управління ризиками та методи їх оцінювання. Посібник пропонує класифікацію ризиків на нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, кадрові, фінансово-господарські та репутаційні, що дозволяє установам систематизовано підходити до ідентифікації потенційних загроз у своїй діяльності.

Документ детально описує процес управління ризиками, що включає встановлення контексту, ідентифікацію ризиків, аналіз та оцінювання ризиків, обробку ризиків, моніторинг і перегляд. Для кожного етапу запропоновано конкретні інструменти та методи, які можуть застосовуватися бюджетними установами. Наприклад, для ідентифікації ризиків рекомендується використовувати мозкові штурми, структуровані інтерв'ю, аналіз документів, SWOT-аналіз та інші техніки. Для оцінювання ризиків пропонуються як кількісні, так і якісні методи, включаючи побудову матриць ризиків з визначенням імовірності та впливу.

Варто підкреслити, що посібник має рекомендаційний характер і не встановлює обов'язкових вимог, що призводить до непослідовності у його застосуванні різними бюджетними установами. Деякі установи активно впроваджують запропоновані підходи, створюючи комітети з ризиків, розробляючи реєстри ризиків та інтегруючи управління ризиками в планування діяльності. Інші обмежуються формальним виконанням окремих вимог без системного підходу до ризик-менеджменту. Така диференціація в рівні впровадження свідчить про необхідність переходу від рекомендацій до обов'язкових стандартів з управління ризиками для бюджетних установ.

Окремим напрямом регулювання є управління фіскальними ризиками, пов'язаними з діяльністю державних підприємств та державним боргом. Кабінет Міністрів України затвердив Порядок здійснення контролю за ризиками, пов'язаними з управлінням державним боргом, який визначає методологічні та організаційні засади моніторингу та мітигації ризиків рефінансування, процентних ризиків, валютних ризиків та ризиків ліквідності. Міністерство фінансів України регулярно готує звіти про фіскальні ризики, що включають оцінку потенційних зобов'язань держави та аналіз чутливості бюджетних показників до зовнішніх шоків. Ці документи є важливим інструментом інформування парламенту та громадськості про стан державних фінансів та потенційні виклики для фіскальної стійкості.

Окремим напрямом нормативного регулювання є управління ризиками в

митній сфері. Митний кодекс України містить положення про систему управління ризиками, яка застосовується для визначення форм та обсягів митного контролю [43]. Ця система базується на автоматизованому аналізі інформації та розробці профілів ризику, що дозволяє митним органам сконцентрувати увагу на операціях з підвищеним рівнем ризику, водночас спрощуючи процедури для добросовісних учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Функціонування системи управління митними ризиками регулюється детальними підзаконними актами, що визначають порядок здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками. Система передбачає використання національних та регіональних профілів ризику, які формуються на основі аналізу статистичної інформації, даних про порушення митних правил, міжнародного обміну інформацією. Автоматизована система управління ризиками забезпечує визначення однакового обсягу та форм митного контролю незалежно від того, в якому митному органі здійснюється митне оформлення, що сприяє прозорості та передбачуваності митних процедур.

Слід зазначити, що митна сфера демонструє один з найвищих рівнів розвитку системи управління ризиками в українському публічному секторі. Це пов'язано з декількома чинниками: по-перше, митні ризики мають чітко вимірюваний характер і безпосередньо впливають на надходження до бюджету; по-друге, існують міжнародні стандарти у сфері управління митними ризиками, зокрема Рамкові стандарти безпеки та спрощення міжнародної торгівлі Всесвітньої митної організації; по-третє, впровадження системи управління ризиками було одним з пріоритетів реформування митної служби за підтримки міжнародних партнерів. Досвід функціонування системи управління митними ризиками демонструє ефективність автоматизованих підходів та інформаційних технологій у сфері ризик-менеджменту і може слугувати прикладом для інших галузей публічного управління.

У контексті регіонального розвитку питання управління ризиками

опосередковано відображені в Законі України «Про засади державної регіональної політики» та в стратегіях регіонального розвитку різних рівнів [44]. Закон визначає засади формування та реалізації державної регіональної політики, спрямованої на створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів. Хоча закон не містить окремого розділу про управління ризиками, його положення передбачають необхідність аналізу чинників, що перешкоджають розвитку регіонів, та розроблення заходів для їх подолання, що фактично є елементами управління ризиками.

Регіональні стратегії розвитку, що розробляються на рівні областей та об'єднаних територіальних громад, містять розділи, присвячені аналізу ризиків, що можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей розвитку території. Такі ризики включають демографічні виклики, економічну залежність від окремих галузей або підприємств, екологічні загрози, недостатність інфраструктури, відтік кваліфікованих кадрів тощо. У деяких стратегіях пропонуються конкретні заходи для мітигації виявлених ризиків, включаючи диверсифікацію економіки, розвиток альтернативних галузей, інвестиції в інфраструктуру, програми залучення та утримання талантів.

Проте механізми управління регіональними ризиками часто залишаються декларативними, без чіткого визначення відповідальних суб'єктів, ресурсів та інструментів реалізації. Моніторинг реалізації стратегій рідко включає систематичну оцінку того, як змінюються виявлені ризики з часом і наскільки ефективними є заходи з їх мітигації. Фінансування заходів, спрямованих на зменшення ризиків, часто є недостатнім або непослідовним. Координація між різними органами влади та рівнями управління у сфері регіонального розвитку потребує вдосконалення. Ці недоліки знижують практичну цінність аналізу ризиків у стратегічних документах регіонального розвитку.

Важливою особливістю українського законодавства у сфері управління ризиками є секторальний підхід, за якого кожна галузь розробляє власні нормативні документи з урахуванням специфіки своєї діяльності. Так, у

банківській сфері детально регламентовано управління кредитними, ринковими, операційними та іншими фінансовими ризиками на підставі нормативних актів Національного банку України. Положення про організацію системи управління ризиками в банках встановлюють вимоги до створення підрозділів ризик-менеджменту, розробки політик та процедур управління ризиками, проведення стрес-тестування. Банківський сектор традиційно демонструє найвищий рівень зрілості систем управління ризиками серед усіх галузей української економіки, що пов'язано як з міжнародними стандартами банківського регулювання, так і з безпосереднім впливом якості управління ризиками на фінансову стійкість установ.

У сфері охорони здоров'я існують рекомендації Міністерства охорони здоров'я щодо управління ризиками під час впровадження інформаційних систем, зокрема електронної системи охорони здоров'я. Ці рекомендації визначають ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних пацієнтів, надійністю технічних рішень, навчанням медичного персоналу роботі з новими системами. Враховуючи критичну важливість безперервності надання медичних послуг та конфіденційності медичної інформації, управління ризиками в цифровізації охорони здоров'я набуває особливого значення.

Органи оборони та безпеки керуються власними настановами з управління ризиками, адаптованими до специфіки їхньої діяльності. Міністерство оборони України затвердило Порядок організації внутрішнього контролю та управління ризиками, розроблений з урахуванням вимог стандартів COSO та досвіду країн-членів НАТО. Цей документ визначає принципи управління ризиками в системі Міністерства оборони, включаючи проактивний підхід, інтегрованість на всіх рівнях управління, участь усіх зацікавлених сторін та неперервність процесу. Імплементация міжнародних стандартів управління ризиками в секторі безпеки та оборони є важливим кроком у напрямі євроатлантичної інтеграції та підвищення оперативної сумісності з партнерами.

У сфері управління корупційними ризиками розроблено окремі методичні рекомендації для різних категорій органів влади. Наприклад, Міністерство внутрішніх справ підготувало рекомендації щодо управління корупційними ризиками при прийнятті кадрових рішень. Національне агентство з питань запобігання корупції розробило методологію оцінки корупційних ризиків у діяльності органів влади, що включає ідентифікацію сфер з підвищеним корупційним ризиком, аналіз причин та умов, що сприяють корупції, розробку антикорупційних програм. Ці ініціативи відображають зростаюче усвідомлення важливості проактивного підходу до запобігання корупції через управління ризиками, на відміну від традиційного фокусу виключно на виявленні та покаранні корупційних правопорушень.

Така галузева диференціація має свої переваги, оскільки дозволяє враховувати особливості різних сфер публічного управління, специфічні виклики та пріоритети кожної галузі. Нормативні акти, розроблені з урахуванням галузевої специфіки, зазвичай є більш практичними та застосовними порівняно з універсальними документами. Водночас така фрагментація створює бар'єри для міжгалузевої координації та обміну кращими практиками. Відсутність єдиної термінології, методології та стандартів ускладнює порівняння рівня зрілості систем управління ризиками в різних галузях, оцінювання загального профілю ризиків держави, мобілізацію ресурсів для реагування на транскордонні ризики. Крім того, дублювання зусиль у розробці методологій та інструментів у кожній галузі окремо призводить до неефективного використання обмежених експертних та фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що повномасштабне російське вторгнення 2022 року кардинально змінило ландшафт ризиків, з якими стикається українська держава. Воєнний стан створив якісно нові виклики для системи публічного управління, пов'язані з безпековими загрозами, масштабними руйнуваннями критичної інфраструктури, міграційними процесами та необхідністю функціонування державних інституцій в умовах безпрецедентної

невизначеності. До традиційних ризиків, таких як фінансово-економічні, природні, техногенні, корупційні, додалися ризики, пов'язані з бойовими діями, кібератаками на державні інформаційні системи, енергетичною безпекою, продовольчою безпекою, гуманітарною кризою.

Існуюча нормативно-правова база виявилася недостатньо адаптованою до цих викликів, що спонукало до оперативного прийняття низки спеціальних нормативних актів, часто в режимі надзвичайного правового регулювання. Уряд затвердив плани забезпечення безперервності діяльності органів виконавчої влади, процедури евакуації та переміщення державних установ, механізми координації дій у кризових ситуаціях. Багато органів влади розробили власні плани управління кризами та забезпечення операційної стійкості. Швидкість прийняття цих рішень та їх практична ефективність багато в чому залежали від наявності напрацьованих процедур управління ризиками та культури проактивного планування в конкретних установах.

Водночас досвід управління ризиками в умовах війни може стати цінним підґрунтям для майбутньої модернізації всієї системи ризик-менеджменту. Органи влади напрацювали практичні навички швидкої ідентифікації критичних ризиків, оперативного прийняття рішень в умовах неповної інформації, гнучкого перерозподілу ресурсів, координації дій множини суб'єктів. Виявилися як сильні сторони існуючих механізмів, так і їх слабкі місця, що потребують усунення. Зокрема, стала очевидною необхідність більшої уваги до ризиків кібербезпеки, енергетичної незалежності, диверсифікації ланцюгів постачання критично важливих товарів та послуг, резервування та дублювання критичних систем. Ці уроки мають бути систематизовані та інкорпоровані в оновлену нормативну базу управління ризиками після завершення активної фази воєнних дій.

Поряд з нормативно-правовими засадами, важливу роль у функціонуванні системи управління ризиками відіграє інституційна складова. Інституційна архітектура управління ризиками в Україні характеризується відсутністю єдиного координуючого органу та розподілом функцій між

численними інституціями різних рівнів та галузевої належності. Така децентралізована модель має як переваги, зокрема можливість врахування специфіки різних сфер діяльності, так і недоліки, пов'язані з проблемами координації та дублюванням функцій.

На центральному рівні функції з питань управління ризиками розподілені між різними міністерствами та центральними органами виконавчої влади відповідно до їхньої секторальної компетенції. Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади здійснює загальне керівництво процесами управління ризиками через затвердження стратегічних документів та координацію діяльності міністерств. Проте відсутність спеціалізованого підрозділу в структурі Секретаріату Кабінету Міністрів, який би займався питаннями управління ризиками на міжгалузевому рівні, ускладнює забезпечення системного підходу.

В окремих країнах існують спеціальні урядові агенції або департаменти, відповідальні за координацію управління ризиками в масштабах усього публічного сектору. Такі структури забезпечують розробку єдиних методологій, надають консультативну підтримку органам влади, проводять навчання, здійснюють моніторинг рівня зрілості систем управління ризиками. В Україні подібна функція частково виконується через окремі ініціативи, зокрема проєкти міжнародної технічної допомоги, але відсутність постійно діючого координаційного центру знижує ефективність цих зусиль.

Міністерства та відомства створюють у своїй структурі підрозділи або призначають відповідальних осіб для здійснення функцій з управління ризиками. Однак ступінь розвитку цих структур суттєво варіюється залежно від галузі та рівня усвідомлення керівництвом важливості ризик-менеджменту. У деяких міністерствах функціонують спеціалізовані підрозділи з управління ризиками, оснащені відповідними методологічними інструментами та кваліфікованими фахівцями. Такі підрозділи зазвичай підпорядковуються безпосередньо керівництву міністерства, що підкреслює стратегічну важливість їх функцій.

Типові завдання підрозділів управління ризиками включають розробку та впровадження політики управління ризиками в міністерстві, проведення оцінювання ризиків для основних напрямів діяльності та стратегічних ініціатив, ведення реєстру ризиків, координацію процесів управління ризиками в структурних підрозділах, підготовку звітності про ризики для керівництва, надання методичної підтримки працівникам. У найбільш розвинутих випадках підрозділи управління ризиками інтегровані в процеси стратегічного планування, бюджетування, оцінювання ефективності діяльності та постійно взаємодіють з усіма структурними підрозділами міністерства.

В інших випадках функції управління ризиками покладаються на підрозділи внутрішнього аудиту або фінансово-економічні служби, що не завжди відповідає найкращим міжнародним практикам, згідно з якими управління ризиками та внутрішній аудит мають бути розділені для забезпечення об'єктивності та незалежності оцінки. Внутрішній аудит має оцінювати ефективність системи управління ризиками як частину своїх аудиторських завдань, а не виконувати функції управління ризиками безпосередньо. Змішування цих ролей може призводити до конфлікту інтересів та зниження якості як управління ризиками, так і внутрішнього аудиту.

Ще складнішою є ситуація в установах, де функції управління ризиками формально закріплені, але не забезпечені достатніми ресурсами та повноваженнями. У таких випадках управління ризиками зводиться до формального заповнення шаблонів без реального впливу на прийняття управлінських рішень. Відповідальні особи не мають часу чи компетенцій для належного виконання функцій з ризик-менеджменту, оскільки це є лише частиною їх багатьох обов'язків. Керівництво не приділяє достатньої уваги питанням управління ризиками, сприймаючи їх як формальну вимогу, а не інструмент підвищення ефективності діяльності.

На регіональному та місцевому рівнях питання інституційного

забезпечення управління ризиками є ще менш розробленими. Обласні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування рідко мають окремі структурні підрозділи, відповідальні за ризик-менеджмент. Зазвичай ці функції інтегровані в діяльність різних департаментів та управлінь, що може призводити до їх фрагментації та недостатньої координації. Департаменти економічного розвитку можуть займатися оцінюванням економічних ризиків, департаменти з питань цивільного захисту фокусуються на техногенних та природних ризиках, фінансові управління аналізують фіскальні ризики, але комплексного бачення всього спектру ризиків часто бракує.

Водночас саме на місцевому рівні часто проявляються конкретні ризики, пов'язані з регіональними особливостями, інфраструктурними проблемами, екологічною ситуацією, соціальними викликами. Місцеві органи влади найбільше обізнані про специфічні ризики своїх територій та мають можливість оперативно реагувати на їх прояви. Тому розвиток інституційної спроможності управління ризиками на місцевому рівні є критично важливим для ефективності всієї системи.

Реформа децентралізації, що відбувалася в Україні протягом останнього десятиліття, створила нові можливості для розбудови систем управління ризиками на місцевому рівні. Об'єднані територіальні громади отримали розширені повноваження та ресурси, що дозволяє їм більш самостійно планувати свій розвиток та управляти ризиками. Деякі громади вже створили підрозділи стратегічного планування, які займаються, зокрема, і питаннями управління ризиками. Однак масштаби та якість цієї роботи суттєво варіюються залежно від розміру громади, наявності кваліфікованих кадрів, фінансових можливостей.

Особливі виклики для управління ризиками на місцевому рівні створює ситуація в прифронтових регіонах та територіях, що зазнали окупації. Ці громади стикаються з беспрецедентними ризиками, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури, міграцією населення, економічною дестабілізацією, загрозами безпеці. Управління цими ризиками вимагає не

тільки розвинутих інституційних механізмів, але й значних ресурсів, координації з центральним рівнем та міжнародними партнерами. Досвід цих громад є цінним для всієї системи публічного управління, оскільки демонструє критичну важливість готовності до кризових ситуацій та гнучкості в управлінні екстремальними ризиками.

Варто підкреслити роль міжнародної технічної допомоги у розбудові інституційного потенціалу управління ризиками в Україні. Численні проекти, реалізовані за підтримки Європейського Союзу, міжнародних фінансових організацій та урядів інших країн, спрямовані на передачу знань, методологій та кращих практик у сфері ризик-менеджменту. Ці ініціативи включають навчання державних службовців, розробку методичних матеріалів, впровадження інформаційних систем підтримки управління ризиками, проведення оцінювання зрілості існуючих систем та розробку планів їх вдосконалення.

Міжнародний валютний фонд надавав технічну допомогу Україні в розбудові системи управління фінансовими ризиками, включаючи методологію аналізу ризиків, пов'язаних з діяльністю державних підприємств, непередбачуваними зобов'язаннями держави, макроекономічними шоками. Світовий банк підтримував впровадження систем управління ризиками в окремих секторах, зокрема в енергетиці та аграрному секторі. Європейський Союз через програми твінінгу та іншої технічної допомоги сприяв адаптації європейського досвіду управління ризиками до українських реалій.

Конкретні приклади такої співпраці включають проекти з впровадження системи внутрішнього фінансового контролю в публічному секторі, що є однією з вимог для кандидатів на вступ до ЄС. Ця система передбачає інтеграцію управління ризиками в усі процеси діяльності публічних установ. Тренінги, проведені в рамках цих проектів, охопили тисячі державних службовців різних рівнів. Розроблені методичні посібники та практичні інструменти стали основою для впровадження систем управління ризиками в багатьох органах влади.

Однак ефективність таких проєктів часто обмежується недостатньою інституційною спроможністю для сталого впровадження запропонованих рішень після завершення зовнішньої підтримки. Навчені фахівці можуть переходити до інших організацій або залишати публічний сектор, методології не оновлюються після зміни зовнішніх умов, інформаційні системи не підтримуються належним чином. Для подолання цих проблем необхідне формування власної національної експертизи в управлінні ризиками, яка б забезпечувала безперервність процесів удосконалення систем ризик-менеджменту незалежно від зовнішньої підтримки. Це вимагає інвестицій у розвиток освітніх програм, наукових досліджень, професійних спільнот фахівців з управління ризиками в публічному секторі.

Важливим аспектом інституційного виміру є наявність механізмів координації між різними органами влади у сфері управління ризиками. За умов, коли багато ризиків мають міжгалузевий характер і потребують узгоджених дій кількох міністерств та відомств, ефективна координація стає критично важливою. Наприклад, управління ризиками, пов'язаними зі зміною клімату, вимагає взаємодії органів у сферах охорони довкілля, аграрної політики, енергетики, регіонального розвитку, цивільного захисту, економічного розвитку. Ризики пандемій потребують координації між охороною здоров'я, освітою, транспортом, правоохоронними органами, соціального захисту. Кібербезпекові ризики торкаються всіх органів влади, що використовують інформаційні технології.

На жаль, існуючі координаційні механізми часто є недостатньо ефективними через відсутність чітко визначених процедур, повноважень та ресурсів. Міжвідомчі комісії та робочі групи, що створюються *ad hoc* для вирішення конкретних проблем, можуть досягати певних результатів, але їм бракує системності та довгострокової перспективи. Інформація про ризики не завжди своєчасно обмінюється між різними органами влади. Єдині підходи до оцінювання ризиків відсутні, що ускладнює порівняння та пріоритизацію ризиків на міжгалузевому рівні. Розподіл відповідальності за управління

транскордонними ризиками часто залишається нечітким, що може призводити до ситуацій, коли всі вважають, що відповідальність несе хтось інший.

Ще одним проблемним моментом інституційної організації управління ризиками в Україні є обмеженість людських ресурсів та кваліфікацій. Професійна підготовка фахівців з ризик-менеджменту для публічного сектору знаходиться на початковій стадії розвитку. Лише кілька вищих навчальних закладів пропонують спеціалізовані програми з управління ризиками в публічному управлінні. Більшість державних службовців, які займаються питаннями ризик-менеджменту, не мають профільної освіти і опановують необхідні знання в процесі практичної діяльності або через короткострокові тренінги.

Це створює низку проблем. По-перше, відсутність систематизованих знань призводить до неоднорідності підходів та якості роботи з управління ризиками. По-друге, обмежена професійна мережа фахівців ускладнює обмін досвідом та кращими практиками. По-третє, брак визнання управління ризиками як окремої професії знижує мотивацію державних службовців спеціалізуватися в цій сфері. Для вирішення цих проблем необхідна розбудова системи професійного розвитку та сертифікації фахівців з управління ризиками в публічному секторі. Це може включати розробку професійних стандартів, створення спеціалізованих освітніх програм на різних рівнях (бакалавріат, магістратура, програми підвищення кваліфікації), заснування професійних асоціацій, впровадження систем сертифікації та ліцензування.

Слід зазначити, що культура управління ризиками в українській системі публічного управління перебуває на стадії формування. Традиційно органи влади більше орієнтувалися на виконання регламентованих процедур та дотримання формальних вимог, ніж на проактивне виявлення та управління ризиками. Такий підхід, характерний для бюрократичних систем, має певні переваги з точки зору передбачуваності та підзвітності, але обмежує гнучкість та адаптивність організацій. Ризик часто сприймався виключно негативно, як загроза, а визнання існування ризиків у діяльності установи могло

трактуватися як свідчення недостатньої компетентності її керівництва або планування.

Поступово відбувається зміна парадигми, коли управління ризиками починає розглядатися як невід'ємна частина належного врядування та ознака зрілості організації. Сучасне розуміння управління ризиками передбачає, що ризики є природним елементом будь-якої діяльності і питання полягає не в їх повному уникненні, а в свідомому прийнятті обґрунтованих ризиків для досягнення стратегічних цілей. Проактивне виявлення та аналіз ризиків дозволяє краще підготуватися до можливих несприятливих подій та скористатися можливостями, що з'являються в умовах невизначеності. Відкрите обговорення ризиків з усіма зацікавленими сторонами сприяє кращому розумінню викликів та більш обґрунтованому прийняттю рішень.

Однак цей процес трансформації культури вимагає тривалого часу та послідовних зусиль на всіх рівнях управління. Особливо важливу роль відіграє приклад керівників вищого рівня, які мають демонструвати відкритість до обговорення ризиків, заохочувати працівників до виявлення потенційних проблем, забезпечувати, щоб визнання ризиків не призводить до негативних наслідків для тих, хто їх ідентифікував. Необхідні зміни в системах мотивації та оцінювання діяльності державних службовців, щоб управління ризиками розглядалося як важлива компетенція і враховувалося при просуванні по службі.

Аналіз існуючої нормативно-правової та інституційної бази дозволяє виявити низку ключових прогалин та проблем (табл. 2.1). По-перше, відсутність комплексного законодавчого акта, який би визначав загальні засади управління ризиками для всієї системи публічного управління, призводить до неузгодженості підходів та методологій у різних галузях. Це ускладнює порівняння та агрегацію інформації про ризики на рівні держави в цілому, а також перешкоджає обміну кращими практиками між різними органами влади.

По-друге, існуюча нормативна база переважно зосереджена на управлінні окремими специфічними ризиками, такими як надзвичайні

ситуації, митні ризики, фінансові ризики тощо. Водночас бракує системного підходу до управління ризиками, що охоплював би весь спектр загроз, з якими стикаються органи публічної влади, включаючи стратегічні, операційні, репутаційні та інші види ризиків. Фокус на окремих категоріях ризиків може призводити до недооцінки взаємозв'язків між різними ризиками та їх кумулятивного впливу.

Таблиця 2.1

Системні прогалини нормативно-інституційного забезпечення управління ризиками в органах публічної влади України та пропозиції щодо їх усунення

№	Системна прогалина	Характеристика поточного стану	Наслідки для регіонального розвитку	Пропоновані заходи усунення
1	Відсутність комплексного законодавчого акта	Регулювання лише окремих категорій ризиків; відсутність єдиної методологічної рамки	Неузгодженість підходів між відомствами; неможливість агрегації ризиків	Розробка Закону України «Про управління ризиками в публічному секторі»
2	Рекомендаційний характер більшості вимог	Органи влади можуть формально ігнорувати ризик-менеджмент без негативних наслідків	Значна варіативність рівня зрілості; відсутність стимулів до реальних змін	Встановлення обов'язкових мінімальних стандартів зі збереженням гнучкості адаптації
3	Фрагментарність секторального регулювання	Управління лише окремими типами ризиків (надзвичайні ситуації, митні, фінансові)	Недооцінка взаємозв'язків між ризиками; кумулятивний вплив залишається поза увагою	Впровадження Enterprise Risk Management для охоплення всього спектру ризиків організації
4	Недостатня міжвідомча координація	Відсутність єдиного координаційного центру; ad hoc робочі групи без системності	Дублювання зусиль; прогалини в управлінні транскордонними та міжгалузевими ризиками	Створення постійно діючого координаційного центру при Кабінеті Міністрів України
5	Обмеженість кваліфікованих кадрів	Відсутність спеціалізованих освітніх програм; функції ризик-менеджменту – додаткові	Неоднорідність підходів і якості; брак визнання ризик-менеджменту окремою професією	Розробка освітніх стандартів та програм підготовки фахівців з ризик-менеджменту в публічному секторі

По-третє, нормативно-правові акти часто мають рекомендаційний характер і не містять обов'язкових вимог щодо впровадження систем управління ризиками. Це дозволяє органам влади формально ігнорувати питання ризик-менеджменту без будь-яких негативних наслідків. За відсутності чітких стандартів та вимог стосовно управління ризиками важко забезпечити однаковий рівень зрілості систем ризик-менеджменту в різних органах публічної влади.

По-четверте, обмеженість ресурсів, як фінансових, так і людських, перешкоджає повноцінному впровадженню систем управління ризиками. Органи влади часто не мають можливості виділити достатні кошти на створення спеціалізованих підрозділів, придбання програмного забезпечення, навчання персоналу. У умовах конкуренції за бюджетні ресурси питання управління ризиками можуть відходити на другий план порівняно з більш видимими та терміновими завданнями.

По-п'яте, недостатня координація між різними органами влади у сфері управління ризиками призводить до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та прогалин у покритті. Відсутність єдиного координаційного центру ускладнює формування цілісного бачення ризиків на національному рівні та розробку узгоджених стратегій реагування на транскордонні та міжгалузеві ризики.

Окремо варто звернути увагу на проблему недостатньої інтеграції управління ризиками в процесі стратегічного планування та прийняття рішень. Часто аналіз ризиків здійснюється формально, як окремий елемент стратегічних документів, без реального впливу на визначення пріоритетів та розподіл ресурсів. Управління ризиками має бути вбудоване в усі стадії циклу державної політики – від формулювання проблеми та розробки альтернативних рішень до реалізації та оцінювання результатів. Поки що в українській практиці це залишається скоріше винятком, ніж правилом.

Водночас слід відзначити і певні позитивні зрушення у сфері нормативно-правового та інституційного забезпечення управління ризиками.

Поступово розширюється коло органів влади, які впроваджують елементи ризик-менеджменту у свою діяльність. З'являються методичні розробки та практичні посібники, адаптовані до специфіки української системи публічного управління. Розвивається співпраця з міжнародними організаціями, що дозволяє запозичувати перевірені практики та уникати типових помилок.

Важливим кроком вперед стало прийняття низки галузевих стратегій та програм, які містять елементи управління ризиками. Наприклад, стратегії національної безпеки, державної регіональної політики, реформування державної служби включають розділи, присвячені аналізу ризиків та заходам їх мітигації. Це свідчить про зростаюче усвідомлення важливості проактивного підходу до управління невизначеністю.

Досвід функціонування української системи публічного управління в умовах війни демонструє критичну важливість розвинутих механізмів управління ризиками. Органи влади, які мали напрацьовані процедури ідентифікації та оцінювання ризиків, змогли швидше адаптуватися до нових умов та забезпечити безперервність надання публічних послуг. Ті установи, де питанням управління ризиками приділялася недостатня увага, зіткнулися з серйозними викликами у забезпеченні своєї діяльності. Цей досвід має бути врахований при подальшому вдосконаленні нормативно-правової та інституційної бази.

Аналізуючи перспективи розвитку нормативно-правових та інституційних засад управління ризиками в Україні, можна виокремити кілька пріоритетних напрямів. Насамперед, назріла необхідність розробки та прийняття базового закону або стратегічного документа щодо управління ризиками в системі публічного управління. Такий документ має визначити загальні принципи, методологію, організаційні механізми та відповідальність суб'єктів у сфері ризик-менеджменту. Він повинен бути достатньо гнучким, щоб дозволяти галузеву специфікацію, але водночас забезпечувати єдність підходів та термінології.

Важливим кроком має стати розбудова інституційної спроможності для

управління ризиками на всіх рівнях публічного управління. Це передбачає створення спеціалізованих підрозділів у структурі центральних органів виконавчої влади, обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. При цьому необхідно чітко розмежувати функції управління ризиками та внутрішнього аудиту, забезпечивши їх взаємодію, але уникаючи конфлікту інтересів. Слід також визначити механізми координації між різними органами влади у сфері управління міжгалузевими та транскордонними ризиками.

Варто підкреслити, що успішне вдосконалення нормативно-правових та інституційних засад управління ризиками потребує комплексного підходу, який би поєднував законодавчі зміни, інституційну розбудову, технологічну модернізацію та розвиток людських ресурсів. Жодна з цих складових окремо не зможе забезпечити бажаного результату. Лише їх синергетична взаємодія, підкріплена політичною волею та стабільним фінансуванням, дозволить створити дієву систему управління ризиками, здатну адекватно реагувати на виклики сучасності.

Досвід останніх років, особливо в умовах повномасштабної війни, переконливо демонструє, що ефективне управління ризиками не є розкішшю чи опціональним елементом державного управління. Це критично необхідна функція, від якої залежить здатність держави забезпечувати безпеку громадян, надавати якісні публічні послуги, досягати цілей розвитку та ефективно використовувати обмежені ресурси. Тому інвестиції в розбудову нормативно-правової та інституційної бази управління ризиками мають розглядатися як стратегічний пріоритет, що принесе значні дивіденди у довгостроковій перспективі.

У контексті євроінтеграційних прагнень України наближення національної системи управління ризиками до стандартів Європейського Союзу набуває особливого значення. Європейська практика демонструє високий рівень інтеграції ризик-менеджменту в усі процеси державного управління, використання стандартизованих методологій та інструментів,

розвинуті механізми координації та обміну інформацією між різними органами влади. Адаптація цього досвіду до українських реалій, з урахуванням специфіки вітчизняної адміністративної традиції та особливостей функціонування в умовах війни, може стати потужним каталізатором модернізації системи публічного управління.

Таким чином, нормативно-правові та інституційні засади управління ризиками в системі публічного управління України перебувають на стадії формування та потребують суттєвого вдосконалення. Існуюча фрагментарність регулювання, обмеженість інституційної спроможності, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатня інтеграція управління ризиками в процесі прийняття рішень створюють серйозні виклики для ефективного функціонування держави. Водночас накопичений досвід, зростаюче усвідомлення важливості ризик-менеджменту та міжнародна підтримка створюють сприятливі умови для якісного прориву в цій сфері. Реалізація комплексу заходів щодо розбудови нормативно-правової та інституційної бази управління ризиками має стати одним з пріоритетів реформування системи публічного управління на наступні роки.

2.2. Зарубіжний досвід інституціоналізації систем управління ризиками в органах публічної влади

Процес інституціоналізації систем управління ризиками в органах публічної влади провідних країн світу розпочався наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років і був зумовлений цілою низкою факторів, серед яких ключову роль відіграли зростання складності та взаємопов'язаності глобальних викликів, серія резонансних управлінських провалів та фінансових криз, а також усвідомлення необхідності переходу від реактивного до проактивного управління невизначеністю в діяльності державних інституцій. Слід зазначити, що цей процес відбувався нерівномірно і характеризувався

значними відмінностями у підходах різних країн, що відображало специфіку їхніх адміністративно-правових традицій, особливості організації державного управління, рівень розвитку управлінської культури та готовність до прийняття інновацій у публічному секторі. Вивчення міжнародного досвіду дає змогу не лише виокремити різноманітні моделі та механізми інституціоналізації управління ризиками, а й зрозуміти логіку їх формування, оцінити ефективність різних підходів та визначити можливості адаптації кращих практик до специфічних умов інших країн, враховуючи як спільні закономірності розвитку систем публічного управління, так і унікальні контекстуальні чинники, що визначають особливості функціонування органів влади у конкретних національних системах. Порівняльний аналіз моделей інституціоналізації управління ризиками в органах публічної влади провідних країн, що є найбільш релевантними для України, систематизовано в таблиці 2.2.

Піонерами у впровадженні систематичного управління ризиками в публічному секторі стали англосаксонські країни, передусім Австралія, Нова Зеландія та Сполучене Королівство, де у 1990-х роках активно розвивалася концепція «нового публічного менеджменту», яка передбачала запозичення управлінських практик приватного сектору для підвищення ефективності державного управління та забезпечення кращого співвідношення витрат і результатів у діяльності публічних організацій [217]. Управління ризиками розглядалося як один із ключових елементів цієї управлінської філософії, що дозволяє забезпечити більш раціональне використання обмежених публічних ресурсів, підвищити якість надання державних послуг та досягти стратегічних цілей організацій державного сектору в умовах зростаючої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Варто підкреслити, що саме в цих країнах сформувалося розуміння управління ризиками не як окремої технічної функції, а як інтегрованого управлінського підходу, що має пронизувати всі рівні організації та всі процеси прийняття рішень, від стратегічного планування до щоденних операційних рішень, і саме це розуміння стало

основою для подальшого розвитку концепції корпоративного управління ризиками в публічному секторі.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз моделей інституціоналізації управління ризиками в органах публічної влади деяких зарубіжних країн

Країна	Ключова модель	Координаційний центр	Особливості	Релевантність для України
США	Enterprise Risk Management (COSO ERM)	GAO – незалежний аудит систем ERM	Регулярні аудити; законодавча підтримка через GPRAMA	Модель незалежного контролю якості систем
Сингапур	Проактивний ризик-менеджмент з аналітикою	Public Service Division при Прем'єр-міністрі	AI та предиктивна аналітика; обмін між відомствами	Модель цифрових інструментів ризик-менеджменту
Польща	Поетапне впровадження через пілоти	МФУ як методологічний координатор	Адаптація ЄС-стандартів до національного контексту; навчання	Найбільш релевантна модель за умовами переходу
Естонія	Цифрова екосистема ризик-менеджменту	Єдина електронна платформа відкритих реєстрів	Відкриті дані; компенсація обмежених ресурсів цифровізацією	Модель компенсації обмеженості кадрів через технології
Чилі	Стратегічна розбудова спроможностей	МФУ + міжнародна технічна допомога	Фокус на пріоритетних ризиках при обмеж. ресурсах	Досвід впровадження в умовах обмеженого фінансування

Австралійський досвід інституціоналізації управління ризиками заслуговує на особливу увагу, оскільки саме в цій країні було розроблено один із перших національних стандартів управління ризиками AS/NZS 4360:1999, який став результатом багаторічної співпраці між представниками державного сектору, бізнесу та наукової спільноти і згодом лягв в основу міжнародного

стандарту ISO 31000:2009 [216]. Австралійська модель базується на принципі розподіленої відповідальності, коли кожен державний орган несе первинну відповідальність за управління власними ризиками і має значну автономію у виборі конкретних методів та інструментів управління ризиками, тоді як центральні координаційні структури, зокрема Департамент Прем'єр-міністра та Кабінету, забезпечують методологічну підтримку, сприяють обміну кращими практиками між організаціями та здійснюють моніторинг загальносистемних ризиків, які можуть впливати на досягнення пріоритетів урядової політики. Важливою особливістю австралійського підходу є акцент на розвитку управлінської культури, що сприяє відкритому обговоренню ризиків та невизначеностей, заохочує проактивну ідентифікацію потенційних проблем та інтегрує управління ризиками в процеси стратегічного планування, бюджетування та оцінки ефективності діяльності державних організацій, що дозволяє забезпечити не формальне, а реальне врахування ризиків при прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях.

Досвід Сполученого Королівства демонструє дещо інший шлях інституціоналізації, який характеризується більшою формалізацією та встановленням чітких вимог до систем управління ризиками в державних організаціях, що було значною мірою спровоковано серією резонансних управлінських провалів на початку 2000-х років, які продемонстрували критичні недоліки традиційних систем внутрішнього контролю та необхідність більш систематичного підходу до управління невизначеністю [217]. Британська модель характеризується тісною інтеграцією управління ризиками з системою корпоративного управління та внутрішнього аудиту, що знайшло відображення у концепції «Governance Statement», яку зобов'язані щорічно готувати всі постійні секретарі міністерств та керівники державних відомств. Слід зазначити, що кожне міністерство та державне відомство у Великій Британії має призначеного Accounting Officer – як правило, це постійний секретар міністерства або виконавчий директор відомства, – який несе персональну відповідальність перед Парламентом за систему

внутрішнього контролю та управління ризиками в організації, ефективне та економне використання публічних коштів, а також за досягнення цілей та результатів, визначених у стратегічних планах організації. Ця посадова особа зобов'язана щорічно готувати детальну Governance Statement, де описуються ключові ризики організації, оцінюється їхній потенційний вплив на досягнення стратегічних цілей, деталізуються заходи з мітігації цих ризиків та надається оцінка ефективності системи управління ризиками загалом, причому ця звітність підлягає ретельному аналізу з боку комітетів Парламенту та Національного аудиторського офісу, що забезпечує високий рівень підзвітності та стимулює керівників державних організацій до серйозного ставлення до управління ризиками.

Важливою інституційною інновацією британського підходу стало створення комітетів з аудиту та ризиків при керівних радах державних організацій, які забезпечують незалежний нагляд за функціонуванням системи управління ризиками, розглядають звіти про ключові ризики та заходи з їх мітігації, оцінюють адекватність наявних систем внутрішнього контролю та звітують безпосередньо вищому керівництву організації про виявлені недоліки та рекомендації щодо їх усунення. Варто підкреслити, що склад цих комітетів, як правило, включає незалежних експертів з досвідом роботи в приватному або публічному секторі, що дозволяє привнести зовнішню перспективу та забезпечити більш об'єктивну оцінку ефективності систем управління ризиками. Британський досвід також демонструє важливість поєднання централізованої методологічної підтримки, яку забезпечує Казначейство через публікацію керівних документів та організацію навчальних програм, з децентралізованою відповідальністю за управління ризиками, що стимулює організації до розвитку власних спроможностей у цій сфері та забезпечує врахування специфічних контекстуальних факторів при проектуванні та впровадженні систем управління ризиками.

Канадський досвід демонструє поступовий еволюційний підхід до інституціоналізації управління ризиками, що розпочався з публікації

методологічних рекомендацій Радою казначейства Канади у 2001 році та продовжився через серію послідовних ініціатив, спрямованих на поглиблення інтеграції управління ризиками в ключові процеси державного управління [282]. Канадська модель наголошує на необхідності розгляду управління ризиками як невід'ємної частини належного управління та прийняття рішень, а не як окремої технічної функції, що може виконуватися ізольовано від основної діяльності організації. Особливістю канадського підходу є акцент на управлінні ризиками на різних рівнях – від організаційного до рівня окремих програм, проєктів та ініціатив, – що забезпечує більш детальну та контекстуально специфічну ідентифікацію та оцінку ризиків. Слід зазначити, що канадська система передбачає обов'язкове включення аналізу ризиків до всіх меморандумів для Кабінету Міністрів, що розглядають нові політичні ініціативи або значні зміни в існуючих програмах, причому цей аналіз має охоплювати не лише фінансові та операційні ризики, а й ризики для репутації уряду, ризики недосягнення очікуваних результатів політики та ризики непередбачених негативних наслідків для різних груп населення чи секторів економіки.

Канадський досвід також демонструє важливість розвитку спеціалізованих методологій для управління специфічними типами ризиків у різних сферах діяльності державного сектору, зокрема було розроблено окремі керівні документи для управління ризиками в проєктах капітальних інвестицій, ризиками у сфері інформаційних технологій та кібербезпеки, ризиками в міжнародних програмах розвитку та гуманітарної допомоги, що дозволяє врахувати специфічні характеристики різних типів ризиків та забезпечити більш ефективно їх управління. Варто підкреслити роль Центру передового досвіду з управління ризиками при Раді казначейства, який забезпечує методологічну підтримку федеральним міністерствам та відомствам, організовує навчальні програми для державних службовців, сприяє обміну кращими практиками між організаціями та проводить дослідження з актуальних питань управління ризиками в публічному секторі.

Канадська модель також наголошує на важливості розвитку «ризик-грамотності» серед державних службовців на всіх рівнях, що передбачає не лише технічні навички ідентифікації та оцінки ризиків, а й розуміння ролі управління ризиками в забезпеченні належного управління, здатність до критичного аналізу припущень та невизначеностей, що лежать в основі політичних рішень, та готовність до відкритого обговорення ризиків і дилем, пов'язаних з вибором різних варіантів дій.

Нідерландський досвід представляє континентально-європейський підхід до інституціоналізації управління ризиками, який характеризується більшою формалізацією та законодавчим регулюванням порівняно з англосаксонськими країнами, що відображає загальні особливості адміністративних традицій континентальної Європи з їхнім акцентом на правову визначеність та чіткі процедури [291]. Нідерландська модель інтегрує управління ризиками в загальну систему фінансового менеджменту та бюджетування, вимагаючи від міністерств включати детальний аналіз ризиків до бюджетних запитів та звітів про виконання бюджету, що забезпечує врахування невизначеностей при плануванні видатків та дозволяє Парламенту приймати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу обмежених бюджетних ресурсів між конкуруючими пріоритетами. Важливою інновацією нідерландського підходу є концепція «бюджету ризиків», яка передбачає резервування частини бюджетних коштів на центральному рівні для покриття потенційних збитків від реалізації найбільш значущих ризиків, що дозволяє уникнути ситуацій, коли реалізація непередбачених ризиків призводить до необхідності термінового перерозподілу бюджету або скорочення фінансування запланованих програм та проєктів. Слід зазначити, що нідерландська система також передбачає проведення регулярних оглядів ризиків на рівні окремих міністерств та на загальнодержавному рівні, які аналізують еволюцію ключових ризиків, оцінюють ефективність заходів з їх мітігації та виявляють нові загрози та можливості, що вимагають уваги з боку політичного керівництва та вищого адміністративного менеджменту.

Німеччина як федеративна держава демонструє багаторівневу модель інституціоналізації управління ризиками, де федеральний, земельний та муніципальний рівні мають певну автономію у розробці власних підходів при дотриманні спільних принципів та вимог, закладених у федеральному законодавстві та методологічних рекомендаціях [233]. Німецька модель характеризується сильним акцентом на управлінні фінансовими ризиками та забезпеченні фіскальної стабільності, що відображає конституційні вимоги щодо збалансованості бюджетів та обмеження державного боргу, які були посилені після європейської боргової кризи 2010-2012 років. Федеральне міністерство фінансів відіграє ключову роль у координації системи управління ризиками на федеральному рівні, встановлюючи методологічні стандарти, здійснюючи моніторинг найбільш значущих фінансових ризиків, зокрема ризиків, пов'язаних з державними гарантіями та зобов'язаннями федерального уряду, та готуючи регулярні звіти про ризики для федерального бюджету, які розглядаються Бундестагом та враховуються при підготовці середньострокових фінансових планів. Варто підкреслити важливу роль Федеральної рахункової палати, яка не лише здійснює традиційний фінансовий аудит державних організацій, а й оцінює ефективність систем управління ризиками в окремих відомствах, виявляє системні недоліки та слабкі місця та формулює рекомендації щодо їх усунення, причому ці рекомендації, як правило, супроводжуються подальшим моніторингом їх виконання, що забезпечує реальний вплив аудиторських висновків на практику управління ризиками в державних організаціях.

Скандинавські країни, зокрема Швеція, Норвегія та Данія, розвинули власні моделі інституціоналізації управління ризиками, що відображають їхні традиції сильної професійної державної служби, високого рівня довіри до публічних інституцій та культури відкритості та підзвітності в діяльності органів влади [181]. Шведська модель управління ризиками тісно пов'язана з системою управління якістю та безперервного вдосконалення в державному секторі, причому шведські державні агенції, які мають значну оперативну

автономію від міністерств у межах своїх сфер відповідальності, зобов'язані щорічно звітувати уряду про стан системи внутрішнього контролю та управління ризиками, а ці звіти є публічними та доступними для громадського контролю, що відображає загальну скандинавську традицію транспарентності в діяльності публічних організацій. Слід зазначити, що шведський підхід наголошує на інтеграції управління ризиками в процеси стратегічного планування та оцінки ефективності діяльності державних організацій, причому система оцінки ефективності включає не лише традиційні показники результативності та ефективності, а й показники, що характеризують зрілість системи управління ризиками та здатність організації ефективно реагувати на нові виклики та непередбачені ситуації.

Норвезька модель особливо наголошує на управлінні стратегічними ризиками та інтеграції ризик-менеджменту в процеси довгострокового планування, що є особливо важливим для країни зі значними доходами від нафтогазового сектору та необхідністю забезпечення міжгенераційної справедливості через механізм Державного пенсійного фонду [181]. Норвезький уряд регулярно проводить комплексні огляди довгострокових ризиків та можливостей для економіки та суспільства, які аналізують широкий спектр факторів – від демографічних змін та технологічних трансформацій до кліматичних ризиків та геополітичних зрушень – та їхній потенційний вплив на добробут майбутніх поколінь норвежців. Ці огляди стають основою для стратегічних дискусій в уряді та Парламенті щодо необхідності адаптації політик та інститутів до довгострокових викликів та забезпечення стійкості норвезької економіки та суспільства перед обличчям глобальних трансформацій. Варто підкреслити, що норвезький досвід демонструє важливість поєднання короткострокового операційного управління ризиками з довгостроковим стратегічним передбаченням та плануванням, що дозволяє органам влади не лише реагувати на поточні виклики, а й проактивно готуватися до майбутніх трансформацій та формувати бажані траєкторії розвитку.

Французький досвід представляє централізований підхід до інституціоналізації управління ризиками, що відповідає загальній традиції сильної виконавчої влади та ієрархічної адміністративної вертикалі, характерної для французької моделі державного управління [167]. Французька система базується на концепції «внутрішнього контролю» (*contrôle interne*), яка поєднує елементи традиційного внутрішнього контролю фінансово-господарських операцій з сучасними підходами до управління ризиками та була формалізована у міжвідомчих методологічних рекомендаціях, розроблених під керівництвом Міністерства економіки, фінансів та промислового і цифрового суверенітету. Слід зазначити, що французький підхід наголошує на ієрархічній відповідальності за управління ризиками, коли кожен рівень управління несе відповідальність за ризики у межах своєї компетенції та зобов'язаний забезпечити належне функціонування системи внутрішнього контролю в підпорядкованих підрозділах, причому генеральні секретарі міністерств відіграють ключову координуючу роль у впровадженні та функціонуванні систем управління ризиками на рівні окремих міністерств. Французька модель також передбачає створення спеціалізованих підрозділів з управління ризиками та внутрішнього аудиту в найбільших міністерствах та державних організаціях, які забезпечують методологічну підтримку операційним підрозділам, координують процеси ідентифікації та оцінки ризиків, здійснюють моніторинг ефективності заходів з мітігації ризиків та готують консолідовані звіти про ризики для вищого керівництва організацій.

Досвід Сполучених Штатів Америки заслуговує на окрему увагу через масштаб та складність американської федеральної бюрократії, яка налічує понад два мільйони цивільних державних службовців та управляє бюджетом, що перевищує чотири трильйони доларів на рік [253]. Американська модель управління ризиками в публічному секторі базується на концепції корпоративного управління ризиками (*Enterprise Risk Management*), яка була формалізована у циркулярі Офісу управління та бюджету A-123 та його численних доповненнях і передбачає систематичний підхід до ідентифікації,

оцінки та управління ризиками, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей федеральних агенцій. Слід зазначити, що американська система характеризується високим ступенем формалізації та детальними вимогами до документування процесів управління ризиками, що відображає загальну культуру підзвітності та контролю в американському публічному секторі, де діяльність виконавчої влади підлягає ретельному нагляду з боку Конгресу, Головного контрольно-фінансового управління (GAO) та численних оглядачів генеральних інспекторів у федеральних агенціях. Особливістю американського підходу є створення посад Chief Risk Officer у найбільших федеральних агенціях, які координують діяльність з управління ризиками на рівні всієї організації, забезпечують інтеграцію управління ризиками в стратегічне планування та бюджетування, звітують безпосередньо вищому керівництву агенції про найбільш значущі ризики та заходи з їх мітігації, а також взаємодіють з Офісом управління та бюджету та іншими центральними координаційними структурами з питань управління ризиками.

Американський досвід також демонструє важливість законодавчого закріплення вимог до систем управління ризиками, зокрема Federal Managers' Financial Integrity Act 1982 року встановив обов'язок керівників федеральних агенцій забезпечувати належні системи внутрішнього контролю, а Government Performance and Results Modernization Act 2010 року вимагає інтеграції управління ризиками в стратегічне планування та оцінку ефективності діяльності федеральних агенцій [211]. Варто підкреслити роль Головного контрольно-фінансового управління, яке регулярно проводить аудити систем управління ризиками в федеральних агенціях, оцінює ефективність їхнього функціонування, виявляє системні проблеми та слабкі місця та формулює рекомендації щодо їх усунення, причому звіти GAO розглядаються профільними комітетами Конгресу та часто стають підставою для законодавчих ініціатив або бюджетних рішень, що стимулює керівництво федеральних агенцій до серйозного ставлення до впровадження та підтримки ефективних систем управління ризиками.

Досвід країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону демонструє значну різноманітність підходів до інституціоналізації управління ризиками, що відображає відмінності в рівнях економічного розвитку, адміністративних традиціях та культурних особливостях окремих країн регіону. Сингапур розвинув одну з найбільш передових систем управління ризиками в публічному секторі серед країн регіону, що поєднує елементи західних управлінських практик з азійськими традиціями прагматичного та результат-орієнтованого управління [250]. Сингапурська модель характеризується проактивним підходом до управління ризиками, активним використанням передових аналітичних інструментів та технологій, включно з методами прогнозної аналітики та сценарного планування, культурою постійного навчання та систематичного обміну кращими практиками між державними організаціями через спеціалізовані форуми та робочі групи, а також тісною інтеграцією управління ризиками в систему оцінки ефективності діяльності державних службовців та організацій публічного сектору. Слід зазначити важливу роль Public Service Division при апараті Прем'єр-міністра Сингапуру, яка забезпечує координацію впровадження систем управління ризиками в усіх міністерствах та державних відомствах, розробляє методологічні керівництва та навчальні програми, організовує обмін досвідом між організаціями та здійснює моніторинг зрілості систем управління ризиками в різних секторах публічної адміністрації.

Японський досвід адаптації концепцій управління ризиками до специфіки національної адміністративної системи демонструє важливість врахування культурних факторів при проектуванні та впровадженні систем управління ризиками, оскільки японський підхід відображає традиційні цінності консенсусного прийняття рішень, групової відповідальності та уникнення індивідуалізації провин за помилки [197]. Японська модель наголошує на управлінні операційними ризиками та забезпеченні безперервності діяльності критично важливих державних функцій, що стало особливо актуальним після серії природних катастроф, включно з Великим

землетрусом Hanshin-Awaji 1995 року та катастрофою на атомній електростанції Fukushima Daiichi 2011 року, які продемонстрували вразливість навіть найбільш розвинених систем до каскадних ризиків та необхідність комплексного підходу до планування дій в надзвичайних ситуаціях. Слід зазначити, що після катастрофи на Фукусімі Японія значно посилила вимоги до систем управління ризиками в державному секторі, особливо у сферах, пов'язаних з критичною інфраструктурою, ядерною безпекою та готовністю до надзвичайних ситуацій, причому ці зміни включали не лише посилення технічних вимог та процедур, а й трансформацію організаційної культури з метою заохочення більш відкритого обговорення ризиків та проблем, подолання традиційного небажання «втрачати обличчя» через визнання невизначеностей та можливих вразливостей.

Південна Корея демонструє динамічний підхід до інституціоналізації управління ризиками, активно вивчаючи та адаптуючи міжнародні кращі практики до національного контексту та використовуючи цифрові технології для підвищення ефективності процесів ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків [182]. Корейська модель характеризується сильною підтримкою впровадження систем управління ризиками з боку вищого політичного керівництва та інтеграцією управління ризиками в національні стратегії та плани розвитку, що забезпечує узгодженість зусиль різних державних організацій та мобілізацію необхідних ресурсів для розбудови спроможностей у сфері управління ризиками. Міністерство у справах персоналу управління відіграє ключову координуючу роль у впровадженні систем управління ризиками в усіх центральних відомствах, розробці методологічних стандартів, організації навчальних програм для державних службовців різних рівнів та моніторингу прогресу в імplementації вимог щодо управління ризиками в різних секторах публічної адміністрації. Варто підкреслити, що корейський досвід демонструє можливість досягнення значного прогресу в інституціоналізації управління ризиками за відносно короткий період часу за умови наявності політичної волі, достатніх ресурсів та систематичного

підходу до розбудови необхідних спроможностей.

Важливу роль у глобальному просуванні інституціоналізації управління ризиками в публічному секторі відіграють міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та інші інституції, які розробляють методологічні рекомендації, сприяють обміну кращими практиками між країнами та надають технічну підтримку країнам, що прагнуть розвинути власні системи управління ризиками в органах публічної влади [251]. ОЕСР опублікувала серію впливових рекомендацій та керівних документів з управління ризиками, включно з Рекомендацією щодо управління критичними ризиками 2014 року, яка наголошує на необхідності цілісного підходу до управління ризиками, що охоплює всі рівні влади, забезпечує координацію між різними секторами та залучає широке коло стейкхолдерів, включно з приватним сектором та громадянським суспільством, до процесів ідентифікації, оцінки та управління системними ризиками, які можуть впливати на добробут та безпеку населення. Слід зазначити, що ОЕСР також розробила спеціалізовані методології для оцінки зрілості систем управління ризиками в окремих країнах, які використовуються в рамках оглядів публічного управління та дозволяють виявити сильні сторони та прогалини в національних системах управління ризиками, сформулювати конкретні рекомендації щодо їх вдосконалення та здійснювати моніторинг прогресу в імплементації цих рекомендацій.

Європейський Союз розробив власну методологію управління ризиками для інституцій ЄС, яка базується на принципах міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000, але адаптована до специфіки наднаціональної організації з її складною інституційною структурою, багаторівневим процесом прийняття рішень та необхідністю координації між різними інституціями та органами [201]. Європейська Комісія вимагає від усіх генеральних директоратів та виконавчих агенцій впровадження систем управління ризиками відповідно до єдиної методології, щорічного оновлення реєстрів ризиків та звітування про

ключові ризики та заходи з їх мітігації в рамках щорічних звітів про діяльність, які готуються керівниками генеральних директоратів та агенцій. Важливою особливістю підходу ЄС є акцент на управлінні ризиками у програмах та проєктах, що фінансуються з бюджету Союзу, з метою забезпечення ефективного використання коштів європейських платників податків, попередження шахрайства та корупції, а також досягнення поставлених цілей та результатів, визначених у відповідних регламентах та рішеннях. Слід зазначити, що ЄС також розробив спеціалізовані методології для управління специфічними типами ризиків, зокрема ризиками в інноваційних програмах досліджень та розробок, ризиками в програмах розвитку сільського господарства та регіональної політики, ризиками в зовнішній політиці та програмах міжнародної співпраці, що дозволяє врахувати особливості різних секторів політики та забезпечити більш ефективне управління специфічними ризиками в кожному з них.

Особливої уваги заслуговує досвід країн, які здійснювали трансформацію систем публічного управління в умовах обмежених ресурсів та необхідності одночасного проведення численних реформ, оскільки цей досвід є особливо релевантним для України та інших країн з перехідною економікою. Чилі, Естонія та Польща демонструють, що навіть за відсутності значних фінансових ресурсів можливо досягти істотного прогресу в інституціоналізації управління ризиками за умови стратегічного підходу до розбудови спроможностей, фокусування на пріоритетних напрямках та ефективного використання міжнародної технічної допомоги. Естонський досвід є особливо цікавим через активне використання цифрових технологій для автоматизації процесів управління ризиками, створення єдиних електронних реєстрів ризиків та інтеграцію управління ризиками в цифрову екосистему електронного урядування, що дозволило компенсувати обмеженість людських ресурсів та забезпечити більшу ефективність процесів ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків. Варто підкреслити, що естонська модель базується на принципах відкритості даних та прозорості, коли значна частина інформації

про ризики державних організацій є публічно доступною через спеціалізовані електронні платформи, що забезпечує можливість громадського контролю та стимулює органи влади до більш відповідального управління ризиками.

Польський досвід демонструє можливості поетапного підходу до інституціоналізації управління ризиками, коли впровадження систем управління ризиками розпочиналося з пілотних проєктів в обмеженій кількості організацій, що дозволило відпрацювати методології та підходи, навчити критичну масу фахівців, продемонструвати конкретні результати та переваги управління ризиками, а потім поступово масштабувати успішні практики на інші організації публічного сектору. Слід зазначити, що польський підхід наголошував на важливості адаптації міжнародних стандартів та методологій до специфіки національного контексту, врахування особливостей правової системи, адміністративних традицій та управлінської культури, що дозволило уникнути механічного копіювання зарубіжних практик без належного осмислення їхньої релевантності та придатності для польських умов.

Важливим аспектом міжнародного досвіду є також еволюція підходів до управління ризиками в органах публічної влади під впливом нових викликів та трансформацій глобального середовища, зокрема пандемії COVID-19, кліматичних змін, цифровізації та геополітичних зрушень. Пандемія COVID-19 стала своєрідним стрес-тестом для систем управління ризиками в публічному секторі різних країн і продемонструвала як сильні сторони, так і слабкі місця існуючих підходів. Країни з більш розвиненими системами управління ризиками, зокрема Сингапур, Південна Корея, Нова Зеландія та скандинавські країни, загалом демонстрували кращу готовність до пандемії та більш ефективну реакцію на неї, що проявлялося у швидшому прийнятті рішень, кращій координації між різними органами влади та рівнями управління, більш систематичному моніторингу розвитку ситуації та адаптації стратегій реагування на основі нової інформації. Водночас пандемія також виявила обмеження традиційних підходів до управління ризиками, зокрема недостатню увагу до так званих «хвостових ризиків» з низькою ймовірністю

але катастрофічними наслідками, обмежену здатність до управління каскадними та системними ризиками, що перетинають межі секторів та юрисдикцій, а також недостатній розвиток механізмів для швидкого масштабування спроможностей та мобілізації ресурсів в умовах кризових ситуацій.

У відповідь на уроки пандемії багато країн переглянули свої підходи до управління ризиками в органах публічної влади, зокрема посилюючи акцент на плануванні безперервності діяльності критично важливих державних функцій, розвитку спроможностей для швидкого реагування на непередбачені кризи, поліпшенні координації між різними органами влади та рівнями управління в умовах надзвичайних ситуацій, а також на розбудові більш стійких та адаптивних організаційних структур та процесів, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Слід зазначити, що ці зміни відображають більш широкий перехід від традиційного управління ризиками, яке фокусується на попередженні та мітігації негативних подій, до управління стійкістю, яке наголошує на здатності організацій та систем абсорбувати шоки, адаптуватися до нових умов, швидко відновлюватися після криз та навчатися на основі досвіду для підвищення готовності до майбутніх викликів.

Цифровізація та зростаюча залежність органів публічної влади від інформаційних технологій також трансформують ландшафт ризиків та вимагають розвитку нових спроможностей для управління кіберризиками, ризиками конфіденційності та захисту персональних даних, ризиками використання штучного інтелекту та алгоритмічного прийняття рішень, а також ризиками цифрового розриву та нерівного доступу до цифрових послуг. Провідні країни в сфері електронного урядування, зокрема Естонія, Данія, Південна Корея та Сингапур, розробили комплексні підходи до управління цифровими ризиками, які інтегрують технічні заходи кібербезпеки з організаційними політиками, процедурами управління даними, навчанням персоналу та залученням громадян до обговорення етичних аспектів

використання нових технологій в публічному секторі. Слід зазначити, що управління цифровими ризиками вимагає не лише технічної експертизи, а й розуміння ширших соціальних, етичних та політичних імплікацій використання цифрових технологій в діяльності органів публічної влади, включно з питаннями прозорості алгоритмічного прийняття рішень, справедливості та недискримінації у наданні цифрових послуг, а також балансу між ефективністю використання даних та захистом права на приватність.

Геополітичні зрушення та зростання глобальної нестабільності також впливають на пріоритети управління ризиками в органах публічної влади, зокрема актуалізуючи необхідність управління ризиками, пов'язаними з порушенням глобальних ланцюгів постачання, енергетичною безпекою, міграційними потоками, гібридними загрозами та дезінформацією. Країни Європейського Союзу після початку повномасштабної війни Росії проти України значно посилили увагу до управління ризиками енергетичної залежності, стійкості критичної інфраструктури, протидії іноземному втручання та захисту демократичних інституцій від гібридних загроз. Ці зміни відображають усвідомлення необхідності більш широкого розуміння спектру ризиків для національної безпеки та стійкості, яке виходить за межі традиційних військових загроз та охоплює економічні, енергетичні, технологічні та інформаційні виміри безпеки, а також визнання взаємозв'язку між управлінням ризиками на рівні окремих організацій публічного сектору та забезпеченням загальнодержавної стійкості та безпеки.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити кілька спільних тенденцій та закономірностей у процесах інституціоналізації управління ризиками в органах публічної влади, які проявляються незалежно від специфічних особливостей окремих країн та їхніх адміністративних систем. По-перше, очевидним є поступовий рух від фрагментарних практик управління окремими типами ризиків до комплексних інтегрованих систем корпоративного управління ризиками, що охоплюють всі категорії ризиків та

всі рівні організації і забезпечують систематичний підхід до ідентифікації, оцінки та управління невизначеністю. По-друге, спостерігається зростання інтеграції управління ризиками в ключові процеси державного управління, зокрема стратегічне планування, бюджетування, управління ефективністю діяльності та прийняття рішень, що дозволяє забезпечити реальне, а не формальне врахування ризиків при визначенні пріоритетів політики та розподілі обмежених публічних ресурсів. По-третє, відбувається зміщення акцентів від управління переважно фінансовими та операційними ризиками до більш широкого розуміння спектру ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей органів публічної влади, включно зі стратегічними ризиками, ризиками для репутації, ризиками недосягнення очікуваних результатів політики та різноманітними зовнішніми ризиками, пов'язаними з глобальними викликами та трансформаціями. По-четверте, зростає увага до розвитку організаційної культури, що сприяє відкритому обговоренню ризиків та невизначеностей, заохочує проактивну ідентифікацію потенційних проблем та підтримує обґрунтоване прийняття ризиків у випадках, коли це є необхідним для досягнення важливих політичних цілей або інновацій у наданні публічних послуг.

Аналіз міжнародного досвіду також дозволяє виокремити кілька ключових факторів успіху в інституціоналізації управління ризиками, які проявляються в різних національних контекстах та можуть слугувати орієнтирами для країн, що знаходяться на ранніх етапах розвитку власних систем управління ризиками в органах публічної влади.

Серед таких факторів особливо важливими є: наявність чіткої підтримки та лідерства з боку вищого політичного та адміністративного керівництва, що забезпечує необхідну легітимність та ресурси для впровадження систем управління ризиками; послідовність та систематичність у розбудові спроможностей через навчання державних службовців, розробку методологічних керівництв та створення спеціалізованих координаційних структур; забезпечення належного балансу між централізованою

координацією та децентралізованою відповідальністю, що дозволяє поєднати єдність підходів з врахуванням специфічних контекстуальних факторів окремих організацій; інтеграція управління ризиками в існуючі управлінські процеси та системи замість створення паралельних бюрократичних структур; забезпечення прозорості та підзвітності в управлінні ризиками через регулярне звітування та залучення незалежних аудиторів та контролерів до оцінки ефективності систем управління ризиками; а також створення механізмів для систематичного обміну досвідом та кращими практиками між організаціями публічного сектору, що дозволяє прискорити навчання та уникнути повторення помилок, які вже були зроблені іншими організаціями.

Водночас міжнародний досвід чітко демонструє, що інституціоналізація управління ризиками є тривалим процесом, який вимагає постійних зусиль, систематичної підтримки з боку політичного та адміністративного керівництва, значних інвестицій у розбудову спроможностей через навчання та розвиток персоналу, а також готовності до постійного навчання та адаптації підходів на основі накопиченого досвіду та змін у зовнішньому середовищі, і що найбільш успішними є ті країни, які розглядають управління ризиками не як формальну вимогу або бюрократичну процедуру, а як інтегральну частину належного управління та ключовий інструмент для досягнення стратегічних цілей публічних організацій та забезпечення добробуту громадян.

2.3. Практики управління ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні

Практики управління ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні в Україні перебувають на початковій стадії розвитку і характеризуються значною неоднорідністю як між різними регіонами, так і між окремими органами влади в межах одного регіону, що відображає загальну фрагментованість процесу інституціоналізації управління ризиками в

українському публічному секторі та відсутність єдиних методологічних підходів і стандартів, які були б обов'язковими для застосування всіма органами влади незалежно від рівня та сфери їхньої діяльності. Слід зазначити, що ця ситуація є значною мірою зумовлена відсутністю комплексного нормативно-правового регулювання управління ризиками в публічному секторі на національному рівні, обмеженістю ресурсів місцевих органів влади для впровадження нових управлінських практик, недостатнім рівнем підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління ризиками, а також браком практичних прикладів успішного впровадження систем управління ризиками, які могли б слугувати орієнтирами для інших органів влади.

Водночас останніми роками спостерігається зростання усвідомлення важливості управління ризиками для забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади та досягнення цілей регіонального розвитку, що проявляється в окремих ініціативах щодо впровадження елементів ризик-орієнтованого управління в роботу обласних державних адміністрацій, обласних та міських рад, територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, хоча ці ініціативи поки що мають переважно локальний характер і не складаються в цілісну систему управління ризиками на регіональному рівні.

Аналіз практик управління ризиками в обласних державних адміністраціях демонструє значну варіативність підходів і рівнів розвитку систем управління ризиками в різних регіонах України, причому ці відмінності зумовлені цілою низкою факторів, включно з наявністю або відсутністю лідерів-реформаторів серед керівництва облдержадміністрацій, досвідом участі в міжнародних проєктах технічної допомоги, які включали компоненти з управління ризиками, рівнем розвитку управлінської культури та відкритості до інновацій, а також специфічними викликами та ризиками, з якими стикається конкретний регіон і які стимулюють до пошуку більш систематичних підходів до їх управління [30]. У кількох областях, зокрема тих,

які активно співпрацювали з міжнародними донорськими організаціями в рамках програм підтримки децентралізації та реформи публічного управління, було розроблено окремі елементи систем управління ризиками, включно з реєстрами ризиків для найбільш критичних напрямів діяльності, процедурами періодичної оцінки та перегляду ризиків, механізмами звітування про ключові ризики перед керівництвом облдержадміністрації, проте ці практики рідко охоплюють всі структурні підрозділи облдержадміністрації і часто залишаються формальними вправами, які мало впливають на реальні процеси прийняття рішень та розподілу ресурсів. Варто підкреслити, що навіть у тих регіонах, де були зроблені спроби впровадження систем управління ризиками, спостерігаються значні проблеми з інтеграцією управління ризиками в процеси стратегічного планування регіонального розвитку, бюджетування та оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів, що значною мірою знижує практичну цінність зусиль з ідентифікації та оцінки ризиків, оскільки результати цього аналізу не знаходять відображення в конкретних управлінських рішеннях і залишаються на рівні декларацій без реального впливу на діяльність органів влади.

Однією з ключових проблем, що перешкоджають ефективному управлінню ризиками на регіональному рівні, є відсутність спеціалізованих структурних підрозділів або посадових осіб, які були б відповідальними за координацію діяльності з управління ризиками в обласних державних адміністраціях та забезпечення методологічної підтримки структурним підрозділам у питаннях ідентифікації, оцінки та мітигації ризиків. У більшості облдержадміністрацій функції, пов'язані з управлінням ризиками, якщо вони взагалі формально визначені, розподілені між різними структурними підрозділами без належної координації, що призводить до дублювання зусиль, неузгодженості підходів та неможливості сформувати цілісну картину ключових ризиків для регіону та діяльності обласної державної адміністрації [101].

Слід зазначити, що в окремих облдержадміністраціях функції

координації управління ризиками покладено на підрозділи стратегічного планування або департаменти економічного розвитку, проте ці підрозділи, як правило, не мають достатніх ресурсів, повноважень і методологічних компетенцій для ефективного виконання цієї функції, особливо в ситуації, коли керівники інших структурних підрозділів не бачать цінності в систематичному управлінні ризиками і розглядають його як додаткове бюрократичне навантаження, яке відволікає від виконання основних завдань. Ситуація ускладнюється також високою плінністю кадрів в обласних державних адміністраціях, особливо на посадах, які вимагають спеціалізованих знань і навичок, що призводить до втрати накопиченого досвіду та необхідності постійного навчання нових співробітників базовим концепціям і методам управління ризиками, а також відсутністю системи мотивації державних службовців до впровадження інновацій у сфері управління ризиками, оскільки система оцінки ефективності діяльності державних службовців не включає показників, пов'язаних з управлінням ризиками, і не заохочує проактивну ідентифікацію та мітігацію потенційних проблем.

Практики управління ризиками в обласних та міських радах демонструють ще нижчий рівень розвитку порівняно з обласними державними адміністраціями, що значною мірою пов'язано з особливостями функціонування органів місцевого самоврядування, включно з політизацією процесів прийняття рішень через вплив депутатських фракцій з різними інтересами та пріоритетами, обмеженістю фінансових та людських ресурсів, особливо в малих та середніх містах, а також недостатнім розумінням ролі управління ризиками в забезпеченні фінансової стабільності місцевих бюджетів та ефективності надання комунальних послуг населенню [153]. У більшості обласних та міських рад відсутні навіть базові елементи систем управління ризиками, такі як систематична ідентифікація та документування ключових ризиків для досягнення цілей, визначених у стратегіях розвитку громад, регулярна оцінка ймовірності та потенційного впливу ідентифікованих ризиків, розробка планів заходів з мітігації найбільш значущих ризиків та

моніторинг ефективності реалізації цих планів.

Варто підкреслити, що навіть у тих випадках, коли стратегії розвитку територіальних громад включають розділи, присвячені аналізу ризиків, цей аналіз часто має поверхневий характер і обмежується загальними формулюваннями про потенційні загрози без конкретизації їхньої природи, джерел виникнення, ймовірності реалізації та можливих наслідків, а також без визначення конкретних відповідальних за управління цими ризиками та заходів, які планується вжити для їх мітігації. Ситуація дещо краща в найбільших містах України, де виконавчі органи міських рад мають більші ресурси та більш розвинені управлінські структури, і в деяких з них були зроблені спроби впровадження елементів ризик-орієнтованого управління, зокрема в контексті управління муніципальним боргом, проектами капітальних інвестицій, комунальними підприємствами, проте ці практики поки що мають фрагментарний характер і не інтегровані в загальну систему корпоративного управління на рівні міської ради та її виконавчих органів.

Реформа децентралізації, яка активно впроваджувалася в Україні з 2014 року і призвела до формування спроможних територіальних громад через процеси добровільного об'єднання, створила як нові можливості, так і нові виклики для управління ризиками на місцевому рівні, оскільки об'єднані територіальні громади отримали значно більші повноваження та ресурси порівняно з попередніми сільськими, селищними та міськими радами базового рівня, але водночас взяли на себе відповідальність за значно ширший спектр публічних послуг і функцій, що автоматично означає необхідність управління більш складним і різноманітним портфелем ризиків [139].

При цьому більшість об'єднаних територіальних громад не мала достатніх управлінських спроможностей для ефективного виконання розширених повноважень на момент їх отримання, і значні зусилля протягом перших років після об'єднання були зосереджені на базових питаннях налагодження систем бюджетування, закупівель, управління персоналом та надання адміністративних послуг, тоді як більш складні управлінські

практики, включно з систематичним управлінням ризиками, залишалися поза фокусом уваги керівництва та апаратів об'єднаних територіальних громад. Водночас окремі успішні приклади об'єднаних територіальних громад, які змогли залучити кваліфікованих управлінців з досвідом роботи в приватному секторі або міжнародних організаціях та активно співпрацювали з програмами міжнародної технічної допомоги, демонструють можливість впровадження базових елементів управління ризиками навіть за умов обмежених ресурсів, зокрема через використання простих інструментів ідентифікації та оцінки ризиків, залучення депутатів місцевих рад та представників громадськості до обговорення ключових ризиків для розвитку громади, інтеграцію аналізу ризиків у процеси підготовки бюджетів та стратегічних планів, а також створення резервних фондів для фінансування непередбачених витрат, пов'язаних з реалізацією ризиків.

Територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади на регіональному рівні характеризуються дещо вищим рівнем розвитку практик управління ризиками порівняно з органами місцевого самоврядування, що значною мірою зумовлено існуванням централізованих методологічних вказівок і стандартів, які розробляються на рівні центральних апаратів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади і є обов'язковими для застосування територіальними підрозділами, а також наявністю систем звітування та контролю з боку центральних апаратів, які стимулюють територіальні підрозділи до дотримання встановлених процедур і вимог [98]. Зокрема, територіальні органи Державної податкової служби, Державної митної служби, органи Державної казначейської служби та деякі інші територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади впровадили елементи ризик-орієнтованого підходу у свою діяльність, передусім у сферах, де це прямо передбачено законодавством або відомчими нормативними актами, зокрема в контексті здійснення контрольно-наглядових функцій, управління операційними ризиками, забезпечення фінансової звітності та внутрішнього контролю. Варто підкреслити, що впровадження ризик-

орієнтованого підходу в територіальних підрозділах центральних органів виконавчої влади часто має вузько функціональний характер і обмежується специфічними завданнями конкретного органу, тоді як більш широке розуміння управління ризиками як інтегрованого підходу до забезпечення досягнення стратегічних цілей організації залишається слабо розвиненим, і практично відсутня координація управління ризиками між різними територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, які діють на території одного регіону, що призводить до втрачених можливостей для синергії зусиль та спільного управління ризиками, які є актуальними для кількох органів одночасно.

Повномасштабна війна Росії проти України, яка розпочалася у лютому 2022 року, кардинально змінила контекст діяльності органів публічної влади на регіональному рівні і створила безпрецедентні виклики для управління ризиками, оскільки багато регіонів опинилися під прямою загрозою військової агресії, зазнали масштабних руйнувань критичної інфраструктури внаслідок ракетних та дронівих ударів, стикнулися з необхідністю евакуації населення та координації гуманітарної допомоги, а органи влади в багатьох регіонах були змушені працювати в умовах постійної загрози для безпеки власного персоналу та об'єктів [42].

Ці виклики виявили критичні прогалини в існуючих підходах до управління ризиками на регіональному рівні, зокрема недостатню увагу до планування безперервності діяльності критично важливих функцій органів влади в умовах надзвичайних ситуацій, обмежену здатність до швидкої адаптації планів та процедур у відповідь на динамічні зміни ситуації, слабкість систем координації між різними органами влади та рівнями управління в кризових умовах, а також недостатній розвиток культури управління ризиками, яка б дозволяла керівникам приймати обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності та необхідності балансування між конкуруючими пріоритетами безпеки, забезпечення базових послуг населенню та підтримки економічної діяльності.

Проте водночас війна також стала потужним каталізатором для розвитку окремих аспектів управління ризиками, оскільки органи влади були змушені швидко навчатися управляти новими типами ризиків, розробляти процедури оцінки загроз та прийняття рішень щодо евакуації чи переміщення критичних об'єктів, координувати дії з іншими органами влади та силами оборони, а також адаптувати свою діяльність до умов часткового або повного руйнування інфраструктури та обмеженості ресурсів, і багато уроків, отриманих в умовах воєнного часу, безумовно матимуть значення для розвитку систем управління ризиками в органах публічної влади після завершення війни та переходу до відбудови країни.

Окремої уваги в контексті виявлених прогалин заслуговує управління ризиками гібридних загроз на регіональному рівні. Аналіз практик органів публічної влади свідчить про відсутність у більшості регіональних структур спеціалізованих механізмів ідентифікації та реагування на гібридні загрози – скоординовані впливи, що поєднують кібератаки на об'єкти критичної інфраструктури, дезінформаційні кампанії, спрямовані на підрив довіри до органів влади, та економічний тиск. Такі загрози є характерними насамперед для прифронтових і прикордонних регіонів, де вони суттєво ускладнюють прийняття управлінських рішень та надання публічних послуг. Відсутність належних систем моніторингу індикаторів гібридного впливу та профільних компетенцій у державних службовців знижує здатність органів влади до своєчасного виявлення та нейтралізації таких загроз, безпосередньо впливаючи на стійкість регіонального розвитку. Подолання цієї прогалини потребує не лише технічних рішень у сфері кібербезпеки, а й розвитку культури усвідомлення гібридних загроз як специфічної складової системи управління ризиками на всіх рівнях публічного управління.

Аналіз конкретних практик управління специфічними категоріями ризиків на регіональному рівні дозволяє краще зрозуміти як досягнення, так і прогалини в існуючих підходах до управління ризиками в органах публічної влади в Україні. Управління фінансовими ризиками на рівні регіональних та

місцевих бюджетів традиційно отримувало більше уваги порівняно з іншими категоріями ризиків, що зумовлено як вимогами бюджетного законодавства щодо збалансованості бюджетів та обмеженнями на розміри дефіцитів і боргових зобов'язань, так і безпосереднім впливом фінансових ризиків на спроможність органів влади виконувати свої функції та надавати послуги населенню.

Обласні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, як правило, здійснюють моніторинг ключових фінансових ризиків, зокрема ризиків недоотримання доходів бюджету через зміни в економічній кон'юнктурі або законодавстві, ризиків перевищення видатків через непередбачені потреби або інфляційні процеси, ризиків накопичення заборгованості за комунальні послуги та енергоносії, ризиків, пов'язаних з обслуговуванням місцевого боргу, проте ці практики часто мають фрагментарний та реактивний характер, зосереджуючись на короткостроковому моніторингу поточного стану виконання бюджету без належного прогнозування майбутніх фінансових ризиків та розробки превентивних заходів з їх мітігації. Варто підкреслити, що управління фінансовими ризиками на регіональному та місцевому рівнях ускладнюється високою залежністю місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, зміни обсягів яких можуть бути непередбачуваними та суттєво впливати на фінансову спроможність органів місцевого самоврядування, а також обмеженістю інструментів, доступних місцевим органам влади для управління фінансовими ризиками, оскільки можливості залучення додаткових доходів через місцеві податки і збори є обмеженими, а доступ до кредитних ресурсів часто ускладнений високою вартістю запозичень та обмеженнями на розміри місцевого боргу.

Управління операційними ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні залишається слабо розвиненим, незважаючи на те що операційні ризики, пов'язані з неефективними процесами, помилками персоналу, збоями в інформаційних системах, корупцією та зловживаннями,

можуть мати значний негативний вплив на якість надання публічних послуг, ефективність використання бюджетних коштів та довіру громадян до органів влади. Більшість органів публічної влади на регіональному рівні не мають систематичних процедур ідентифікації та оцінки операційних ризиків у різних процесах та функціях, а заходи з мітігації операційних ризиків часто обмежуються загальними вимогами щодо дотримання процедур внутрішнього контролю без належного аналізу специфічних вразливостей конкретних процесів та розробки цільових контрольних заходів [143]. Варто підкреслити однак, що недостатня увага до управління операційними ризиками частково пов'язана з відсутністю належних систем збору та аналізу даних про інциденти, помилки та збої в діяльності органів влади, які могли б слугувати основою для виявлення системних проблем та розробки заходів з їх усунення, а також з недостатнім розумінням керівниками органів влади взаємозв'язку між якістю управління операційними ризиками та загальною ефективністю діяльності організації, що призводить до недооцінки важливості інвестицій у розвиток систем управління операційними ризиками.

Управління стратегічними ризиками, які можуть вплинути на досягнення довгострокових цілей регіонального розвитку, є найменш розвиненою сферою управління ризиками на регіональному рівні в Україні, що відображає загальні проблеми з стратегічним плануванням та управлінням регіональним розвитком, включно з недостатньою інтеграцією між стратегіями розвитку регіонів та реальними процесами прийняття рішень і розподілу ресурсів, обмеженою участю ключових стейкхолдерів у процесах стратегічного планування, а також недостатнім моніторингом та оцінкою прогресу в реалізації стратегій розвитку [131].

Стратегії розвитку регіонів та територіальних громад, які розробляються відповідно до вимог законодавства про державне стратегічне планування, як правило, включають окремі елементи аналізу ризиків, проте цей аналіз часто має формальний характер і обмежується ідентифікацією загальних категорій ризиків без належної деталізації їхніх джерел, механізмів реалізації,

ймовірності та потенційних наслідків, а також без визначення конкретних заходів з мітігації ідентифікованих ризиків та інтеграції цих заходів у плани реалізації стратегій. У той же час, управління стратегічними ризиками вимагає здатності до довгострокового передбачення та аналізу тенденцій у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на перспективи розвитку регіону, включно з демографічними змінами, технологічними трансформаціями, екологічними викликами, змінами в економічній структурі та геополітичними факторами, проте більшість органів влади на регіональному рівні не мають необхідних аналітичних спроможностей для проведення такого комплексного стратегічного аналізу, а процеси стратегічного планування часто зосереджені на короткострокових пріоритетах та проєктах без належного врахування довгострокових трендів та потенційних трансформацій соціально-економічного середовища регіону.

Роль міжнародної технічної допомоги у розвитку практик управління ризиками на регіональному рівні в Україні була значною, оскільки багато програм та проєктів міжнародних донорських організацій, спрямованих на підтримку реформи децентралізації, регіонального розвитку, підвищення ефективності публічного управління, включали компоненти, пов'язані з управлінням ризиками, і надавали методологічну та консультаційну підтримку органам влади у впровадженні елементів систем управління ризиками [114]. Проєкти Програми розвитку ООН, проєкти Європейського Союзу в рамках ініціативи U-LEAD з Європою, програми Швейцарсько-українського проєкту підтримки децентралізації, проєкти німецького товариства міжнародного співробітництва GIZ та інших міжнародних організацій надавали тренінги для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління ризиками, розробляли методологічні посібники та інструменти, адаптовані до українського контексту, підтримували пілотні ініціативи з впровадження систем управління ризиками в окремих регіонах та громадах, а також сприяли обміну досвідом між різними регіонами та залученню міжнародних експертів для надання консультацій щодо кращих практик

управління ризиками. Ефективність цієї технічної допомоги значною мірою залежала від рівня зацікавленості та підтримки з боку керівництва органів влади, наявності достатніх людських ресурсів для участі в навчальних програмах та впровадження отриманих знань у практику, а також від здатності інтегрувати підтримку з управління ризиками в ширші зусилля з розвитку управлінських спроможностей та інституційного зміцнення органів влади, і в тих випадках, коли ці умови були присутні, міжнародна технічна допомога демонструвала відчутні результати у вигляді покращення розуміння концепцій і методів управління ризиками серед державних службовців, розробки практичних інструментів управління ризиками, адаптованих до специфіки конкретних органів влади, та запуску пілотних ініціатив, які могли б слугувати прикладами для масштабування в інших регіонах.

Перешкоди для розвитку ефективних практик управління ризиками на регіональному рівні є численними і взаємопов'язаними, формуючи своєрідне «замкнене коло», коли відсутність одних елементів системи управління ризиками перешкоджає розвитку інших елементів, і подолання цих перешкод вимагає комплексного та систематичного підходу, а не фрагментарних ініціатив.

Серед найбільш значущих перешкод слід виділити відсутність чіткого нормативно-правового регулювання управління ризиками в публічному секторі на національному рівні, що створює невизначеність щодо обов'язковості впровадження систем управління ризиками, відповідальності за їх функціонування та стандартів, яким ці системи мають відповідати, і призводить до того, що органи влади на регіональному рівні часто не мають достатніх стимулів для інвестування обмежених ресурсів у розвиток систем управління ризиками, розглядаючи це як добровільну ініціативу, а не обов'язкову вимогу [24]. Обмеженість фінансових та людських ресурсів органів публічної влади на регіональному рівні, особливо в контексті необхідності одночасного впровадження численних реформ і трансформацій, призводить до того, що управління ризиками часто не розглядається як

пріоритет і програє конкуренцію за увагу керівництва та ресурси іншим ініціативам, які мають більш чітко видимі короткострокові результати. При цьому хотілось би наголосити, що недостатній рівень підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління ризиками, включно з обмеженим розумінням базових концепцій і методів управління ризиками, відсутністю практичних навичок використання інструментів ідентифікації та оцінки ризиків, а також недостатнім усвідомленням цінності управління ризиками для підвищення ефективності діяльності органів влади, є однією з найбільш суттєвих перешкод, оскільки навіть наявність формальних вимог щодо управління ризиками та методологічних інструментів не забезпечить їх ефективного застосування без належних знань і навичок персоналу, який має їх використовувати.

Культурні та інституційні бар'єри також відіграють важливу роль у стримуванні розвитку практик управління ризиками на регіональному рівні, зокрема традиційна для пострадянського простору управлінська культура, яка характеризується уникненням відкритого обговорення ризиків і проблем через побоювання негативних наслідків для кар'єри, схильністю до ієрархічного прийняття рішень без належного залучення нижчих рівнів управління та експертів, недостатньою довірою між різними органами влади та рівнями управління, що ускладнює координацію в управлінні спільними ризиками, а також поширеним сприйняттям управління ризиками як додаткової бюрократичної процедури, а не інструменту для покращення якості прийняття рішень і досягнення цілей організації [13]. Причому зрозуміло, що трансформація цієї управлінської культури є складним і тривалим процесом, який вимагає не лише навчання та розвитку навичок, а й зміни систем мотивації, підзвітності та оцінки ефективності діяльності державних службовців, а також демонстрації конкретних прикладів, коли систематичне управління ризиками призводило до кращих результатів і визнання з боку керівництва та громадськості.

Брак практичних прикладів успішного впровадження систем управління

ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні, які могли б слугувати доказом ефективності цих підходів та джерелом натхнення для інших органів влади, також є суттєвою перешкодою, оскільки в умовах обмежених ресурсів і конкуренції за увагу керівництва важко переконати в доцільності інвестування в нові управлінські практики без можливості посилення на конкретні успішні кейси з вітчизняної практики, які демонстрували б відчутні результати від впровадження управління ризиками.

Водночас існують і певні сприятливі фактори та можливості для прискорення розвитку практик управління ризиками на регіональному рівні в найближчі роки, зокрема зростаюче усвідомлення серед керівників органів публічної влади необхідності більш систематичного підходу до управління невизначеністю та ризиками в умовах складного та мінливого зовнішнього середовища, що було значно посилено досвідом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, які продемонстрували критичну важливість готовності до непередбачених криз і здатності швидко адаптуватися до нових викликів.

Реформа державного управління та реформа децентралізації створили інституційні передумови для впровадження більш сучасних управлінських практик, включно з управлінням ризиками, через укріплення спроможностей органів місцевого самоврядування, розширення їхньої фінансової автономії, що підвищує відповідальність за ефективне управління місцевими ресурсами, та розвиток систем стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях, які можуть стати платформою для інтеграції управління ризиками в процеси визначення пріоритетів розвитку та розподілу ресурсів [93]. Варто підкреслити, що зростаюча увага з боку міжнародних донорських організацій до підтримки розбудови спроможностей органів публічної влади в Україні, особливо в контексті майбутньої відбудови країни після завершення війни, створює можливості для мобілізації технічної та фінансової підтримки для впровадження систем управління ризиками, і важливо забезпечити, щоб ця підтримка була скоординованою, базувалася на ретельному аналізі потреб і

пріоритетів українських органів влади, та орієнтувалася на розвиток довгострокових спроможностей, а не лише на реалізацію короткострокових проєктів, які можуть не мати сталого впливу після завершення донорського фінансування.

Цифровізація публічного управління також відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління ризиками на регіональному рівні через використання інформаційних систем для збору, аналізу та візуалізації даних про ризики, автоматизацію процесів моніторингу ключових індикаторів ризиків, створення електронних реєстрів ризиків, які дозволяють відстежувати динаміку ризиків і ефективність заходів з їх мітігації, а також забезпечення прозорості інформації про ризики для громадян і стейкхолдерів через публікацію відповідних даних на офіційних веб-сайтах органів влади. І тут слід зазначити, що Україна досягла значного прогресу в цифровізації публічних послуг через розвиток платформи Дія та інших електронних сервісів, і цей досвід і створена цифрова інфраструктура можуть стати основою для розвитку цифрових інструментів управління ризиками, хоча це вимагатиме додаткових інвестицій у розробку спеціалізованих функціональностей та інтеграцію систем управління ризиками з існуючими інформаційними системами органів влади. Причому розвиток культури відкритих даних і прозорості в діяльності органів публічної влади, яка активно просувається в Україні останніми роками, також створює сприятливі умови для підвищення підзвітності в управлінні ризиками через можливість громадського контролю за тим, як органи влади ідентифікують, оцінюють та управляють ризиками, що можуть вплинути на добробут громадян, і це може стати додатковим стимулом для органів влади до більш серйозного ставлення до систематичного управління ризиками.

Роль комунікації та залучення стейкхолдерів у процесах управління ризиками на регіональному рівні також є критично важливою, оскільки органи публічної влади не можуть ефективно управляти всіма ризиками, що впливають на регіональний розвиток, без активної співпраці з приватним

сектором, організаціями громадянського суспільства, науковими установами та громадянами, які володіють важливою інформацією про локальні ризики, можуть бути партнерами в реалізації заходів з мітігації ризиків або сприяти мобілізації ресурсів для управління спільними ризиками.

Практика залучення стейкхолдерів до процесів управління ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні в Україні залишається слабо розвиненою, і більшість ініціатив з ідентифікації та оцінки ризиків здійснюються виключно всередині органів влади без систематичного залучення зовнішніх стейкхолдерів, що призводить до неповноти аналізу ризиків через обмеженість перспектив і інформації, доступних лише внутрішнім учасникам процесу, недостатнього розуміння сприйняття ризиків різними групами населення та бізнесу, яке може суттєво відрізнятися від оцінок чиновників, а також втрачених можливостей для мобілізації підтримки стейкхолдерів у реалізації заходів з мітігації ризиків і створення партнерств для спільного управління ризиками, що перетинають межі між публічним і приватним секторами. Але важливо розуміти, що розвиток практик залучення стейкхолдерів до управління ризиками вимагає не лише технічних інструментів для організації консультацій і збору зворотного зв'язку, а й зміни управлінської культури в напрямі більшої відкритості та готовності до діалогу про ризики та невизначеності, визнання цінності різноманітних перспектив для формування більш повної картини ризиків, а також розвитку навичок фасилітації дискусій про ризики, які часто можуть бути емоційно зарядженими і вимагають чутливого управління для забезпечення конструктивного обговорення.

Питання моніторингу та звітності про ризики на регіональному рівні також потребує більшої уваги, оскільки навіть у тих випадках, коли органи влади здійснюють початкову ідентифікацію та оцінку ризиків, часто відсутні систематичні процедури для регулярного моніторингу еволюції ідентифікованих ризиків, виявлення нових ризиків, що з'являються в міру зміни зовнішнього середовища, оцінки ефективності заходів з мітігації ризиків

і коригування планів управління ризиками на основі нової інформації та отриманого досвіду. Відсутність систематичного моніторингу ризиків означає, що первинний аналіз ризиків швидко втрачає актуальність і перетворюється на статичний документ, який не відображає реальну динаміку ризикового ландшафту і не може слугувати надійною основою для прийняття поточних управлінських рішень, а брак належної звітності про ризики перед політичним керівництвом, представницькими органами та громадськістю знижує підзвітність органів влади за управління ризиками і не створює достатніх стимулів для керівників до серйозного ставлення до систематичного управління ризиками.

Досвід управління ризиками в умовах повномасштабної війни виявив як слабкі місця існуючих підходів, так і приклади інноваційних рішень і адаптацій, які можуть стати основою для розвитку більш стійких і гнучких систем управління ризиками в майбутньому, і важливо забезпечити систематичне документування та аналіз цього досвіду для виокремлення уроків, які мають бути враховані при проєктуванні систем управління ризиками в період післявоєнної відбудови. Одним із ключових уроків є критична важливість планування безперервності діяльності та готовності до надзвичайних ситуацій не як окремих технічних вправ, а як інтегральної частини загальної системи управління ризиками, яка має охоплювати всі критично важливі функції органів влади, регулярно тестуватися через навчання та симуляції, систематично оновлюватися на основі аналізу реальних інцидентів і змін у зовнішньому середовищі, а також забезпечувати чіткий розподіл ролей і відповідальностей, ефективні канали комунікації та координації між різними органами влади та рівнями управління в кризових ситуаціях.

Узагальнюючи оцінку практик управління ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні в Україні, можна констатувати, що ця сфера перебуває на ранній стадії розвитку і характеризується значними прогалинами та викликами, які потребують системного підходу до їх подолання, проте

водночас існують певні позитивні зрушення та сприятливі фактори, які можуть бути використані для прискорення прогресу в найближчі роки за умов наявності політичної волі, достатніх ресурсів та систематичної підтримки з боку центрального рівня влади та міжнародних партнерів. Ключовими напрямками для подальшого розвитку мають стати створення комплексної нормативно-правової бази для управління ризиками в публічному секторі, розбудова спроможностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування через систематичні навчальні програми та практичну підтримку, інтеграція управління ризиками в існуючі системи стратегічного планування та бюджетування, розвиток культури відкритого обговорення ризиків і проблем, створення механізмів для обміну кращими практиками між різними органами влади та регіонами, а також забезпечення належної координації та методологічної підтримки з боку центральних органів влади для органів влади на регіональному та місцевому рівнях у впровадженні систем управління ризиками.

Особливої уваги заслуговує питання інтеграції управління ризиками в процеси розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку, оскільки саме на етапі стратегічного планування закладаються основні пріоритети та напрями діяльності органів влади на середньо- та довгострокову перспективу, і саме на цьому етапі систематичний аналіз ризиків може мати найбільший вплив на якість прийнятих рішень і ймовірність досягнення поставлених цілей.

Практика розробки регіональних стратегій розвитку в Україні демонструє, що процеси стратегічного планування часто страждають від недостатньої аналітичної обґрунтованості, оптимістичних припущень щодо майбутнього розвитку без належного врахування потенційних ризиків і перешкод, обмеженого залучення широкого кола стейкхолдерів до обговорення альтернативних сценаріїв розвитку та пов'язаних з ними ризиків, а також слабкого зв'язку між визначенням стратегічних пріоритетів і конкретними рішеннями щодо розподілу обмежених ресурсів між різними

напрямами діяльності з урахуванням їхньої ризикованості та очікуваної віддачі. Причому інтеграція систематичного аналізу ризиків у процеси стратегічного планування регіонального розвитку могла б суттєво підвищити якість цих процесів через забезпечення більш реалістичної оцінки можливостей і обмежень регіону, ідентифікацію потенційних бар'єрів для реалізації обраних стратегічних пріоритетів та розробку превентивних заходів для їх подолання, розгляд альтернативних сценаріїв розвитку регіону за різних припущень щодо еволюції ключових факторів і ризиків, а також забезпечення більш обґрунтованого вибору між конкуруючими стратегічними альтернативами на основі порівняння не лише їхнього потенціалу для створення цінності, а й пов'язаних з ними ризиків і вимог до управлінських спроможностей.

Висновки до другого розділу

1. Нормативно-правове забезпечення управління ризиками в органах публічної влади України характеризується фрагментованістю та секторальною специфікою, оскільки відсутній єдиний комплексний законодавчий акт, який би встановлював загальні вимоги, принципи та стандарти управління ризиками для всіх органів публічної влади незалежно від рівня та сфери їхньої діяльності. Існуючі нормативні акти, зокрема Концепція реформування системи державного фінансового контролю 2014 року, наказ МВС № 444 від 2023 року, методичні рекомендації Міністерства фінансів та положення Митного кодексу, регулюють окремі аспекти управління ризиками в специфічних сферах діяльності, проте не забезпечують цілісної нормативної бази для інституціоналізації управління ризиками в українському публічному секторі.

2. Аналіз зарубіжного досвіду інституціоналізації систем управління ризиками в органах публічної влади демонструє значну різноманітність

моделей та підходів, що відображають специфіку адміністративно-правових традицій, рівень розвитку управлінської культури та пріоритетні виклики окремих країн. Провідні країни світу, зокрема Австралія, Сполучене Королівство, Канада, скандинавські країни, США та Сингапур, розвинули комплексні системи управління ризиками протягом останніх двох-трьох десятиліть, пройшовши шлях від фрагментарних практик до інтегрованих систем корпоративного управління ризиками. Ключовими факторами успіху в цих країнах стали: наявність чіткої підтримки з боку вищого політичного та адміністративного керівництва, послідовна розбудова спроможностей через навчання та методологічну підтримку, інтеграція управління ризиками в процеси стратегічного планування та бюджетування, забезпечення балансу між централізованою координацією та децентралізованою відповідальністю, а також розвиток культури відкритого обговорення ризиків і невизначеностей.

3. Міжнародний досвід свідчить про еволюцію підходів до управління ризиками в органах публічної влади під впливом нових глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, кліматичних змін, цифровізації та геополітичної нестабільності. Ці виклики актуалізували необхідність переходу від традиційного управління ризиками, яке фокусується на попередженні та мітігації негативних подій, до управління стійкістю, яке наголошує на здатності організацій абсорбувати шоки, адаптуватися до нових умов, швидко відновлюватися після криз і навчатися на основі досвіду. Роль міжнародних організацій, зокрема ОЕСР, Світового банку, МВФ та Європейського Союзу, у просуванні інституціоналізації управління ризиками в публічному секторі є значною через розробку методологічних рекомендацій, сприяння обміну кращими практиками та надання технічної підтримки країнам у розбудові національних систем управління ризиками.

4. Практики управління ризиками в органах публічної влади на регіональному рівні в Україні перебувають на початковій стадії розвитку і характеризуються значною неоднорідністю між різними регіонами та органами влади. Обласні державні адміністрації, обласні та міські ради,

об'єднані територіальні громади та територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади демонструють різні рівні розвитку систем управління ризиками, причому ці відмінності зумовлені наявністю лідерів-реформаторів серед керівництва, досвідом участі в міжнародних проєктах технічної допомоги, рівнем розвитку управлінської культури та специфічними викликами конкретних регіонів. Навіть у тих випадках, коли органи влади здійснили початкову ідентифікацію та оцінку ризиків, спостерігаються значні проблеми з інтеграцією управління ризиками в процеси стратегічного планування, бюджетування та оцінки ефективності діяльності.

5. Ключовими перешкодами для розвитку ефективних практик управління ризиками на регіональному рівні є: відсутність чіткого нормативно-правового регулювання на національному рівні, обмеженість фінансових та людських ресурсів органів влади, недостатній рівень підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління ризиками, культурні та інституційні бар'єри, включно з традицією уникнення відкритого обговорення ризиків і проблем, відсутність спеціалізованих структурних підрозділів або посадових осіб, відповідальних за координацію управління ризиками, а також брак практичних прикладів успішного впровадження систем управління ризиками, які могли б слугувати доказом ефективності цих підходів і джерелом натхнення для інших органів влади.

6. Повномасштабна війна Росії проти України кардинально змінила контекст діяльності органів публічної влади на регіональному рівні і виявила критичні прогалини в існуючих підходах до управління ризиками, зокрема недостатню увагу до планування безперервності діяльності, обмежену здатність до швидкої адаптації планів у відповідь на динамічні зміни ситуації, слабкість систем координації між різними органами влади в кризових умовах. Водночас війна стала каталізатором для розвитку окремих аспектів управління ризиками та накопичення цінного досвіду, який має бути систематично документований і врахований при проєктуванні систем управління ризиками в

період післявоєнної відбудови. Перспективи розвитку практик управління ризиками в контексті відбудови створюють можливості для модернізації систем публічного управління за умови належної координації міжнародної технічної підтримки, узгодження з національними пріоритетами та орієнтації на розвиток довгострокових національних спроможностей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Концептуальна модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади

Формування ефективної системи управління ризиками в органах публічної влади України вимагає розробки концептуальної моделі, яка б враховувала як найкращі міжнародні практики, так і специфічні особливості вітчизняного контексту, включно з адміністративно-правовими традиціями, рівнем розвитку управлінських спроможностей, пріоритетними викликами регіонального розвитку та уроками, отриманими під час функціонування органів влади в умовах кризових ситуацій, зокрема пандемії та повномасштабної війни. Концептуальна модель має забезпечити перехід від фрагментарних та реактивних практик управління окремими категоріями ризиків до інтегрованої системи, що охоплює всі типи ризиків, усі рівні організації та всі процеси прийняття рішень, створюючи єдину методологічну основу для систематичного управління невизначеністю в діяльності органів публічної влади. Слід зазначити, що розробка такої моделі є не самоціллю, а інструментом для підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення досягнення цілей регіонального розвитку та зміцнення довіри громадян до державних інституцій через демонстрацію здатності передбачати, попереджувати та ефективно реагувати на різноманітні виклики та загрози.

Ключовою характеристикою запропонованої концептуальної моделі є її інтегрований характер, що передбачає об'єднання різних аспектів управління ризиками в єдину цілісну систему, яка функціонує як невід'ємна частина загальної системи корпоративного управління органом публічної влади [22]. Інтеграція має відбуватися на кількох рівнях. По-перше, це інтеграція

управління різними типами ризиків, від стратегічних і фінансових до операційних і репутаційних, в єдиних процесах ідентифікації, оцінки та мітигації, що дозволяє уникнути ситуацій, коли окремі категорії ризиків управляються ізольовано без урахування їхніх взаємозв'язків і кумулятивного впливу. По-друге, це інтеграція управління ризиками в ключові управлінські процеси організації, зокрема стратегічне планування, бюджетування, управління ефективністю діяльності, прийняття рішень на всіх рівнях, що забезпечує реальне, а не формальне врахування ризиків при визначенні пріоритетів діяльності та розподілі обмежених ресурсів. По-третє, це вертикальна інтеграція, яка передбачає узгодження управління ризиками на всіх рівнях організаційної ієрархії, від вищого керівництва, що визначає загальну стратегію та схильність до ризику, до операційних підрозділів, які здійснюють щоденне управління специфічними ризиками у своїх сферах відповідальності. По-четверте, це горизонтальна інтеграція між різними структурними підрозділами та функціями, що особливо важливо для управління транскордонними ризиками, які не вписуються в традиційні межі відомчих компетенцій і вимагають координованих дій кількох підрозділів одночасно.

Концептуальна модель базується на кількох фундаментальних принципах, які визначають філософію та загальний підхід до управління ризиками в органах публічної влади. Принцип проактивності передбачає систематичну ідентифікацію потенційних ризиків на ранніх стадіях їх формування, коли вплив на них є найбільш ефективним і найменш витратним, на противагу реактивному підходу, що зосереджується на реагуванні на ризики після їх реалізації [24]. Варто підкреслити, що проактивне управління ризиками не означає намагання передбачити всі можливі загрози з абсолютною точністю, що є нереалістичним в умовах високої невизначеності, а радше створення організаційних спроможностей для раннього виявлення сигналів про потенційні проблеми, систематичного аналізу трендів і тенденцій у зовнішньому середовищі, розробки сценаріїв можливого розвитку подій та

превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків. Принцип комплексності вимагає розгляду ризиків не ізольовано, а в контексті їхніх взаємозв'язків і взаємовпливів, враховуючи, що реалізація одного ризику може викликати каскадний ефект і спровокувати інші ризики, а також те, що заходи з мітигації одного ризику можуть ненавмисно посилити інші ризики, що вимагає ретельного аналізу потенційних компромісів і побічних ефектів управлінських втручань. Принцип пропорційності означає, що інтенсивність управлінських зусиль та обсяг ресурсів, що виділяються на управління ризиком, мають бути співмірними з його потенційним впливом на досягнення цілей організації, уникаючи як недооцінки значущих ризиків, так і надмірної концентрації на незначних загрозах за рахунок більш важливих пріоритетів.

Принцип адаптивності визнає, що середовище функціонування органів публічної влади характеризується високою динамікою і безперервними змінами, тому система управління ризиками має бути гнучкою та здатною до швидкого коригування в відповідь на зміни в ландшафті ризиків, появу нових загроз або зміну пріоритетів діяльності організації. Це передбачає регулярний перегляд та актуалізацію реєстрів ризиків, оцінок їхньої ймовірності та впливу, планів мітигації, а також готовність до відхилення від стандартних процедур у кризових ситуаціях, коли швидкість реагування може бути критично важливішою за дотримання формальних вимог [221]. Однак, адаптивність не означає хаотичності або відсутності структурованих процесів, а радше поєднання достатньої формалізації для забезпечення систематичності та повноти аналізу з необхідною гнучкістю для ефективного реагування на непередбачені ситуації.

Принцип інклюзивності наголошує на важливості залучення широкого кола стейкхолдерів до процесів управління ризиками, визнаючи, що різні учасники володіють унікальною інформацією про потенційні ризики та можуть внести цінний вклад у розробку ефективних стратегій їх мітигації. Це стосується не лише внутрішніх стейкхолдерів на різних рівнях організації, а й зовнішніх учасників, включно з іншими органами влади, бізнесом,

організаціями громадянського суспільства, науковою спільнотою та громадянами, які можуть бути безпосередньо зачеплені реалізацією ризиків або мати релевантну експертизу для їх оцінки та управління.

Структурно концептуальна модель складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує специфічні функції в загальній системі управління ризиками (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальна модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади як чинника регіонального розвитку

Перший компонент – це стратегічна рамка управління ризиками, яка визначає загальну філософію, цілі, принципи та схильність до ризику організації, встановлює зв'язок між управлінням ризиками та стратегічними цілями органу влади, окреслює ролі та відповідальність різних акторів у системі управління ризиками, від вищого керівництва до операційних виконавців. Стратегічна рамка має бути затверджена на найвищому рівні

керівництва органу публічної влади та регулярно переглядатися для забезпечення її актуальності та релевантності змінюваним пріоритетам і умовам діяльності. Варто підкреслити, що схильність до ризику не є універсальною константою і може відрізнятися для різних типів ризиків та напрямів діяльності, відображаючи різний баланс між бажаною інноваційністю та необхідною обачністю в різних сферах функціонування органу влади.

Другий компонент – це процеси управління ризиками, які включають ідентифікацію ризиків через систематичний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, використання різноманітних методів від структурованих інтерв'ю і семінарів до аналізу статистичних даних і моделювання сценаріїв; оцінку ризиків з визначенням їхньої ймовірності та потенційного впливу, враховуючи як кількісні, так і якісні параметри; пріоритизацію ризиків на основі їхньої значущості для досягнення цілей організації; розробку та реалізацію стратегій реагування, що можуть включати уникнення, мітигацію, передачу або прийняття ризику залежно від його характеристик та доступних ресурсів; а також моніторинг і перегляд для відстеження змін у ризиковому профілі та ефективності заходів мітигації.

Третій компонент – це організаційна інфраструктура управління ризиками, яка визначає структурні елементи та механізми координації діяльності з управління ризиками в організації. Ця інфраструктура має включати чітке розподілення ролей і відповідальностей між різними учасниками системи управління ризиками, від вищого керівництва, яке визначає стратегічні параметри та схильність до ризику, через координаційні структури, що забезпечують методологічну підтримку та консолідацію інформації про ризики, до операційних менеджерів, які є власниками конкретних ризиків і несуть відповідальність за їх управління в межах своїх сфер компетенції [216]. Тут слід наголосити, що ефективність організаційної інфраструктури значною мірою залежить від того, наскільки чітко визначені та взаємоузгоджені ролі різних акторів, чи мають вони необхідні повноваження

та ресурси для виконання своїх функцій, а також чи існують ефективні механізми комунікації та координації між різними рівнями та підрозділами організації. Для забезпечення незалежності та об'єктивності важливо, щоб функції управління ризиками були відокремлені від функцій внутрішнього аудиту, який має здійснювати незалежну оцінку ефективності системи управління ризиками, хоча обидві функції повинні тісно взаємодіяти та обмінюватися інформацією для забезпечення цілісного погляду на ризики організації.

Четвертий компонент – це інформаційна система управління ризиками, яка забезпечує збір, обробку, зберігання, аналіз та поширення інформації про ризики в організації, підтримуючи процеси ідентифікації, оцінки, моніторингу та звітування про ризики через автоматизацію рутинних операцій, підвищення якості та своєчасності інформації, а також забезпечення доступності релевантних даних для прийняття обґрунтованих рішень.

П'ятий компонент – це культура управління ризиками, яка охоплює цінності, переконання, поведінкові норми та практики, що формують ставлення співробітників до ризиків і управління ними в організації. Культура управління ризиками є найменш формалізованим, але водночас одним із найбільш критичних компонентів системи, оскільки навіть найдосконаліші процеси та інструменти виявляються неефективними, якщо співробітники не розуміють важливості управління ризиками, не володіють необхідними знаннями та навичками, уникають відкритого обговорення ризиків через страх негативних наслідків або сприймають управління ризиками як додаткове бюрократичне навантаження, а не як інструмент для покращення результатів діяльності. Розвиток зрілої культури управління ризиками вимагає тривалих і послідовних зусиль на всіх рівнях організації, включаючи демонстрацію лідерства з боку вищого керівництва через особистий приклад відкритого обговорення ризиків і заохочення проактивної ідентифікації проблем, систематичне навчання співробітників методам і інструментам управління ризиками та розвиток відповідних компетенцій, інтеграцію управління

ризиками в систему мотивації та оцінки ефективності діяльності співробітників, створення безпечного середовища для обговорення ризиків і помилок без страху покарання, а також регулярну комунікацію про важливість управління ризиками та конкретні приклади того, як ефективно управління ризиками сприяло досягненню цілей організації або попередженню негативних подій.

Запропонована концептуальна модель передбачає функціонування управління ризиками на трьох рівнях, які відповідають класичній моделі «трьох ліній захисту», адаптованій до специфіки органів публічної влади. Перша лінія захисту формується операційними менеджерами та виконавцями, які здійснюють щоденне управління ризиками в процесі виконання своїх основних функцій, є власниками ризиків і несуть первинну відповідальність за їх ідентифікацію, оцінку та мітігацію в межах своїх сфер компетенції. Друга лінія захисту представлена спеціалізованими функціями, які забезпечують методологічну підтримку, координацію, моніторинг та звітування про управління ризиками на рівні всієї організації, включаючи координаційні підрозділи з управління ризиками, функції комплаєнсу, юридичні служби та інші підрозділи, що надають експертну підтримку в управлінні специфічними категоріями ризиків [6]. Третя лінія захисту формується функцією внутрішнього аудиту, яка надає незалежне та об'єктивне підтвердження ефективності системи управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління, виявляє слабкі місця та формулює рекомендації щодо покращення. Проте ця модель не означає послідовного проходження інформації через три лінії, а радше паралельне функціонування з чіткими, але комплементарними ролями та відповідальностями, де успіх системи залежить від ефективної взаємодії та комунікації між усіма трьома лініями.

Важливим елементом концептуальної моделі є механізми інтеграції управління ризиками в процес стратегічного планування регіонального розвитку, що передбачає систематичне врахування ризиків на всіх етапах розробки та реалізації стратегій розвитку територій.

На етапі стратегічного аналізу має здійснюватися комплексна оцінка ризиків і загроз для розвитку регіону, включаючи аналіз зовнішніх ризиків, пов'язаних з глобальними та національними трендами, економічною кон'юнктурою, демографічними змінами, технологічними трансформаціями, кліматичними змінами, а також внутрішніх ризиків, що впливають зі специфічних вразливостей регіону, таких як структурні диспропорції економіки, недостатня інфраструктура, дефіцит кваліфікованих кадрів, екологічні проблеми.

На етапі формулювання стратегічних цілей та пріоритетів має враховуватися толерантність до ризику та баланс між амбітністю цілей і реалістичною оцінкою можливостей та обмежень для їх досягнення, уникаючи як надмірно консервативних підходів, що обмежують потенціал розвитку, так і нереалістично оптимістичних сценаріїв, що ігнорують суттєві ризики.

На етапі розробки конкретних програм і проєктів для реалізації стратегії має здійснюватися детальна оцінка ризиків окремих ініціатив, їхнього кумулятивного впливу та взаємозв'язків між ризиками різних проєктів, а також розробка планів мітигації ключових ризиків як інтегральної частини проєктної документації.

На етапі реалізації стратегії має функціонувати система моніторингу ризиків, що дозволяє відстежувати зміни в ризиковому профілі, виявляти нові загрози та можливості, оцінювати ефективність заходів мітигації та своєчасно коригувати плани дій у відповідь на зміни обставин.

Концептуальна модель також передбачає розвиток спеціалізованих підходів до управління різними категоріями ризиків, визнаючи, що універсальні методи можуть бути недостатньо ефективними для ризиків з істотно різною природою, характеристиками та механізмами впливу.

Для управління стратегічними ризиками, які пов'язані з фундаментальними припущеннями про майбутнє та можуть радикально вплинути на досягнення довгострокових цілей організації, рекомендується використання методів сценарного планування, стратегічного форсайту, аналізу

слабких сигналів та передбачення можливих «чорних лебедів», що дозволяє підготуватися до широкого спектру можливих майбутніх станів і розробити адаптивні стратегії, здатні функціонувати за різних сценаріїв [146].

Для управління операційними ризиками, що виникають у повсякденних процесах і можуть порушити нормальне функціонування організації, доцільне використання методів процесного аналізу, картування ризиків, розробки контрольних процедур, автоматизації для зменшення людських помилок, а також планування безперервності діяльності для забезпечення здатності організації продовжувати виконувати критичні функції навіть у разі реалізації значних операційних збоїв.

Для управління фінансовими ризиками, включаючи ризики недоотримання доходів, перевищення видатків, неефективного використання ресурсів, доцільне застосування методів фінансового моделювання, аналізу чутливості бюджетних показників до змін ключових параметрів, формування резервних фондів, диверсифікації джерел фінансування, а також інтеграції управління фінансовими ризиками в процеси середньострокового бюджетного планування.

Для управління репутаційними ризиками, які можуть виникнути внаслідок негативного сприйняття діяльності органу влади з боку громадян, ЗМІ, інших стейкхолдерів, важливими є проактивна комунікаційна стратегія, моніторинг громадської думки та медійного простору, швидке та відкрите реагування на інциденти, залучення стейкхолдерів до діалогу, а також забезпечення високих стандартів етичної поведінки та професіоналізму співробітників як найкращого захисту від репутаційних ризиків.

Особливої уваги заслуговує управління транскордонними або системними ризиками, які перетинають межі окремих організацій, секторів або територій і не можуть бути ефективно управлятися зусиллями одного органу влади ізольовано від інших учасників. Такі ризики, як пандемії, кліматичні зміни, кібератаки на критичну інфраструктуру, масові міграційні потоки, вимагають координованих дій множини органів влади на різних

рівнях, а також залучення приватного сектору, громадянського суспільства та міжнародних партнерів [32]. Концептуальна модель передбачає створення механізмів міжорганізаційної координації для управління такими ризиками, включаючи формалізовані структури співпраці, спільні процеси ідентифікації та оцінки транскордонних ризиків, узгоджені плани реагування, регулярний обмін інформацією та кращими практиками, спільні навчання та симуляції для перевірки готовності до кризових ситуацій. Слід зазначити, що управління транскордонними ризиками є особливо складним через необхідність узгодження інтересів і пріоритетів різних акторів, подолання організаційних та культурних бар'єрів, забезпечення достатнього рівня довіри для ефективної співпраці, а також розподілу відповідальності та ресурсів між учасниками, що вимагає не лише технічних рішень, а й політичної волі та лідерства на найвищих рівнях влади.

Впровадження концептуальної моделі має відбуватися поетапно, з урахуванням реалістичної оцінки наявних спроможностей, ресурсів і готовності організацій до змін, уникаючи спокуси одночасного запровадження всіх елементів системи, що може призвести до перевантаження організації та опору з боку персоналу.

На першому етапі рекомендується зосередитися на створенні базових передумов для управління ризиками, включаючи затвердження стратегічної рамки управління ризиками на рівні вищого керівництва, призначення відповідальних осіб або підрозділів для координації діяльності з управління ризиками, проведення початкової ідентифікації та оцінки найбільш значущих ризиків для пріоритетних напрямів діяльності, розробку простих та зрозумілих процедур і інструментів управління ризиками, які можуть бути реалістично застосовані в умовах обмежених ресурсів, а також початок систематичних зусиль з підвищення обізнаності та навчання персоналу основам управління ризиками.

На другому етапі акцент має зміщуватися на розширення охоплення системи управління ризиками, включаючи поступове залучення більшої

кількості структурних підрозділів і напрямів діяльності, поглиблення інтеграції управління ризиками в ключові управлінські процеси, зокрема стратегічне планування та бюджетування, впровадження більш систематичних процесів моніторингу та звітування про ризики, розвиток інформаційних систем для підтримки управління ризиками, а також накопичення досвіду та формування бази знань про ефективні практики управління різними типами ризиків у специфічному контексті організації.

На третьому етапі має відбуватися консолідація та вдосконалення системи управління ризиками, включаючи досягнення повного охоплення всіх значущих ризиків і процесів організації, впровадження передових методів і інструментів управління ризиками, зміцнення культури управління ризиками через глибоке вкорінення відповідних цінностей і практик у повсякденній діяльності організації, розвиток спроможностей для управління складними та транскордонними ризиками через міжорганізаційну співпрацю, а також систематичне навчання на основі досвіду та безперервне вдосконалення системи в відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Успішність впровадження концептуальної моделі значною мірою залежить від дотримання кількох критичних факторів успіху, які витікають з аналізу міжнародного досвіду та специфіки українського контексту. Найважливішим з них є наявність чіткої та послідовної підтримки з боку вищого керівництва органу публічної влади, яке має не лише формально схвалити впровадження системи управління ризиками, а й демонструвати особистий приклад серйозного ставлення до цього питання через регулярне обговорення ключових ризиків на засіданнях керівництва, вимагання аналізу ризиків при розгляді важливих рішень, виділення необхідних ресурсів для розбудови спроможностей, а також заохочення та визнання співробітників, які вносять вклад у ефективне управління ризиками. Другим критичним фактором є забезпечення адекватних ресурсів, як людських, так і фінансових, для розбудови системи управління ризиками, включаючи можливість виділення спеціалізованого персоналу для координації управління ризиками, інвестиції в

навчання та розвиток компетенцій співробітників, придбання необхідних інструментів та інформаційних систем, а також час для того, щоб співробітники могли належним чином виконувати функції з управління ризиками поряд із їхніми основними обов'язками, не перетворюючи це на додаткове навантаження, яке виконується формально для галочки. Третім фактором є забезпечення належного балансу між формалізацією процесів управління ризиками для гарантування їх систематичності та повноти і гнучкістю для адаптації до специфіки різних контекстів та ситуацій, уникаючи як надмірної бюрократизації, що перетворює управління ризиками на самоціль, так і недостатньої структурованості, що не забезпечує необхідної дисципліни мислення та послідовності дій. Четвертим фактором є ефективна комунікація про цілі, процеси та результати управління ризиками на всіх рівнях організації та із зовнішніми стейкхолдерами, що допомагає забезпечити розуміння важливості управління ризиками, залучення широкого кола учасників до процесів ідентифікації та оцінки ризиків, координацію дій різних підрозділів, а також підзвітність за результати управління ризиками перед керівництвом і громадськістю.

Концептуальна модель також передбачає механізми оцінки зрілості системи управління ризиками, які дозволяють органам публічної влади діагностувати поточний стан своїх систем, виявляти прогалини та слабкі місця, визначати пріоритети для вдосконалення, а також відстежувати прогрес у розвитку спроможностей з управління ризиками. Модель зрілості має охоплювати різні аспекти системи управління ризиками, включаючи стратегічну рамку та лідерство, процеси управління ризиками, організаційну інфраструктуру, інформаційні системи, компетенції персоналу, культуру управління ризиками, інтеграцію з іншими управлінськими системами, а також результативність і ефективність управління ризиками [109]. Для кожного аспекту визначаються рівні зрілості, від початкового рівня, коли управління ризиками є *ad hoc* і реактивним, через проміжні рівні поступової формалізації та систематизації, до оптимізованого рівня, коли управління ризиками є

повністю інтегрованим у діяльність організації, постійно вдосконалюється на основі накопиченого досвіду і визнається всіма співробітниками як цінний інструмент для досягнення цілей. Періодична самооцінка або зовнішня оцінка зрілості допомагає організаціям реалістично оцінити свої досягнення, уникаючи як надмірного оптимізму щодо стану системи, так і невиправданого песимізму, а також сформуванню обґрунтовану дорожню карту для подальшого розвитку з чіткими короткостроковими та довгостроковими цілями, конкретними кроками для їх досягнення та показниками для моніторингу прогресу.

Необхідно наголосити, що запропонована концептуальна модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади не є статичним шаблоном, який має механічно копіюватися всіма організаціями незалежно від їхньої специфіки, а радше являє собою гнучку рамку, яка визначає ключові принципи, компоненти та механізми ефективного управління ризиками і має адаптуватися до конкретних умов окремих органів влади з урахуванням їхнього розміру, мандату, пріоритетних викликів, наявних спроможностей, організаційної культури та зовнішнього контексту функціонування. А успішність впровадження моделі залежить не стільки від досконалості формальних процедур і інструментів, скільки від здатності сформувати справжнє розуміння цінності управління ризиками серед керівництва та співробітників органів влади, розвинути необхідні компетенції для ефективного застосування методів управління ризиками в щоденній практиці, створити організаційну культуру, що заохочує відкрите обговорення ризиків і невизначеностей, а також забезпечити інституційні механізми для систематичного навчання на основі досвіду та безперервного вдосконалення підходів до управління ризиками в відповідь на еволюцію викликів і накопичення знань про ефективні практики в специфічному контексті українського публічного управління.

Тому важливим аспектом концептуальної моделі є інтеграція сучасних технологій і цифрових інструментів для підвищення ефективності процесів

управління ризиками, що набуває особливого значення в контексті глобальних трендів цифровізації публічного управління та наявності в Україні значних досягнень у сфері електронних урядових послуг і цифрової інфраструктури.

Цифрові платформи для управління ризиками можуть суттєво спростити процеси збору інформації про ризики від різних підрозділів організації, автоматизувати рутинні операції з актуалізації реєстрів ризиків і моніторингу ключових індикаторів, забезпечити візуалізацію ризикового профілю організації через інтерактивні дашборди та карти ризиків, підтримати процеси звітування через автоматичне генерування звітів з актуальною інформацією, а також полегшити комунікацію та співпрацю між різними учасниками системи управління ризиками через єдиний інформаційний простір.

Застосування аналітики великих даних може підвищити якість ідентифікації та оцінки ризиків через виявлення прихованих закономірностей і кореляцій у великих масивах даних, раннє виявлення слабких сигналів про потенційні загрози через моніторинг широкого спектру індикаторів, покращення точності прогнозування ймовірності та впливу ризиків на основі історичних даних і статистичних моделей, а також підтримку сценарного аналізу через можливість швидкого моделювання різних варіантів розвитку подій і оцінки їхніх наслідків.

Штучний інтелект і машинне навчання відкривають нові можливості для автоматизації процесів моніторингу зовнішнього середовища та ідентифікації нових ризиків через аналіз великих обсягів неструктурованої інформації з різних джерел, передбачення потенційних проблем на основі розпізнавання патернів у даних, підтримки прийняття рішень через надання рекомендацій щодо оптимальних стратегій реагування на ризики, а також оптимізації розподілу ресурсів для управління портфелем ризиків з урахуванням обмежень і пріоритетів організації.

Водночас слід зазначити, що впровадження цифрових технологій у системі управління ризиками має супроводжуватися належною увагою до управління ризиками, пов'язаними з самими цими технологіями, включаючи

кібербезпекові ризики, що можуть загрожувати конфіденційності, цілісності та доступності критичної інформації про ризики організації, ризики надмірної залежності від технологій і втрати здатності до прийняття рішень в умовах відмови технічних систем, ризики неправильної інтерпретації результатів автоматизованого аналізу через недостатнє розуміння обмежень і припущень алгоритмів, а також етичні ризики, пов'язані з використанням алгоритмів, які можуть містити приховані упередження або дискримінаційні патерни. Крім того, ефективне використання технологій вимагає збалансованого підходу, коли вони розглядаються як інструменти для підтримки людського судження, а не його заміни, коли зберігається критичне ставлення до результатів автоматизованого аналізу і забезпечується достатня прозорість алгоритмів для розуміння логіки їхніх рекомендацій, а також коли інвестиції в технології супроводжуються відповідними інвестиціями в розвиток компетенцій персоналу для їх ефективного використання.

Ще важливим практичним аспектом концептуальної моделі є те, що вона приділяє значну увагу питанням звітності та комунікації про ризики як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами, визнаючи, що ефективна комунікація є критично важливою для забезпечення того, щоб інформація про ризики доходила до правильних людей у правильний час і в правильному форматі для прийняття обґрунтованих рішень.

Внутрішня звітність має бути диференційованою залежно від аудиторії, з детальними операційними звітами для менеджерів, які управляють конкретними ризиками, консолідованими звітами для керівництва середнього рівня, які координують діяльність кількох підрозділів, і стислими стратегічними звітами для вищого керівництва, які зосереджуються на найбільш значущих ризиках та стратегічних дилемах, що вимагають рішень на рівні керівництва організації. Звітність має бути своєчасною, щоб забезпечити можливість оперативного реагування на зміни в ризиковому профілі, але водночас не надто частою, щоб не створювати інформаційного перевантаження і не відволікати увагу від довгострокових стратегічних

ризиків через надмірну концентрацію на короткострокових флуктуаціях. Формат звітності має балансувати між необхідною повнотою інформації для обґрунтованого прийняття рішень і достатньою стислістю для забезпечення того, щоб ключові повідомлення не губилися в надмірних деталях, використовуючи візуалізацію для полегшення швидкого розуміння складної інформації, але уникаючи спрощень, які можуть спотворити реальну картину ризиків.

Зовнішня комунікація про ризики з громадськістю, представницькими органами, ЗМІ та іншими стейкхолдерами є особливо делікатним питанням, оскільки органи публічної влади мають балансувати між необхідністю прозорості та підзвітності, яка вимагає відкритого обговорення ризиків і викликів у діяльності органів влади, і потенційними негативними наслідками надмірно тривожної комунікації, яка може підірвати довіру громадян або спровокувати панічні реакції. При цьому ефективна зовнішня комунікація про ризики вимагає чесності щодо існування ризиків і невизначеностей, уникаючи як надмірного оптимізму, який ігнорує реальні загрози, так і необґрунтованого алармізму, який перебільшує масштаб проблем, ясності в поясненні природи ризиків, їхніх можливих наслідків і заходів, які вживаються для їх мітигації, використовуючи зрозумілу мову без надмірного технічного жаргону, але без спрощення до рівня, який спотворює реальну складність ситуації, а також послідовності в комунікації, уникаючи суперечливих повідомлень з різних джерел, які можуть підірвати довіру до інформації.

І особливо важливою є комунікація в кризових ситуаціях, коли ризики реалізувалися і необхідно швидко інформувати стейкхолдерів про ситуацію та дії, що вживаються для її врегулювання, причому в таких ситуаціях критичними стають оперативність комунікації, навіть за умов неповної інформації, коли краще визнати обмеженість знань, ніж зволікати з повідомленням до з'ясування всіх деталей, координація повідомлень між різними органами влади для уникнення плутанини, а також емпатія до стурбованості громадян і демонстрація серйозного ставлення органів влади до

ситуації та зобов'язання вжити всіх необхідних заходів.

Важливим елементом концептуальної моделі є також вбудовані механізми навчання та безперервного вдосконалення системи управління ризиками на основі накопиченого досвіду, визнаючи, що управління ризиками є динамічною дисципліною, яка має постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, еволюції організаційних пріоритетів і накопичення знань про те, що працює і що не працює в специфічному контексті організації. Але при цьому слід мати на увазі, що систематичне навчання на основі досвіду вимагає створення організаційних процедур для документування інцидентів, коли ризики реалізувалися, або випадків, коли загрози, що здавалися значними, не матеріалізувалися, аналізу причин і факторів, які сприяли або перешкоджали реалізації ризиків, оцінки ефективності заходів мітігації та реагування, виявлення уроків, які мають бути враховані для покращення майбутніх практик, а також забезпечення того, щоб ці уроки були систематизовані, поширені в організації та реально інкорпоровані в оновлені процедури та підходи до управління ризиками. Відповідно періодичні огляди системи управління ризиками на рівні всієї організації мають оцінювати адекватність стратегічної рамки управління ризиками змінюваним умовам і пріоритетам, ефективність процесів ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, функціональність організаційної інфраструктури та чіткість розподілу ролей і відповідальностей, адекватність компетенцій персоналу поточним і майбутнім потребам, якість інформаційних систем і даних для підтримки прийняття рішень, а також стан культури управління ризиками та готовність організації до відкритого обговорення ризиків і навчання на помилках.

Тобто, як можна бачити, концептуальна модель передбачає інтеграцію управління ризиками не лише з внутрішніми процесами органу публічної влади, а й із зовнішніми системами підтримки прийняття рішень та підзвітності, зокрема з системами оцінки ефективності діяльності органів влади, внутрішнім і зовнішнім аудитом, парламентським контролем,

громадським моніторингом. Інтеграція з системою оцінки ефективності діяльності дозволяє врахувати досягнення в управлінні ризиками як один із критеріїв оцінки якості управління і стимулювати керівників до систематичної роботи в цій сфері, а також забезпечити баланс між орієнтацією на досягнення амбітних результатів і належним управлінням ризиками, пов'язаними з цими амбіціями, уникаючи як надмірної схильності до ризику в гонитві за результатами, так і надмірної обережності, що гальмує інновації та прогрес.

Взаємодія з внутрішнім аудитом має базуватися на чіткому розподіленні ролей, де управління ризиками є відповідальністю менеджменту, який приймає рішення про прийняття, уникнення або мітигацію ризиків, тоді як внутрішній аудит надає незалежне підтвердження ефективності процесів управління ризиками, виявляє прогалини та слабкі місця, які можуть не бути очевидними для тих, хто безпосередньо залучений у процеси, а також формулює рекомендації щодо покращення, причому ця взаємодія має бути конструктивною, з розумінням аудиторів контексту та обмежень, у яких працює менеджмент, і готовністю менеджменту до відкритого обговорення проблем і серйозного ставлення до рекомендацій аудиторів.

Забезпечення підзвітності перед представницькими органами та громадськістю через транспарентність інформації про ключові ризики для досягнення цілей регіонального розвитку, заходи, що вживаються для їх управління, та результати цих заходів є важливим елементом демократичного врядування, який дозволяє громадянам і їхнім представникам оцінити якість управління органами влади, сформулювати обґрунтовані питання та рекомендації, а також притягнути до відповідальності керівників у випадках, коли неналежне управління ризиками призвело до значних негативних наслідків, хоча ця підзвітність має враховувати об'єктивні обмеження можливості передбачення та контролю всіх ризиків і не перетворюватися на покарання за саме визнання існування ризиків, що може стимулювати приховування проблем замість відкритого з ними роз'язання.

На практичному рівні застосування концептуальної моделі до

специфічного контексту регіонального розвитку в Україні вимагає врахування кількох особливих аспектів, які відрізняють цю сферу від інших галузей публічного управління та впливають на дизайн і функціонування системи управління ризиками. Регіональний розвиток нашої держави характеризується високим ступенем складності через необхідність координації дій множини акторів на різних рівнях влади, включно з центральними органами виконавчої влади, обласними державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також приватним сектором, організаціями громадянського суспільства, науковими установами, що вимагає особливо ретельної уваги до управління ризиками недостатньої координації, конфліктів інтересів між різними учасниками, дублювання зусиль або прогалин у покритті, коли певні важливі функції залишаються поза увагою. Регіональний розвиток також характеризується довгостроковою перспективою, коли результати багатьох інвестицій та ініціатив проявляються лише через роки або десятиліття, що ускладнює оцінку ефективності дій і вимагає особливої уваги до управління стратегічними ризиками, пов'язаними з фундаментальними змінами в зовнішньому середовищі, які можуть зробити поточні стратегії неоптимальними або навіть контрпродуктивними в майбутньому.

Відтак, значна територіальна диференціація умов і викликів розвитку різних регіонів України вимагає контекстуально специфічних підходів до управління ризиками, які враховують унікальні вразливості та можливості окремих територій, уникаючи універсальних рецептів, що можуть бути неефективними або навіть шкідливими в специфічних локальних умовах.

При цьому реалізація концептуальної моделі в умовах післявоєнної відбудови України створює як особливі виклики, так і унікальні можливості для запровадження сучасних підходів до управління ризиками в органах публічної влади. З одного боку, відбудова вимагатиме мобілізації величезних ресурсів, координації масштабних інвестиційних програм, швидкого прийняття численних рішень в умовах обмеженої інформації та високої невизначеності, що створює сприятливе середовище для різноманітних

ризиків, включно з ризиками неефективного використання ресурсів, корупції, нереалістичного планування, недостатньої координації між різними ініціативами, ігнорування довгострокових наслідків у гонитві за швидкими видимими результатами, а отже вимагає особливо ретельної уваги до систематичного управління цими ризиками.

З іншого боку, відбудова надає унікальну можливість для інституційної модернізації, коли необхідність перебудови систем і процесів створює вікно можливостей для впровадження сучасних практик управління ризиками з самого початку, уникаючи необхідності долати інерцію усталених, але неефективних підходів, а також коли значна міжнародна увага та підтримка для процесів відбудови можуть бути використані для мобілізації експертизи, ресурсів і політичної волі для розбудови спроможностей управління ризиками як інтегральної частини зміцнення систем публічного управління в Україні.

3.2. Організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади

Ефективне впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади вимагає розробки та застосування комплексу організаційно-управлінських механізмів, які б забезпечували системну трансформацію управлінських практик від традиційного фокусу на дотриманні процедур та реагуванні на проблеми після їх виникнення до проактивного управління ризиками як інтегральної частини прийняття рішень на всіх рівнях організації. Організаційно-управлінські механізми включають сукупність інституційних структур, процедур, інструментів, стимулів і обмежень, які формують середовище для функціонування системи управління ризиками та визначають, як ризики ідентифікуються, оцінюються, комунікуються та управляються в повсякденній діяльності органів влади [135]. Слід зазначити, що розробка цих механізмів має враховувати як універсальні

принципи ефективного управління ризиками, що витікають з міжнародного досвіду та академічних досліджень, так і специфічні особливості контексту функціонування органів публічної влади в Україні, включно з адміністративними традиціями, правовими рамками, організаційними культурами, наявними спроможностями та пріоритетними викликами, з якими стикаються різні органи влади на національному, регіональному та місцевому рівнях. Успішність впровадження ризик-орієнтованого підходу критично залежить від здатності механізмів долати інституційні бар'єри, культурний опір змінам, обмеженість ресурсів і політичні обмеження, що часто перешкоджають модернізації управлінських практик у публічному секторі, і водночас створювати позитивні стимули та підтримку для тих, хто готовий інвестувати зусилля у розвиток нових компетенцій і підходів до управління. Комплекс організаційно-управлінських механізмів впровадження ризик-орієнтованого підходу структурується за чотирма взаємозалежними напрямками, представленими на рисунку 3.2.

Фундаментальним механізмом впровадження ризик-орієнтованого підходу є створення належної нормативно-правової основи, яка б встановлювала обов'язковість управління ризиками для органів публічної влади, визначала загальні вимоги та стандарти, встановлювала відповідальність керівників за функціонування систем управління ризиками, а також забезпечувала узгодженість різних секторальних регуляцій у цій сфері [134]. Досвід країн, які досягли значного прогресу в інституціоналізації управління ризиками, свідчить про важливість законодавчого закріплення базових принципів і вимог, що надає легітимність зусиллям з впровадження систем управління ризиками, створює єдину методологічну основу для різних органів влади, забезпечує стабільність і передбачуваність вимог незалежно від змін політичного керівництва, а також дозволяє залучати до відповідальності керівників, які ігнорують управління ризиками або чие неналежне управління ризиками призводить до значних негативних наслідків. Водночас законодавче регулювання має знаходити баланс між необхідністю встановити мінімальні

стандарти, обов'язкові для всіх, і наданням достатньої гнучкості органам влади для адаптації загальних вимог до їхніх специфічних умов, уникаючи надмірної деталізації процедур, яка може перетворити управління ризиками на формальну бюрократичну вправу, або надмірно жорстких вимог, які можуть бути нереалістичними для органів влади з обмеженими спроможностями.



Рис. 3.2. Організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади

Нормативна база має передбачати поетапність впровадження вимог з урахуванням різного рівня готовності організацій, надання методологічної підтримки та ресурсів для розбудови спроможностей, регулярний перегляд та

актуалізацію вимог на основі накопиченого досвіду та змін у зовнішньому середовищі, а також механізми моніторингу дотримання вимог і оцінки ефективності систем управління ризиками без створення надмірного бюрократичного навантаження на організації.

Ключовим організаційним механізмом є створення структурних елементів, відповідальних за координацію, методологічну підтримку та моніторинг управління ризиками в органах публічної влади, причому конкретна форма цих структур має варіюватися залежно від розміру організації, складності її діяльності, наявних ресурсів і стадії зрілості системи управління ризиками [134]. У великих організаціях, таких як міністерства або обласні державні адміністрації, доцільним може бути створення спеціалізованого підрозділу з управління ризиками, який би здійснював координацію діяльності з управління ризиками на рівні всієї організації, розробляв і оновлював методології та інструменти, надавав консультації структурним підрозділам з питань ідентифікації та оцінки ризиків, підтримував функціонування інформаційних систем управління ризиками, консолідував інформацію про ключові ризики для звітування керівництву, забезпечував навчання співробітників, а також відстежував тренди в розвитку підходів до управління ризиками та передових практик для їх адаптації в організації. У менших організаціях створення окремого підрозділу може бути нереалістичним, і функції координації управління ризиками можуть покладатися на існуючі структурні підрозділи, такі як підрозділи стратегічного планування, аналітичні служби або апарат керівництва, хоча навіть за таких обставин важливо чітко визначити відповідальних осіб і виділити достатній час для виконання функцій з управління ризиками поряд з їхніми основними обов'язками. Слід підкреслити, що створення координаційних структур не означає централізації всієї відповідальності за управління ризиками в одному підрозділі, а радше передбачає розподілену модель, де операційні менеджери залишаються власниками ризиків у своїх сферах відповідальності та несуть первинну відповідальність за їх управління, тоді як координаційні структури

забезпечують підтримку, методологічну єдність, обмін інформацією та агрегацію ризиків на організаційному рівні для забезпечення цілісного погляду на ризиковий профіль організації.

Важливим організаційним механізмом є формування колегіальних структур для обговорення та прийняття рішень щодо ключових ризиків, таких як комітети з управління ризиками або розширені наради керівництва з систематичним включенням питань ризиків до порядку денного. Такі колегіальні структури виконують кілька важливих функцій: вони забезпечують залучення різних перспектив і компетенцій до аналізу складних ризиків, які перетинають межі окремих структурних підрозділів, сприяють формуванню спільного розуміння пріоритетних ризиків і необхідних дій серед керівництва організації, забезпечують форум для відкритого обговорення дилем і компромісів, пов'язаних з управлінням ризиками, демонструють серйозність ставлення вищого керівництва до питань управління ризиками, а також приймають стратегічні рішення щодо схильності до ризику організації, пріоритизації ризиків, розподілу ресурсів для мітигації ключових ризиків і схвалення значних управлінських дій [133]. Ефективність колегіальних структур залежить від регулярності їх засідань, достатньо частих для своєчасного реагування на динаміку ризиків, але не надто частих, щоб не відволікати керівництво від інших пріоритетних завдань, якості підготовки матеріалів, які мають бути достатньо аналітичними для обґрунтованого прийняття рішень, але водночас стислими та зрозумілими для швидкого засвоєння ключових повідомлень, відкритості обговорень, коли учасники почуваються в безпеці висловлювати стурбованості та сумніви без страху негативних наслідків, а також від чіткості процесів прийняття рішень і відстеження виконання прийнятих рішень для забезпечення того, щоб обговорення переростали в конкретні дії.

Механізм інтеграції управління ризиками в ключові управлінські процеси організації є критично важливим для забезпечення того, щоб управління ризиками не залишалося ізольованою активністю, а ставало

природною частиною способу роботи організації. Інтеграція в процес стратегічного планування передбачає систематичне включення аналізу ризиків на етапі розробки стратегічних документів, врахування ризиків при формулюванні стратегічних цілей і вибору пріоритетів, розробку сценаріїв розвитку з урахуванням реалізації різних ризиків, а також визначення ключових припущень, на яких базується стратегія, і механізмів моніторингу валідності цих припущень [66].

Інтеграція в бюджетний процес означає врахування потенційних фінансових наслідків реалізації ризиків при плануванні доходів і видатків, формування резервних фондів або буферів для покриття непередбачених витрат, пов'язаних з реалізацією ризиків, пріоритизацію видатків з урахуванням не лише очікуваних вигід, а й асоційованих ризиків різних напрямів використання обмежених ресурсів, а також встановлення процедур оперативного перерозподілу бюджетних ресурсів у відповідь на зміни в ризиковому профілі організації. Інтеграція в процеси оцінки ефективності діяльності передбачає включення показників управління ризиками в системи оцінки як організації в цілому, так і окремих структурних підрозділів і керівників, визнання успіхів у проактивній ідентифікації та мітігації ризиків, а також забезпечення того, щоб системи оцінки не створювали негативних стимулів, які заохочували б приховування або ігнорування ризиків заради досягнення короткострокових цільових показників. Інтеграція в процеси прийняття рішень на всіх рівнях вимагає встановлення процедур, згідно з якими підготовка будь-яких значущих рішень має включати аналіз асоційованих ризиків, альтернативних варіантів дій з різними ризиковими профілями, а також механізмів мітігації ідентифікованих ризиків, причому аналіз ризиків має бути пропорційним значущості рішення, уникаючи як недостатньої уваги до ризиків важливих рішень, так і надмірної бюрократизації процесів прийняття рутинних рішень.

Механізм розвитку компетенцій і спроможностей персоналу є фундаментальним для успішного впровадження ризик-орієнтованого підходу,

оскільки навіть найдосконаліші процеси та інструменти виявляться неефективними без людей, які розуміють концепції управління ризиками, володіють практичними навичками застосування методів ідентифікації та оцінки ризиків, здатні критично аналізувати інформацію і приймати обґрунтовані судження в умовах невизначеності.

Розбудова спроможностей має здійснюватися диференційовано для різних категорій персоналу відповідно до їхніх ролей у системі управління ризиками: вище керівництво потребує розуміння стратегічних аспектів управління ризиками, здатності встановлювати схильність до ризику, інтерпретувати консолідовану інформацію про ключові ризики та приймати стратегічні рішення щодо управління найбільш значущими ризиками; менеджери середньої ланки потребують більш детальних знань процесів управління ризиками, методів ідентифікації та оцінки ризиків, розробки планів мітигації, моніторингу ризиків у своїх сферах відповідальності; спеціалізований персонал координаційних структур потребує поглиблених експертних компетенцій у сфері управління ризиками, знання передових методологій і інструментів, здатності надавати кваліфіковану методологічну підтримку іншим структурним підрозділам [41].

Розбудова спроможностей має включати різноманітні форми навчання, від коротких ознайомчих семінарів для підвищення загальної обізнаності про управління ризиками серед усього персоналу, через більш систематичні тренінги для тих, хто безпосередньо залучений до процесів управління ризиками, до спеціалізованих програм для розвитку експертів у сфері управління ризиками, а також має доповнюватися практичною підтримкою через менторство, обмін досвідом, участь у робочих групах і проектних командах, де співробітники можуть застосовувати отримані знання під керівництвом більш досвідчених колег.

Механізм мотивації та створення стимулів для ефективного управління ризиками є критично важливим, оскільки впровадження нових практик завжди вимагає додаткових зусиль від персоналу, і без належних стимулів існує ризик,

що управління ризиками залишиться формальною вправою без реального впливу на поведінку та рішення.

Позитивні стимули можуть включати визнання та публічну подяку співробітникам, які проактивно ідентифікували значущі ризики або розробили ефективні рішення для їх мітигації, включення показників управління ризиками в системи оцінки ефективності діяльності з відповідним впливом на матеріальні винагороди та кар'єрне просування, надання можливостей для професійного розвитку в сфері управління ризиками, включно з участю в конференціях, навчальних програмах, міжнародних обмінах, створення внутрішніх конкурсів або нагород за кращі практики управління ризиками, а також залучення найбільш активних прихильників до координаційних структур або робочих груп, що працюють над удосконаленням систем управління ризиками [56].

Водночас важливо уникати або мінімізувати негативні стимули, які можуть перешкоджати відкритому обговоренню ризиків, зокрема покарання співробітників за виявлення проблем або ідентифікацію ризиків, сприйняття визнання ризиків як свідчення некомпетентності або поганого планування, надмірний акцент на досягненні цільових показників за будь-яку ціну без урахування ризиків, створення атмосфери звинувачення та пошуку винних при реалізації ризиків замість конструктивного аналізу причин і уроків для майбутнього. Культура, яка заохочує відкрите обговорення ризиків, визнає невизначеність як природний елемент управління складними системами, цінує проактивність у виявленні потенційних проблем і зосереджується на навчанні з досвіду, є критично важливою для того, щоб управління ризиками стало частиною організаційної ДНК, а не зовнішньою вимогою, яка виконується формально для звітності.

Механізм інформаційно-аналітичної підтримки управління ризиками включає розробку та впровадження систем збору, обробки, аналізу та поширення інформації про ризики, які б забезпечували доступність своєчасної, достовірної та релевантної інформації для прийняття обґрунтованих рішень

щодо управління ризиками на всіх рівнях організації. На базовому рівні це може бути просте ведення реєстрів ризиків у форматі електронних таблиць, які документують ідентифіковані ризики, їхні характеристики, власників, стратегії реагування та статус реалізації заходів мітигації, що вже забезпечує систематизацію інформації та полегшує комунікацію про ризики всередині організації.

На більш просунутому рівні це може включати спеціалізоване програмне забезпечення для управління ризиками, яке автоматизує процеси оновлення інформації, підтримує workflow для ескалації інформації про критичні ризики, генерує звіти та візуалізації для різних аудиторій, інтегрується з іншими інформаційними системами організації для автоматичного збору релевантних даних, підтримує аналітичні функції для виявлення трендів, кореляцій і аномалій [57]. Варто підкреслити, що технології мають бути інструментами для підтримки людського судження, а не його заміни, і успіх інформаційних систем залежить не стільки від їхньої технічної досконалості, скільки від того, наскільки вони відповідають реальним потребам користувачів, наскільки зручними та інтуїтивними вони є у використанні, наскільки якісними та актуальними є дані, що в них зберігаються, а також від того, наскільки ефективно інформація з систем використовується в реальних процесах прийняття рішень. Інвестиції в інформаційні системи мають супроводжуватися інвестиціями в навчання користувачів, розробку процедур забезпечення якості даних, регулярний перегляд та адаптацію систем на основі зворотного зв'язку від користувачів, а також інтеграцію систем управління ризиками з іншими управлінськими системами організації для забезпечення цілісності інформаційного простору.

Механізм моніторингу, оцінки та безперервного вдосконалення системи управління ризиками забезпечує, що система залишається актуальною, ефективною та адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, уникаючи стагнації або формалізації, коли процеси управління ризиками виконуються за інерцією без критичного переосмислення їхньої доцільності та

ефективності.

Регулярний моніторинг має відстежувати ключові індикатори функціонування системи управління ризиками, такі як повнота та своєчасність оновлення реєстрів ризиків, рівень залучення різних підрозділів до процесів управління ризиками, якість аналізу ризиків і планів мітигації, своєчасність реалізації запланованих заходів, а також проводити періодичні опитування співробітників щодо їхнього сприйняття культури управління ризиками та корисності процесів управління ризиками для їхньої щоденної роботи.

Періодична оцінка має більш комплексно аналізувати ефективність системи управління ризиками, використовуючи такі підходи як самооцінка зрілості системи управління ризиками за допомогою стандартизованих моделей зрілості, незалежні оцінки з боку внутрішнього аудиту або зовнішніх експертів, бенчмаркінг з іншими організаціями для виявлення кращих практик і областей для вдосконалення, а також аналіз конкретних випадків, коли реалізувалися значущі ризики, для з'ясування, чи були вони належним чином ідентифіковані та оцінені, чи були вжиті адекватні заходи мітигації, і які уроки можуть бути витягнуті для покращення майбутніх практик.

Безперервне вдосконалення має базуватися на результатах моніторингу та оцінки і включати регулярний перегляд та актуалізацію методологій, процедур і інструментів управління ризиками, впровадження нових практик, які виявилися ефективними в інших організаціях або були розроблені всередині організації, навчання на помилках і невдачах через систематичне документування та поширення уроків, а також залучення співробітників до процесів вдосконалення через механізми зворотного зв'язку, робочі групи, інноваційні лабораторії або інші форми, що дозволяють тим, хто безпосередньо працює з системою управління ризиками, вносити пропозиції щодо її покращення.

Особливої уваги заслуговують механізми подолання типових бар'єрів і опору впровадженню ризик-орієнтованого підходу, які часто виникають в органах публічної влади через інерцію усталених практик, сприйняття

управління ризиками як додаткового бюрократичного навантаження, обмеженість ресурсів, недостатнє розуміння цінності управління ризиками, страх визнання проблем або культурні норми, що не заохочують відкрите обговорення ризиків і невизначеностей. Стратегії подолання опору мають включати залучення ранніх послідовників, які готові експериментувати з новими підходами і можуть стати амбасадорами змін, демонстрацію швидких перемог через пілотні проекти, що показують конкретні вигоди від управління ризиками, адаптацію комунікації про управління ризиками до різних аудиторій з акцентом на те, як це допомагає вирішувати їхні конкретні проблеми та досягати їхніх цілей, участь співробітників у процесах розробки систем управління ризиками для забезпечення, що ці системи відповідають реальним потребам та є практичними для застосування, забезпечення достатньої підтримки через навчання, консультації, матеріали, щоб співробітники почувалися впевненими в своїй здатності застосовувати нові підходи, а також терпіння та наполегливість керівництва, визнаючи, що культурна трансформація вимагає тривалого часу та послідовних зусиль.

Важливо розуміти, що опір часто є не злою волею чи лінню, а раціональною реакцією на невизначеність, страх невідомого, побоювання втратити автономію або статус, або справжні стурбованості щодо реалістичності нових вимог в умовах вже високого робочого навантаження, і ефективні стратегії подолання опору мають адресувати ці об'єктивні причини через діалог, пошук компромісів, адаптацію підходів, а не через примус або ігнорування стурбованостей.

Механізми координації між різними органами влади для управління транскордонними ризиками, які не можуть бути ефективно управлятися зусиллями окремих організацій ізольовано, вимагають особливої уваги в контексті регіонального розвитку, де багато ключових ризиків, такі як екологічні загрози, епідемії, економічні кризи, масштабні стихійні лиха, мають міжорганізаційний і міжтериторіальний характер. Механізми міжорганізаційної координації можуть включати формалізовані структури

співпраці, такі як міжвідомчі робочі групи або координаційні ради для управління специфічними категоріями ризиків, спільні процеси ідентифікації та оцінки транскордонних ризиків з участю представників усіх релевантних органів влади, узгоджені плани реагування на кризові ситуації з чітким розподілом ролей і відповідальностей між різними акторами, регулярний обмін інформацією про ризики через спільні інформаційні платформи або періодичні координаційні наради, спільні навчання та симуляції для перевірки готовності до кризових ситуацій і відпрацювання механізмів координації, а також механізми спільного фінансування або об'єднання ресурсів для реалізації масштабних ініціатив з мітигації ризиків, які виходять за межі можливостей окремих організацій. Ефективність міжорганізаційної координації залежить від наявності політичної волі на вищих рівнях влади, достатнього рівня довіри між організаціями-учасницями, чіткості розподілу відповідальностей і повноважень для уникнення конфліктів компетенції або ситуацій, коли всі вважають, що відповідальність несе хтось інший, а також від наявності адекватних ресурсів і спроможностей для виконання узгоджених планів дій.

Специфічним напрямом міжорганізаційної координації, що потребує окремого механізму в системі ризик-орієнтованого управління, є управління ризиками гібридних загроз. На відміну від конвенційних безпекових ризиків, гібридні загрози поєднують кібератаки на об'єкти критичної інфраструктури, операції інформаційно-психологічного впливу та дезінформації, економічний примус, що унеможлиблює їх ефективне управління в рамках одного відомства.

Виходячи з цього пропонуємо у складі організаційно-управлінських механізмів виокремити три спеціалізовані заходи для управління ризиками гібридних загроз: по-перше, запровадження міжвідомчих протоколів оперативного обміну інформацією між органами публічної влади, підрозділами кібербезпеки та суб'єктами захисту критичної інфраструктури; по-друге, включення до системи стратегічних комунікацій регіональних

органів влади модуля моніторингу та реагування на дезінформаційні впливи як складової превентивного управління репутаційними ризиками; по-третє, розроблення регіональних профілів гібридної вразливості — діагностичного інструменту для систематичної оцінки вразливостей інституцій до різних видів гібридного впливу залежно від типу регіону. Запровадження зазначених механізмів є особливо актуальним для прифронтових регіонів, де гібридні загрози набувають найвищої інтенсивності та безпосередньо підривають спроможність органів влади забезпечувати регіональний розвиток.

Впровадження організаційно-управлінських механізмів має здійснюватися адаптивно з урахуванням специфічного контексту кожного органу публічної влади, стадії зрілості існуючих практик управління, пріоритетних викликів і доступних ресурсів, уникаючи універсальних рецептів, які можуть бути неефективними або навіть контрпродуктивними в деяких контекстах.

Початкові кроки мають зосереджуватися на найбільш критичних елементах, таких як забезпечення підтримки керівництва, призначення відповідальних осіб, початкова ідентифікація ключових ризиків, базове навчання персоналу, створюючи фундамент для подальшого розвитку більш досконалих елементів системи.

Поступове нарощування складності та охоплення системи управління ризиками дозволяє організаціям накопичувати досвід та спроможності без перевантаження, демонструвати ранні результати для підтримки подальших інвестицій, адаптувати підходи на основі отриманого досвіду, а також формувати внутрішніх експертів і чемпіонів, які можуть підтримувати подальше поширення практик. Слід підкреслити, що успішність впровадження тут залежить від здатності зберігати фокус і наполегливість протягом тривалого часу, необхідного для інституціоналізації нових практик, долаючи спокусу поверхневих змін або швидкого переключення на інші ініціативи, та забезпечуючи, що управління ризиками стає не проектом з визначеним терміном завершення, а постійним елементом способу роботи організації, який

безперервно вдосконалюється у відповідь на зміни умов і накопичення досвіду.

Механізм залучення зовнішніх стейкхолдерів до процесів управління ризиками є особливо важливим для органів публічної влади, діяльність яких безпосередньо впливає на життя громадян і функціонування суспільства, і тому вимагає врахування різноманітних перспектив та інтересів при ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками. Зовнішні стейкхолдери, включно з громадянами, бізнесом, організаціями громадянського суспільства, науковими установами, ЗМІ, володіють унікальною інформацією про ризики, які можуть не бути очевидними для чиновників, мають власні перспективи щодо прийнятності різних типів ризиків та стратегій управління ними, можуть бути партнерами у реалізації заходів мітигації ризиків або навпаки можуть опиратися певним рішенням, якщо вони не враховують їхні стурбованості та інтереси.

Залучення стейкхолдерів може здійснюватися через різноманітні механізми, починаючи від публічних консультацій щодо стратегічних документів, які включають аналіз ризиків, створення консультативних рад або робочих груп з участю представників різних груп стейкхолдерів для обговорення специфічних категорій ризиків, проведення опитувань або фокус-групових дискусій для вивчення сприйняття ризиків різними сегментами населення, використання цифрових платформ для збору ідей та відгуків щодо ризиків і стратегій управління ними, а також забезпечення прозорості інформації про ризики через публікацію реєстрів ризиків, звітів про управління ризиками, результатів оцінок ризиків для важливих рішень або програм.

Втім, залучення стейкхолдерів вимагає щирості намірів органів влади реально враховувати внесок стейкхолдерів у прийнятті рішень, а не використовувати консультації як формальну легітимізацію попередньо прийнятих рішень, чіткої комунікації про те, як саме буде використано внесок стейкхолдерів і чому деякі пропозиції можуть бути не прийняті через об'єктивні обмеження, своєчасності залучення на ранніх етапах формування

рішень, коли ще є простір для впливу, а не в кінці, коли основні параметри вже визначені, а також достатніх ресурсів часу і бюджету для організації якісних процесів консультацій, які б дозволяли досягти змістовного діалогу, а не обмежувалися б поверхневими формальностями.

Важливим аспектом організаційно-управлінських механізмів є забезпечення балансу між стандартизацією та гнучкістю в підходах до управління ризиками, оскільки надмірна стандартизація може призвести до бюрократизації та втрати чутливості до специфічних контекстів, тоді як надмірна гнучкість може означати відсутність систематичності та порівнянності підходів між різними підрозділами або періодами. Оптимальний баланс передбачає встановлення загальних принципів, базових процесів та мінімальних стандартів, обов'язкових для всієї організації, які забезпечують певну єдність підходів, можливість консолідації інформації про ризики на організаційному рівні, порівнянність оцінок ризиків з різних джерел, а також дотримання мінімальних вимог якості управління ризиками, водночас надаючи структурним підрозділам або функціональним напрямкам свободу адаптувати деталі застосування цих загальних рамок до їхніх специфічних потреб, характеристик ризиків, з якими вони стикаються, наявних спроможностей і ресурсів.

Стандартизація може бути доцільною для елементів, які вимагають узгодженості, таких як класифікація категорій ризиків, шкали для оцінки ймовірності та впливу ризиків, основні елементи, які мають міститися в реєстрах ризиків, базові процедури ескалації інформації про критичні ризики, формати звітності про ризики для вищого керівництва, тоді як гнучкість може надаватися в питаннях конкретних методів ідентифікації ризиків, які можуть відрізнятися залежно від специфіки діяльності, деталізації аналізу ризиків, яка має бути пропорційною їхній значущості, частоти перегляду ризиків, яка може залежати від динамічності середовища, конкретних інструментів візуалізації або документування ризиків, які мають відповідати перевагам користувачів. Досягнення правильного балансу вимагає постійного діалогу

між координаційними структурами, які відповідають за розробку загальних стандартів, та операційними підрозділами, які застосовують ці стандарти на практиці, готовності періодично переглядати стандарти на основі зворотного зв'язку про їхню практичність та ефективність, а також культури, яка цінує як дисципліну дотримання узгоджених стандартів, так і прагматизм адаптації до реальностей різних контекстів.

Механізм управління змінами в процесі впровадження ризик-орієнтованого підходу має приділяти особливу увагу психологічним та культурним аспектам трансформації, визнаючи, що технічні елементи системи управління ризиками є лише частиною рівняння, і не менш важливим є зміна ментальності, поведінки та норм взаємодії співробітників. Управління змінами має включати чітку та постійну комунікацію про причини впровадження ризик-орієнтованого підходу, яка б пояснювала не лише що і як змінюється, а й навіщо ці зміни необхідні, які проблеми вони мають вирішити, які вигоди принесуть організації та окремим співробітникам, створюючи переконливу візію бажаного майбутнього стану, яка б мотивувала докладати зусилля для його досягнення.

Важливо визнавати та адресувати емоційні реакції співробітників на зміни, включно з тривогою через невизначеність, скептицизмом щодо реалістичності нових підходів, опором через побоювання втратити статус або автономію, втому від змін, якщо організація вже пережила численні реформи з сумнівними результатами, надаючи простір для висловлення стурбованостей, демонструючи емпатію до складнощів адаптації, але водночас наполегливо рухаючись вперед з впровадженням необхідних змін. Символічні дії керівництва, такі як особиста участь у навчаннях з управління ризиками, публічне обговорення ризиків на нарадах, визнання тих, хто демонструє бажану поведінку, можуть бути потужнішими за формальні комунікації у формуванні нової культури, демонструючи, що управління ризиками не є черговою бюрократичною модою, а справді цінується і підтримується на найвищих рівнях. Створення швидких перемог через пілотні проєкти або

фокусування на областях, де вплив управління ризиками може бути відчутним порівняно швидко, допомагає подолати скептицизм, демонструючи конкретну цінність нових підходів, будує впевненість і компетентність серед співробітників, а також генерує імпульс для подальших зусиль.

Механізм забезпечення відповідності етичним принципам у процесах управління ризиками також є важливим для органів публічної влади, діяльність яких має ґрунтуватися на цінностях служіння суспільству, справедливості, прозорості та підзвітності. Етичні виміри управління ризиками включають справедливий розподіл ризиків і вигід між різними групами населення, уникнення ситуацій, коли ризики концентруються на вразливих групах, які мають найменші можливості їх абсорбувати, тоді як вигоди акумулюються привілейованими групами, прозорість щодо ризиків і невизначеностей, пов'язаних з діяльністю або рішеннями органів влади, навіть якщо ця прозорість може викликати критику або стурбованість громадськості, чесність у визнанні обмежень здатності передбачити або контролювати всі ризики, уникаючи надмірних обіцянок безпеки або прогнозів з хибною точністю, повагу до автономії громадян у прийнятті рішень щодо ризиків, які безпосередньо їх стосуються, через надання повної та зрозумілої інформації для обґрунтованого вибору, а також підзвітність за рішення щодо управління ризиками та готовність визнавати помилки і навчатися з них для покращення майбутніх практик. Крім того, етичне управління ризиками також вимагає уважності до потенційних конфліктів інтересів, коли особисті або вузько групові інтереси можуть впливати на об'єктивність оцінки ризиків або вибір стратегій управління ними, впровадження процедур для виявлення та управління такими конфліктами, захисту для співробітників, які виявляють етичні проблеми або ризики, пов'язані з неетичною поведінкою, від можливих репресій, а також регулярної рефлексії щодо етичних аспектів управління ризиками на рівні як індивідуальних рішень, так і організаційних політик і практик.

Особливої уваги заслуговують механізми управління ризиками в умовах,

коли стандартні процеси можуть бути недостатньо швидкими або гнучкими для ефективного реагування на швидко розвиваючі події з потенційно катастрофічними наслідками. Це вимагає попередньо розроблених планів на випадок різних типів кризових сценаріїв, які б визначали ключові рішення та дії, алгоритми їх прийняття та реалізації, розподіл ролей і відповідальностей, процедури координації та комунікації, проте водночас визнавали б неможливість передбачення всіх деталей кризи і необхідність адаптації цих планів до конкретних обставин. Також це вимагає здатності швидко оцінювати динамічну ситуацію, приймати рішення в умовах високої невизначеності та дефіциту часу, мобілізувати та координувати ресурси з різних джерел, комунікувати чітко та своєчасно з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, підтримувати спокій і фокус під тиском, а також бути готовим коригувати рішення у світлі нової інформації, не наполягаючи на первісних підходах, якщо вони виявляються неефективними. Для розвитку цих спроможностей є безперечно важливими регулярні навчання та симуляції кризових ситуацій, тестування планів реагування, виявлення прогалин і слабких місць, відпрацювання координації між різними учасниками, будівництва довіри та знайомства між людьми, які мають працювати разом у кризі, а також формування організаційної пам'яті про уроки минулих криз. А аналіз після завершення кризових ситуацій має систематично документувати що працювало і що ні, чому деякі рішення виявилися ефективними, а інші ні, які непередбачені проблеми виникли, як можна покращити готовність до подібних ситуацій у майбутньому, забезпечуючи, що організація навчається з кожного досвіду і безперервно вдосконалює свої спроможності кризового управління ризиками.

Очевидно, що реалізація запропонованих організаційно-управлінських механізмів впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади вимагає комплексного підходу, який поєднує нормативно-правове регулювання, організаційні структури, процедури, інформаційні системи, розвиток компетенцій, систему стимулів і культуру управління

ризиками в узгоджену цілісність, де різні елементи взаємно підсилюють один одного і створюють синергію, перетворюючи управління ризиками з формальної вимоги на ефективний інструмент досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення сталого регіонального розвитку.

При цьому успішність впровадження організаційно-управлінських механізмів залежить від здатності подолати типові виклики, з якими стикаються органи публічної влади в процесі інституціоналізації управління ризиками, включаючи обмеженість ресурсів, конкуренцію з іншими пріоритетами за увагу керівництва, інерцію організаційної культури, політичні обмеження, високу плинність кадрів, а також специфічні характеристики публічного сектору, такі як складність вимірювання результатів діяльності, множинність і часом суперечливість цілей, підвищені вимоги до прозорості та підзвітності, необхідність балансування між різними інтересами стейкхолдерів.

Тому ефективна стратегія впровадження має враховувати ці виклики через реалістичне планування з урахуванням об'єктивних обмежень, пошук синергій з іншими ініціативами модернізації управління для економії ресурсів і підвищення легітимності, побудову широких коаліцій підтримки серед різних груп стейкхолдерів, демонстрацію конкретних результатів для підтримання імпульсу та зацікавленості, гнучкість у адаптації підходів на основі досвіду, терпіння і наполегливості у подоланні неминучих труднощів і невдач на шляху інституціоналізації нових практик.

Впровадження організаційно-управлінських механізмів має також враховувати специфічний контекст України, включно з особливостями адміністративно-територіального устрою після реформи децентралізації, процесами європейської інтеграції та необхідністю адаптації до стандартів ЄС, викликами воєнного та післявоєнного періоду, особливостями політичної системи та культури публічного управління, а також наявними спроможностями та ресурсами різних органів влади, що вимагає не механічного копіювання міжнародного досвіду, а його творчої адаптації до

національних реалій з урахуванням як об'єктивних обмежень, так і унікальних можливостей українського контексту для впровадження інноваційних підходів до управління ризиками. Особливо важливим є використання вікна можливостей, створеного процесами післявоєнної відбудови та інституційної модернізації, для запровадження сучасних практик управління ризиками як інтегральної частини зміцнення спроможності державних інституцій ефективно служити суспільству, досягати цілей сталого розвитку і забезпечувати добробут громадян в умовах складного і мінливого середовища, повного невизначеностей і викликів, що вимагають систематичного та професійного підходу до їх управління

3.3. Інтеграція управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку

Стратегічне планування регіонального розвитку виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності територій та досягнення цілей сталого розвитку. В сучасних умовах глобальної невизначеності, посилення екологічних, соціальних та економічних викликів, а особливо в контексті воєнного стану в Україні, ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від здатності органів публічної влади інтегрувати управління ризиками в процеси розробки, реалізації та моніторингу стратегій розвитку. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в стратегічне планування дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й створити превентивні механізми, які мінімізують негативний вплив ризиків на досягнення стратегічних цілей та забезпечують адаптивність регіональної політики до змін зовнішнього середовища. Як зазначають дослідники, стратегічне планування розвитку території являє собою системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в регіоні, а також створення спільного бачення майбутнього розвитку, що базується на

аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу [7]. Проте для забезпечення реалістичності та виконуваності стратегічних планів необхідна їх тісна інтеграція з системами управління ризиками, що дозволить враховувати ймовірні виклики та загрози на всіх етапах стратегічного циклу. Саме тому питання механізмів інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку набувають особливої актуальності в контексті забезпечення економічної стійкості, соціальної стабільності та екологічної безпеки територій.

Концептуальні засади інтеграції управління ризиками в стратегічне планування ґрунтуються на визнанні того, що сучасний регіональний розвиток відбувається в умовах множинних невизначеностей, які охоплюють всі сфери суспільного життя. Ризик-орієнтований підхід до стратегічного планування передбачає систематичне врахування потенційних ризиків на всіх стадіях стратегічного циклу, починаючи від аналізу поточної ситуації та формування стратегічних цілей, закінчуючи моніторингом виконання стратегії та її корекцією на основі результатів оцінки ризиків. Інтеграція управління ризиками в стратегічне планування вимагає створення організаційних, методологічних та інструментальних механізмів, які б забезпечували безперервний процес ідентифікації, аналізу, оцінки та реагування на ризики, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку.

Важливим елементом такої інтеграції є формування культури управління ризиками серед всіх учасників процесу стратегічного планування, включаючи органи влади, бізнес, громадські організації та населення. Як підкреслюється в дослідженнях, залучення зацікавлених сторін є ключовим для визначення потенційних ризиків та можливостей, а стратегічне планування та цілепокладання стають фундаментом для розробки довгострокових стратегій сталого розвитку [20]. Це означає, що процес інтеграції управління ризиками повинен бути відкритим, прозорим та партисипативним, що дозволить врахувати різноманітні перспективи та забезпечити легітимність прийнятих

рішень щодо управління ризиками в контексті регіонального розвитку.

Організаційні механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування передбачають створення інституційної інфраструктури, яка б забезпечувала координацію між різними структурними підрозділами органів публічної влади, відповідальними за стратегічне планування та управління ризиками. На регіональному рівні доцільно створювати міжфункціональні робочі групи або комітети з управління ризиками при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, які б включали представників департаментів стратегічного планування, економічного розвитку, фінансів, екології, соціальної політики та інших ключових напрямів діяльності. Такі структури мають забезпечувати регулярний діалог між фахівцями різних профілів та сприяти формуванню комплексного бачення ризикового ландшафту регіону. Важливим організаційним механізмом є також створення регіональних центрів аналітики та управління ризиками, які б виконували функції методичної підтримки, збору та аналізу інформації про ризики, а також координації діяльності різних суб'єктів управління ризиками на території регіону.

Як свідчить міжнародний досвід, ефективна інтеграція управління ризиками в стратегічне планування вимагає чіткого розподілу відповідальності та повноважень між різними рівнями влади та структурними підрозділами, а також встановлення механізмів звітності та підзвітності. В контексті України, де впроваджується децентралізація та реформа місцевого самоврядування, особливої уваги потребує питання координації між обласними, районними та місцевими рівнями влади в процесі інтеграції управління ризиками в стратегічне планування. Слід забезпечити, щоб регіональні стратегії розвитку були узгоджені зі стратегіями територіальних громад та національними стратегічними документами, а система управління ризиками функціонувала на всіх рівнях публічного управління як єдиний взаємопов'язаний механізм.

Методологічні механізми інтеграції передбачають розробку та впровадження єдиних підходів, методів та інструментів ідентифікації, аналізу

та оцінки ризиків в контексті стратегічного планування регіонального розвитку. Базовим елементом такої методології є проведення комплексної оцінки ризиків на етапі розробки стратегії, яка включає аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей. Для цього використовуються різноманітні методи, включаючи SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сценарне планування, експертні оцінки, моделювання та симуляцію. Особливої уваги потребує методологія стратегічної оцінки ризиків, яка дозволяє визначити пріоритетні ризики для регіону та оцінити їх потенційний вплив на різні сфери розвитку.

В Україні набуває досвіду використання методології Всесвітньої організації охорони здоров'я для стратегічної оцінки ризиків, яка була адаптована для проведення національної стратегічної оцінки ризиків всіх видів загроз та передбачає оцінку ймовірності та впливу пріоритетних загроз, включаючи біологічні, гідрометеорологічні, технологічні, природні та антропогенні ризики [284]. Такий підхід може бути застосований і на регіональному рівні для формування профілю ризиків території, який стає основою для визначення пріоритетів в стратегічному плануванні. Методологія інтеграції управління ризиками повинна також передбачати механізми постійного моніторингу ризикового середовища та перегляду стратегічних планів на основі нових даних про ризики. Це вимагає створення системи індикаторів та показників, які б відображали динаміку ключових ризиків та дозволяли своєчасно виявляти негативні тенденції. Важливим методологічним елементом є також інтеграція управління ризиками в процесі стратегічної екологічної оцінки та оцінки впливу на довкілля, що дозволяє врахувати екологічні ризики при прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку регіону.

Інструментальні механізми інтеграції включають використання сучасних інформаційно-аналітичних систем та цифрових платформ для управління ризиками в контексті стратегічного планування. В Україні впроваджується цифрова платформа DREAM, яка забезпечує прозоре планування, відбір та контроль проєктів регіонального розвитку [283]. Така

платформа може бути розширена функціоналом управління ризиками, що дозволить інтегрувати оцінку ризиків в процес відбору та реалізації регіональних проєктів та програм.

Важливими інструментами є також системи раннього попередження про ризики, які на основі аналізу великих даних та моделювання дозволяють прогнозувати настання ризикових подій та своєчасно вживати превентивних заходів. В умовах війни особливої актуальності набувають інструменти оцінки безпекових ризиків, які мають враховуватися при плануванні відновлення та розвитку регіонів.

Геоінформаційні системи та інструменти просторового аналізу дозволяють візуалізувати ризики та їх потенційний вплив на різні території регіону, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень щодо розміщення об'єктів інфраструктури, зонування території та планування землекористування.

Системи управління проєктами та програмами з вбудованими модулями управління ризиками дозволяють відстежувати ризики на рівні окремих стратегічних ініціатив та забезпечувати своєчасне реагування на них. Важливим інструментом є також реєстри ризиків, які ведуться на рівні регіону та містять систематизовану інформацію про ідентифіковані ризики, їх оцінку, заходи з управління та відповідальних осіб.

Процес інтеграції управління ризиками в стратегічне планування охоплює всі етапи стратегічного циклу, починаючи від підготовчого етапу та закінчуючи моніторингом виконання стратегії (рис. 3.3). На підготовчому етапі, який передуює розробці стратегії, необхідно провести попередню оцінку ризикового середовища регіону, ідентифікувати ключові загрози та виклики, що визначатимуть контекст стратегічного планування. Це включає аналіз макроекономічних, геополітичних, соціально-демографічних, екологічних та технологічних тенденцій, а також гібридних загроз як специфічного чинника дестабілізації регіональних систем управління, – всіх тих факторів, які можуть створювати ризики для розвитку регіону.



Рис. 3.3. Інтеграція управління ризиками у фази стратегічного циклу регіонального розвитку

На етапі аналізу поточної ситуації та визначення стратегічних пріоритетів управління ризиками інтегрується через проведення комплексної оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів впливу з використанням інструментів аналізу ризиків. Результати такої оцінки дозволяють сформуванню реалістичне бачення проблем та можливостей регіону, а також визначити області критичних ризиків, які потребують першочергової уваги. При формуванні стратегічного бачення та цілей розвитку необхідно враховувати толерантність до ризиків та визначати прийнятний рівень ризику для досягнення амбітних цілей. Це дозволяє балансувати між консервативними та агресивними стратегіями розвитку, вибираючи оптимальні шляхи досягнення цілей з

урахуванням ризикового профілю регіону.

Як підкреслюють дослідники, стратегічне планування та цілепокладання стають фундаментом для розробки довгострокових стратегій сталого розвитку, а інтеграція сталості в процеси прийняття рішень визначає ефективність управління ризиками [16]. На етапі розробки стратегічних програм та проєктів кожна ініціатива має супроводжуватися оцінкою пов'язаних з нею ризиків та розробкою заходів з їх управління. Це дозволяє закласти в стратегічні документи механізми превентивного реагування на ризики та забезпечити стійкість стратегії до негативних впливів.

Особливої уваги заслуговує інтеграція управління ризиками в процес реалізації стратегії регіонального розвитку. На цьому етапі ключовим завданням є організація постійного моніторингу ризиків, які можуть виникати в процесі виконання стратегічних програм та проєктів, а також своєчасне реагування на зміни в ризиковому середовищі. Механізми моніторингу ризиків повинні бути інтегровані в загальну систему моніторингу виконання стратегії та передбачати регулярний збір інформації про індикатори ризиків, аналіз тенденцій та підготовку звітів про стан ризикового середовища. Важливим елементом є створення системи реагування на ризики, яка включає процедури ескалації інформації про критичні ризики, механізми прийняття рішень щодо коригування стратегії або окремих проєктів у відповідь на ризики, а також розподіл відповідальності за управління різними категоріями ризиків.

В умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, як це має місце в Україні під час війни, система реагування на ризики повинна бути достатньо гнучкою та адаптивною, що дозволить швидко переорієнтовувати ресурси та зусилля на нові пріоритети залежно від зміни ситуації. Механізми реагування можуть включати як превентивні заходи, спрямовані на зниження ймовірності настання ризикових подій, так і реактивні заходи, які реалізуються після настання ризику з метою мінімізації його негативних наслідків. Важливим є також створення резервів та буферів, які дозволяють абсорбувати шоки та забезпечувати безперервність виконання

стратегії навіть в умовах реалізації значних ризиків. Це може включати формування фінансових резервів, створення резервних виробничих потужностей, диверсифікацію джерел постачання критичних ресурсів та розробку планів безперервності для ключових функцій та процесів.

Інтеграція управління ризиками в процес перегляду та актуалізації стратегії регіонального розвитку є завершальним, але не менш важливим етапом стратегічного циклу. Результати моніторингу ризиків та аналізу ефективності заходів з управління ризиками мають використовуватися як основа для прийняття рішень щодо коригування стратегічних цілей, пріоритетів та напрямів діяльності. Процедури регулярного перегляду стратегії повинні передбачати обов'язкову переоцінку ризикового профілю регіону, ідентифікацію нових ризиків та загроз, які можуть виникати в результаті змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінку адекватності існуючих механізмів управління ризиками.

Особливе значення має аналіз випадків реалізації значних ризиків, які призвели до відхилень від запланованих результатів виконання стратегії, з метою виявлення причин недостатньої ефективності систем управління ризиками та вжиття коригувальних заходів. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення процесів управління ризиками та підвищувати стійкість стратегічного планування до невизначеностей та викликів. В контексті України, де актуалізація регіональних стратегій розвитку відбувається з урахуванням наслідків війни та нових викликів відновлення, інтеграція управління ризиками в процес перегляду стратегій набуває особливого значення, оскільки дозволяє сформувати реалістичні плани відновлення та розвитку, які враховують існуючі обмеження та ризики.

Ключовим механізмом інтеграції управління ризиками в стратегічне планування є врахування ризиків при розробці та відборі регіональних проєктів та програм розвитку. Кожен проєкт, який пропонується до фінансування в рамках реалізації стратегії, має супроводжуватися детальною оцінкою пов'язаних з ним ризиків, включаючи фінансові, операційні,

репутаційні, екологічні та соціальні ризики. Така оцінка має проводитися на етапі підготовки проєктної документації та включати аналіз ймовірності настання ризикових подій, їх потенційного впливу на результати проєкту та загальні цілі стратегії, а також заходи з мітігації ризиків.

Критерії відбору проєктів для фінансування повинні включати оцінку співвідношення ризику та потенційної вигоди, що дозволить приймати більш збалансовані рішення щодо розподілу обмежених ресурсів між різними напрямками розвитку. Особливої уваги заслуговують проєкти критичної інфраструктури, невдача яких може мати каскадні ефекти на різні сфери життєдіяльності регіону. Для таких проєктів доцільно застосовувати посилені вимоги щодо управління ризиками, включаючи розробку планів безперервності, створення резервних систем та механізмів швидкого відновлення після інцидентів. В контексті післявоєнного відновлення України особливої актуальності набувають механізми врахування безпекових ризиків при плануванні та реалізації проєктів відновлення інфраструктури, що вимагає інтеграції експертизи з питань безпеки в процесі проєктного планування та управління.

Фінансові механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування передбачають створення інструментів фінансування заходів з управління ризиками, а також механізмів розподілу та передачі ризиків. На регіональному рівні доцільно передбачати в бюджетах резервні фонди для реагування на ризики та кризові ситуації, які можуть виникати в процесі реалізації стратегії. Такі фонди мають бути достатньо гнучкими, щоб дозволяти швидке перерозподілення ресурсів на найбільш критичні напрями залежно від характеру ризиків, що реалізуються.

Механізми страхування можуть використовуватися для передачі частини ризиків, пов'язаних з реалізацією великих інфраструктурних проєктів або з настанням природних катастроф, на страхові компанії або міжнародні фінансові інституції. Інструменти державно-приватного партнерства дозволяють розподіляти ризики між публічним та приватним секторами, що

може підвищити ефективність реалізації стратегічних проєктів.

Важливим фінансовим механізмом є також диверсифікація джерел фінансування регіонального розвитку, що зменшує залежність від окремих джерел та підвищує фінансову стійкість виконання стратегії. Це може включати залучення коштів міжнародних донорів, використання інструментів позикового фінансування, залучення приватних інвестицій через різноманітні механізми та розвиток власної дохідної бази регіону. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливої актуальності набувають механізми залучення міжнародної фінансової допомоги для фінансування проєктів розвитку та відновлення, що вимагає ефективної координації між різними рівнями влади та забезпечення прозорості використання коштів.

Інформаційні механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування передбачають створення систем збору, обробки, аналізу та поширення інформації про ризики серед всіх зацікавлених сторін. Ефективне управління ризиками неможливе без достовірної та своєчасної інформації про стан ризикового середовища, тенденції розвитку ключових ризиків та ефективність заходів з їх управління. На регіональному рівні доцільно створювати інтегровані інформаційні системи, які б об'єднували дані з різних джерел, включаючи статистичні органи, галузеві міністерства та відомства, місцеві органи влади, наукові установи, бізнес та громадські організації. Такі системи мають забезпечувати можливості аналізу великих обсягів даних, виявлення закономірностей та трендів, а також візуалізації інформації у формі, зручному для прийняття управлінських рішень. Важливим елементом інформаційних механізмів є забезпечення прозорості інформації про ризики для широкого загалу, що сприяє формуванню довіри та залученню громадськості до процесів управління ризиками. Це може включати публікацію регулярних звітів про стан ризикового середовища регіону, проведення публічних обговорень питань управління ризиками, використання соціальних медіа та інших каналів комунікації для інформування населення про ризики та способи їх зниження. При цьому розвиток культури обміну

інформацією про ризики між різними органами влади, секторами економіки та рівнями управління є критично важливим для забезпечення ефективності інтегрованого підходу до управління ризиками в контексті стратегічного планування регіонального розвитку.

Нормативно-правові механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування включають розробку та впровадження законодавчих та підзаконних актів, які б закріплювали вимоги щодо врахування ризиків в процесах стратегічного планування на всіх рівнях публічного управління. В Україні прийнято Концепцію Національної системи стратегічного планування та План заходів на період до 2027 року з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку, що створює правову основу для формування єдиної системи стратегічного планування [96]. Проте необхідне подальше удосконалення нормативно-правової бази в частині закріплення вимог щодо обов'язкового проведення оцінки ризиків при розробці стратегічних документів, визначення процедур та методів такої оцінки, встановлення відповідальності за ігнорування ризиків при стратегічному плануванні.

Доцільно також врегулювати питання координації між різними системами управління ризиками, які функціонують в окремих сферах та на різних рівнях влади, з метою забезпечення їх узгодженості та синергії. Нормативно-правові акти мають також визначати вимоги до документування процесів управління ризиками, ведення реєстрів ризиків, звітування про стан управління ризиками та розкриття відповідної інформації для зацікавлених сторін. Важливим є також закріплення в законодавстві принципів інтеграції ризик-орієнтованого підходу в процеси стратегічної екологічної оцінки, оцінки впливу на довкілля, бюджетного планування та інші суміжні процеси, що забезпечить комплексний підхід до врахування ризиків в усіх аспектах діяльності органів публічної влади.

Кадрові механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування передбачають розвиток компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в сфері управління ризиками та

їх застосування в контексті стратегічного планування. Ефективна інтеграція ризик-орієнтованого підходу вимагає наявності фахівців, які володіють як знаннями в галузі стратегічного планування, так і спеціальними компетенціями в сфері аналізу та управління ризиками. На регіональному рівні доцільно створювати спеціалізовані підрозділи або вводити посади ризик-менеджерів, які б координували процеси інтеграції управління ризиками в стратегічне планування та надавали методичну підтримку іншим структурним підрозділам. Важливим є проведення регулярних навчань та тренінгів для державних службовців з питань управління ризиками, використання сучасних інструментів аналізу ризиків, розробки заходів з мітігації ризиків. Такі навчання мають бути адаптовані до специфіки різних сфер діяльності та рівнів управління, що дозволить забезпечити практичну застосовність отриманих знань. Розвиток культури управління ризиками серед державних службовців передбачає також зміну підходів до оцінки їх діяльності та систем мотивації, щоб заохочувати проактивне виявлення та управління ризиками, а не приховування проблем або ігнорування потенційних загроз.

Особливої уваги заслуговує інтеграція управління екологічними ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку, що набуває критичної важливості в контексті глобальних кліматичних змін та екологічних викликів. Україна прийняла Стратегію адаптації до зміни клімату, яка встановлює рамки для дій з адаптації, зосереджуючись на оцінці впливу кліматичних змін на суспільство, економіку та природу, інтеграції адаптації в галузеві та місцеві політики, а також забезпеченні кращого використання кліматичних даних [212]. Інтеграція управління екологічними ризиками в стратегічне планування вимагає впровадження процедур екологічної оцінки стратегій, планів та програм, які б забезпечували систематичне врахування потенційного впливу стратегічних рішень на довкілля та здоров'я населення. Важливим є також розвиток механізмів моніторингу екологічних ризиків та систем раннього попередження про екологічні загрози, що дозволить своєчасно вживати заходів для їх попередження або мінімізації наслідків. В

умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набувають питання управління екологічними ризиками, пов'язаними з воєнними діями, включаючи забруднення ґрунтів та водних ресурсів, знищення лісових масивів, ризики техногенних катастроф на промислових об'єктах, що вимагає інтеграції таких ризиків в процеси планування відновлення та розвитку регіонів.

Соціальні механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування передбачають залучення різних груп населення та громадських організацій до процесів ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Партисипативний підхід до управління ризиками дозволяє врахувати різноманітні перспективи та забезпечити, що заходи з управління ризиками відповідають реальним потребам та пріоритетам населення. На регіональному рівні доцільно створювати консультативні ради або платформи для діалогу між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадськістю з питань управління ризиками в контексті регіонального розвитку. Такі платформи можуть виконувати функції обговорення ризикових питань, вироблення спільних підходів до управління ризиками, обміну інформацією та кращими практиками. Важливим є також розвиток соціальної інфраструктури для підтримки груп населення, які є найбільш вразливими до різних типів ризиків, включаючи малозабезпечені верстви населення, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб.

Відповідно стратегії регіонального розвитку мають передбачати спеціальні заходи для підвищення стійкості таких груп до ризиків, включаючи розвиток систем соціального захисту, забезпечення доступу до базових послуг, створення можливостей для економічної самодостатності. В контексті України, де внаслідок війни значна частина населення зазнала травматичного досвіду та потребує психологічної та соціальної підтримки, інтеграція соціальних ризиків в стратегічне планування набуває особливого значення і має враховувати необхідність реінтеграції ветеранів, підтримки сімей загиблих та постраждалих, відновлення соціальної інфраструктури в звільнених

територіях.

Економічні механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування включають створення інструментів стимулювання бізнесу та інших суб'єктів економічної діяльності до впровадження практик управління ризиками, що сприяють досягненню цілей регіонального розвитку. Це може включати надання податкових пільг або субсидій підприємствам, які інвестують в заходи зі зниження екологічних ризиків, підвищення енергоефективності, забезпечення безпеки праці. Механізми державної підтримки можуть також передбачати надання гарантій або страхування ризиків для інвестиційних проєктів, які є важливими для реалізації стратегії регіонального розвитку, але характеризуються високим рівнем ризику. Створення сприятливого бізнес-середовища та зниження адміністративних бар'єрів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості регіону та зменшенню ризиків для бізнесу.

Важливим економічним механізмом є також диверсифікація економіки регіону, що зменшує залежність від окремих галузей або ринків і підвищує економічну стійкість території до різних типів ризиків. Стратегії регіонального розвитку мають передбачати заходи з розвитку нових секторів економіки, підтримки малого та середнього підприємництва, залучення прямих іноземних інвестицій, розвитку інноваційної інфраструктури. В умовах післявоєнного відновлення особливої актуальності набувають механізми підтримки відновлення бізнесу на звільнених територіях, що включає фінансову підтримку, спрощені процедури реєстрації та ліцензування, інфраструктурну підтримку, що дозволить прискорити економічне відновлення та зменшити соціальні ризики, пов'язані з безробіттям та зниженням рівня життя населення.

Інноваційні механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування передбачають використання сучасних технологій, включаючи штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, блокчейн для підвищення ефективності процесів ідентифікації, аналізу та управління ризиками. Застосування штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси

моніторингу ризикового середовища, виявляти приховані закономірності та взаємозв'язки між різними факторами ризику, прогнозувати ймовірність настання ризикових подій з високою точністю.

Технології великих даних дозволяють обробляти та аналізувати величезні обсяги інформації з різних джерел, що створює можливості для більш комплексного розуміння природи ризиків та факторів, які їх зумовлюють.

Інтернет речей забезпечує можливості для створення систем реального часу моніторингу критичної інфраструктури, екологічного стану, соціальних процесів, що дозволяє своєчасно виявляти аномалії та вживати превентивних заходів.

Блокчейн технології можуть використовуватися для забезпечення прозорості та незмінності інформації про ризики, відстеження ланцюгів постачання критичних ресурсів, управління фінансовими транзакціями в рамках програм управління ризиками.

Розвиток цифрових двійників регіонів дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати потенційний вплив різних ризиків на регіональні системи, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень.

Однак слід зазначити, що впровадження перерахованих інноваційних технологій вимагає значних інвестицій в цифрову інфраструктуру, розвиток цифрових компетенцій персоналу органів публічної влади, створення механізмів захисту даних та кібербезпеки, що має бути передбачено в стратегіях цифрової трансформації регіонів.

Міжрегіональна та міжнародна співпраця відіграє важливу роль в підвищенні ефективності інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку. Багато ризиків мають транскордонний характер і не можуть бути ефективно керовані зусиллями лише одного регіону або країни. Це стосується екологічних ризиків, пов'язаних із забрудненням транскордонних водних ресурсів, поширенням забруднювачів повітря,

епідеміологічних ризиків, ризиків, пов'язаних з міграційними процесами, організованою злочинністю, тероризмом.

Механізми міжрегіональної співпраці можуть включати створення спільних платформ для обміну інформацією про ризики, координацію зусиль у сфері моніторингу ризиків, розробку спільних планів реагування на надзвичайні ситуації, реалізацію спільних проєктів з управління транскордонними ризиками.

На міжнародному рівні важливою є інтеграція України в європейські та глобальні системи управління ризиками, що дозволяє використовувати міжнародний досвід, стандарти та кращі практики, отримувати технічну та фінансову підтримку для розвитку національних та регіональних систем управління ризиками. Участь в міжнародних програмах та ініціативах з управління ризиками сприяє також підвищенню спроможності українських регіонів протистояти різним типам загроз та забезпечувати стійкий розвиток. В контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває гармонізація національної системи стратегічного планування та управління ризиками із стандартами та практиками Європейського Союзу, що є важливою передумовою для успішної інтеграції країни в європейські структури та залучення європейських ресурсів для підтримки регіонального розвитку.

Слід наголосити, що оцінка ефективності інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку є критично важливою для забезпечення безперервного вдосконалення відповідних процесів та механізмів. Система оцінки має включати як кількісні, так і якісні показники, які б відображали різні аспекти ефективності управління ризиками.

При цьому кількісні показники можуть включати зменшення кількості реалізованих ризиків, скорочення фінансових втрат від настання ризикових подій, підвищення швидкості реагування на ризики, зростання частки стратегічних проєктів, які завершені успішно без значних відхилень від запланованих термінів та бюджету.

Натомість якісні показники можуть відображати рівень обізнаності та

залученості зацікавлених сторін до процесів управління ризиками, ступінь інтеграції ризик-орієнтованого підходу в організаційну культуру органів публічної влади, якість комунікації з питань ризиків, рівень довіри населення до спроможності влади управляти ризиками.

Важливим елементом системи оцінки є проведення регулярних аудитів та незалежних оцінок ефективності систем управління ризиками, які б виявляли слабкі місця та надавали рекомендації щодо покращення. Результати оцінки ефективності мають використовуватися для коригування стратегій, політик та процедур управління ризиками, розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності, вдосконалення компетенцій персоналу. Створення систем навчання на основі досвіду, включаючи аналіз успішних практик та невдач в управлінні ризиками, сприяє накопиченню організаційних знань та підвищенню спроможності органів публічної влади ефективно справлятися з ризиками в майбутньому.

Враховуючи український контекст, інтеграція управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку має особливу специфіку, зумовлену воєнним станом, необхідністю відновлення зруйнованої інфраструктури, масштабними внутрішніми переміщеннями населення, значними економічними викликами. Стратегії регіонального розвитку мають враховувати множинні ризики, які створює воєнна агресія, включаючи ризики для безпеки населення, ризики подальшого руйнування інфраструктури, економічні ризики, пов'язані з втратою ринків та виробничих потужностей, соціальні ризики, пов'язані з травматичним досвідом населення та необхідністю реінтеграції різних груп. Особливої уваги потребують регіони, які безпосередньо постраждали від воєнних дій або знаходяться в безпосередній близькості до лінії фронту, де ризики є особливо високими і динамічними. Для таких регіонів необхідні спеціальні підходи до стратегічного планування, які б поєднували короткострокові заходи з гуманітарної підтримки та відновлення базових послуг з довгостроковими стратегіями сталого розвитку. Інтеграція управління ризиками в стратегічне

планування відновлення та розвитку таких територій вимагає особливої гнучкості та адаптивності, оскільки ситуація може швидко змінюватися, і плани мають бути готовими до таких змін. Важливим є також координація між регіональними стратегіями та загальнодержавними програмами відновлення, що забезпечується через Державну стратегію регіонального розвитку та механізми її реалізації.

При цьому перспективи розвитку механізмів інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку в Україні пов'язані з подальшим удосконаленням нормативно-правової бази, розвитком інституційної спроможності органів публічної влади, впровадженням сучасних цифрових технологій, посиленням міжнародної співпраці. Необхідним є прийняття комплексного законодавства про стратегічне планування, яке б чітко визначало вимоги щодо інтеграції управління ризиками в усі процеси стратегічного планування на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Таким чином, механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку являють собою комплексну систему організаційних, методологічних, інструментальних, нормативно-правових, фінансових, інформаційних, кадрових, соціальних, економічних та інноваційних заходів, які забезпечують систематичне врахування ризиків на всіх етапах стратегічного циклу. Ефективна інтеграція управління ризиками дозволяє підвищити якість стратегічних рішень, забезпечити стійкість регіонального розвитку до негативних впливів, підвищити ефективність використання обмежених ресурсів, посилити довіру громадськості до діяльності органів публічної влади. В умовах України, яка перебуває у стані повномасштабної війни та стоїть перед масштабними викликами післявоєнного відновлення, інтеграція управління ризиками в стратегічне планування набуває критичної важливості як інструмент забезпечення безпеки, стійкості та прогресу на шляху до європейської інтеграції та побудови процвітаючого демократичного суспільства. При цьому подальший розвиток

та удосконалення механізмів інтеграції вимагатиме координованих зусиль усіх рівнів влади, активної участі бізнесу, наукової спільноти та громадянського суспільства, а також міжнародної підтримки та співпраці.

Висновки до третього розділу

1. Концептуальна модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади ґрунтується на принципах комплексності, безперервності, превентивності та адаптивності, об'єднуючи стратегічний, оперативний та тактичний рівні управління ризиками. Модель передбачає створення єдиного інституційного, методологічного та інформаційно-технологічного простору управління ризиками, що охоплює всі органи публічної влади на національному, регіональному та місцевому рівнях, забезпечуючи координацію зусиль, обмін інформацією та синергію в процесах ідентифікації, аналізу, оцінки та реагування на ризики. Ключовими компонентами моделі виступають організаційна інфраструктура, система нормативно-правового регулювання, методичне забезпечення, цифрові платформи та інструменти, система звітності та навчання, що в сукупності формують цілісну екосистему управління ризиками, здатну забезпечувати стійкість публічного управління до множинних викликів та загроз сучасності.

2. Організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади включають створення спеціалізованих структурних підрозділів з управління ризиками, розподіл відповідальності між різними рівнями управління, розвиток компетентностей персоналу, інтеграцію процесів управління ризиками в операційну діяльність, систему планування, бюджетування та звітності органів влади. Критичним елементом успішного впровадження є формування культури управління ризиками, яка охоплює цінності, переконання та поведінкові норми, що сприяють проактивному виявленню та управлінню ризиками на всіх

рівнях організації. Ефективність організаційно-управлінських механізмів залежить від чіткості розподілу ролей та відповідальності, наявності адекватних ресурсів, систем мотивації та підзвітності, а також від підтримки керівництва та залученості всіх працівників до процесів управління ризиками, що вимагає систематичних зусиль з комунікації, навчання та організаційного розвитку.

3. Механізми інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку забезпечують систематичне врахування ризиків на всіх етапах стратегічного циклу – від аналізу поточної ситуації та формування стратегічного бачення до реалізації стратегії, моніторингу результатів та її актуалізації. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в стратегічне планування дозволяє підвищити реалістичність стратегічних цілей, забезпечити адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища, оптимізувати розподіл обмежених ресурсів між різними напрямками розвитку, знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій та мінімізувати потенційні збитки від реалізації ризиків. Ключовими елементами механізмів інтеграції виступають процедури оцінки ризиків при розробці стратегічних документів, врахування ризиків в критеріях відбору проєктів для фінансування, системи моніторингу ризикового середовища та раннього попередження, механізми швидкого реагування на ризики та коригування стратегії, що в сукупності забезпечують стійкість регіонального розвитку до негативних впливів та сприяють досягненню цілей сталого розвитку.

4. В умовах війни та післявоєнного відновлення інтеграція управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку набуває особливої актуальності та специфіки, зумовленої необхідністю врахування безпекових, економічних, соціальних та екологічних ризиків, що виникають внаслідок воєнних дій та їх наслідків. Стратегії регіонального розвитку мають бути достатньо гнучкими та адаптивними, щоб враховувати динамічні зміни в ситуації безпеки, масштабні руйнування інфраструктури, значні внутрішні переміщення населення, економічні виклики, пов'язані з втратою ринків та

виробничих потужностей. Особливої уваги потребують регіони, які безпосередньо постраждали від воєнних дій або знаходяться в безпосередній близькості до лінії фронту, де ризики є особливо високими і вимагають спеціальних підходів до планування, які поєднують короткострокові заходи з гуманітарної підтримки та відновлення базових послуг з довгостроковими стратегіями сталого розвитку, що враховують необхідність створення безпечних умов для життя населення, відновлення економічної активності, соціальної реінтеграції різних груп та екологічного відновлення територій.

5. Цифрова трансформація процесів стратегічного планування та управління ризиками відкриває нові можливості для підвищення ефективності інтеграції ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади. Впровадження інтегрованих цифрових платформ, систем підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту, технологій великих даних, Інтернету речей, геоінформаційних систем дозволяє автоматизувати процеси моніторингу ризикового середовища, підвищити точність прогнозування ризикових подій, забезпечити оперативне реагування на загрози, підвищити прозорість та підзвітність в управлінні ризиками. Розвиток цифрових двійників регіонів дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати потенційний вплив різних ризиків на регіональні системи, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень та розробці ефективних планів мітігації ризиків.

6. Подальший розвиток системи управління ризиками в органах публічної влади України вимагає комплексного підходу, який охоплює удосконалення нормативно-правової бази, розвиток інституційної спроможності, впровадження сучасних методологій та інструментів, посилення міжнародного співробітництва, формування культури управління ризиками. Пріоритетними напрямками є: прийняття комплексного законодавства про стратегічне планування з чіткими вимогами щодо інтеграції управління ризиками; створення єдиної національної системи моніторингу та оцінки ризиків; розвиток методичного забезпечення та стандартизація

процесів управління ризиками; цифровізація систем управління ризиками; підвищення кваліфікації державних службовців; посилення координації між різними рівнями влади та секторами; розширення міжнародної співпраці для залучення експертної підтримки, передових технологій та фінансових ресурсів. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню стійкості України до множинних викликів сучасності, забезпеченню ефективності стратегічного планування та досягненню цілей сталого розвитку в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що управління ризиками в органах публічної влади є багатовимірним явищем, яке не зводиться до застосування стандартизованих процедур ідентифікації та мітигації загроз, а являє собою стратегічний чинник забезпечення регіональної стійкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах наростаючої невизначеності. Доведено принципову відмінність між управлінням ризиками у приватному та публічному секторах: якщо перше орієнтоване на максимізацію прибутку та мінімізацію фінансових втрат, то друге спрямоване на забезпечення суспільного блага, захист публічних інтересів і досягнення соціально значущих результатів, що визначає специфіку методологічних підходів та критеріїв ефективності. Теоретичну основу дослідження сформовано через синтез чотирьох концептуальних підходів – еволюційної економічної географії, що розкриває механізми шляхової залежності та регіональної стійкості; концепції регіональної резилієнтності, яка операціоналізує здатність регіонів протистояти дисруптивним стресам; теорії антикрихкості, що обґрунтовує можливість системи не лише витримувати шоки, а й посилюватися під їхнім впливом; та концепції адаптивного управління, яка встановлює зв'язок між ризик-орієнтованим підходом і системою публічного управління регіональним розвитком. Обґрунтовано, що регіони, які розвивають системні спроможності ідентифікації, оцінки та реагування на різноманітні ризики, формують конкурентну перевагу стійкості, що дозволяє їм не лише захищатися від загроз, а й ефективніше перетворювати кризи на стимули для інновацій та трансформації. Виявлено диференційований характер профілів ризиків залежно від типу регіону: метрополійні регіони зіштовхуються переважно з ризиками надмірної концентрації та соціальної поляризації, периферійні – з ризиками депопуляції та занепаду, прифронтові – з безпековими, гуманітарними ризиками та ризиками гібридних загроз, що вимагає контекстуально специфічних управлінських підходів.

2. Систематизовано моделі та підходи управління ризиками в органах публічної влади, встановлено, що концептуальна основа ризик-менеджменту в публічному секторі формується на перетині міжнародних стандартів – ISO 31000:2018 та COSO ERM – і специфічних вимог публічного управління, що зумовлює необхідність їхньої цілеспрямованої адаптації, а не механічного застосування. Адаптовано модель зрілості управління ризиками до специфіки публічного сектору України через виокремлення п'яти послідовних рівнів – початкового, розвитку, визначеності, керованості та оптимізації – з визначенням характерних ознак кожного рівня і практичних орієнтирів просування від нижчих до вищих. Встановлено, що більшість органів публічної влади України перебуває на початковому рівні або рівні розвитку, де управління ризиками є неструктурованим, реактивним і залежним від ситуативних ініціатив без системних процесів або чіткого розподілу відповідальності. Обґрунтовано принцип інтеграції управління ризиками з іншими системами управління організацією – стратегічним плануванням, бюджетуванням, управлінням результативністю та внутрішнім аудитом – як ключову умову подолання фрагментарності та формалізму, коли аналіз ризиків здійснюється як ізольована процедура без реального впливу на прийняття управлінських рішень. Доведено, що концепція адаптивного управління та сценарного планування є особливо релевантними для українського контексту, де органи публічної влади мають справу з множинними, взаємозалежними та швидкозмінними ризиками, а традиційні методи лінійного прогнозування виявляються принципово недостатніми.

3. Узагальнено зарубіжний та вітчизняний досвід управління ризиками в органах публічної влади. Порівняльний аналіз досвіду країн ЄС, США, Сингапуру, Японії, Південної Кореї, а також країн з перехідними економіками – Польщі, Естонії та Чилі – дозволив виявити спільні закономірності успішної інституціоналізації ризик-менеджменту незалежно від специфіки національних адміністративних систем: рух від фрагментарних практик управління окремими типами ризиків до комплексних інтегрованих систем;

зростання інтеграції управління ризиками в ключові процеси державного управління; розширення спектру ризиків, що охоплюються – від переважно фінансових та операційних до стратегічних і репутаційних; підвищення уваги до формування організаційної культури відкритого обговорення ризиків. Встановлено, що естонська модель є особливо релевантною для України через активне використання цифрових технологій для компенсації обмеженості людських ресурсів, а польський досвід поетапного впровадження через пілотні проєкти з подальшим масштабуванням демонструє реалістичний шлях для країн з обмеженими початковими спроможностями. Виявлено п'ять системних прогалин нормативно-інституційного забезпечення управління ризиками в Україні: відсутність комплексного законодавчого акта; переважно рекомендаційний характер вимог; фрагментарність секторального регулювання без системного охоплення всього спектру ризиків; недостатня міжвідомча координація; обмеженість кваліфікованих кадрів. Встановлено, що вітчизняна практика управління ризиками на регіональному рівні характеризується домінуванням реактивного підходу, відсутністю системного моніторингу ризикового середовища, слабким залученням стейкхолдерів до процесів ідентифікації ризиків та відсутністю механізмів накопичення та поширення організаційних знань про управління ризиками між органами влади різних регіонів.

4. Розроблено концептуальну модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади як чинника регіонального розвитку, що інтегрує п'ять взаємопов'язаних компонентів. Перший компонент – стратегічна рамка управління ризиками – визначає цілі, принципи, апетит до ризику та загальну архітектуру системи відповідно до стратегічних цілей регіонального розвитку; без цього компонента управління ризиками залишається позбавленим стратегічного орієнтира і не може бути результатом орієнтованим. Другий компонент – організаційна інфраструктура – охоплює структурні підрозділи, розподіл ролей і відповідальностей, механізми координації між рівнями управління; принципово важливим є вертикальна

узгодженість між національним, регіональним та місцевим рівнями, відсутність якої породжує фрагментацію та дублювання зусиль. Третій компонент – процеси ідентифікації та оцінювання ризиків – забезпечує систематичну і методологічно обґрунтовану роботу з ризиковим профілем організації на основі принципу методологічної триангуляції. Четвертий компонент – механізми реагування – структурує заходи від превентивних до реактивних з урахуванням диференційованих пріоритетів для умов стабільного розвитку, воєнного стану та повоєнної відбудови. П'ятий компонент – система навчання та безперервного вдосконалення – є системоутворювальним: без нього модель є статичною конструкцією, нездатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Застосування моделі до вітчизняного контексту виявляє критичну слабкість саме п'ятого компонента – інституційної амнезії, коли знання про управління ризиками втрачаються через плінність кадрів і відсутність документування досвіду.

5. Обґрунтовано організаційно-управлінські механізми впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади, що структуровані за чотирма взаємозалежними напрямками. Нормативно-правовий напрям передбачає законодавче закріплення обов'язкових мінімальних вимог з одночасним збереженням гнучкості для адаптації до специфіки організацій різного розміру та функціонального призначення; встановлено, що надмірна деталізація процедур у законодавстві перетворює управління ризиками на формальну бюрократичну вправу, а надмірна гнучкість без мінімальних стандартів позбавляє органи влади стимулів до реальних змін. Організаційно-структурний напрям передбачає диференційоване формування координаційних структур залежно від рівня зрілості та розміру організації – від спеціалізованих підрозділів у великих органах влади до відповідальних осіб із чіткими повноваженнями в менших; принциповим є уникнення централізації всієї відповідальності за ризики в одному підрозділі без делегування відповідальності на рівень лінійного менеджменту. Компетентнісний напрям ставить у центр розвиток ризикової культури –

готовності до відкритого обговорення проблем і навчання на помилках – як умову подолання пострадянської управлінської традиції уникнення визнання ризиків; встановлено, що технічне навчання без зміни систем мотивації та оцінки діяльності є недостатнім. Технологічний напрям обґрунтовує використання цифрових інструментів – реєстрів ризиків, аналітичних систем, платформ обміну даними – як підтримки, а не заміника професійного судження. Розроблено поетапну стратегію впровадження від пілотних ініціатив у пріоритетних сферах до системного масштабування успішних практик з обов’язковим механізмом фіксації та поширення отриманих уроків.

6. Розроблено методологію інтеграції управління ризиками в стратегічне планування регіонального розвитку, що структурує механізми інтеграції за трьома взаємодоповнюючими типами і поширює їх застосування на всі фази стратегічного циклу. Організаційні механізми передбачають створення міжфункціональних робочих груп при органах виконавчої влади та регіональних центрів аналітики і управління ризиками як платформ для синтезу різних видів знань – наукової експертизи, досвіду практиків і локального знання громад; встановлено, що відсутність таких координаційних структур є головною причиною фрагментації аналізу ризиків між галузевими підрозділами. Методологічні механізми охоплюють ризик-орієнтовану оцінку регуляторного впливу, сценарне планування з розробкою альтернативних сценаріїв розвитку регіону та профілювання ризиків території як методологічну основу для реалістичного визначення стратегічних пріоритетів замість оптимістичних припущень без урахування потенційних загроз. Інструментальні механізми обґрунтовують розширення цифрової платформи DREAM функціоналом управління ризиками, що дозволяє інтегрувати оцінку ризиків у процес відбору та моніторингу регіональних проєктів і програм. Встановлено, що інтеграція управління ризиками в стратегічне планування набуває особливого значення в умовах повоєнної відбудови: реалістичні плани відновлення, що враховують ризики неефективного використання ресурсів, корупції та недостатньої координації між ініціативами, є необхідною умовою

результативного освоєння міжнародної технічної та фінансової допомоги. Доведено, що лише системна реалізація всіх трьох типів механізмів у їхній взаємоузгодженості забезпечує перехід від формального включення розділу про ризики в стратегічні документи до реального ризик-орієнтованого прийняття рішень на всіх етапах стратегічного циклу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов А., Приходько І., Антонова Л. Впровадження принципів належного врядування як інструмент зміцнення демократії в Україні. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. №20. С 285-302.
2. Антонова Л., Івашова Л., Антонов А., Проблеми децентралізації та розвитку територіальних громад в Україні: соціальні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 87-95
3. Антонюк М. Ю., Цвук Д. Р. Державна регіональна політика України: порівняльне дослідження суміжних понять та концептуальних положень її реалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77.
4. Бабич О. Б. Участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2014. № 2. С. 78 - 84.
5. Батанов О. В. Децентралізація публічної влади в Україні у контексті зарубіжного досвіду та євроінтеграційних процесів. Львів: СПОЛОМ, 2021. 388 с.
6. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. Київ, 2017. 121 с.
7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
8. Бобровська О. Ю. Формування механізму системного управління процесами інвестування відбудови регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15.
9. Бобровська О. Ю., Крушельницька Т. А. Розробка методики оцінювання впливу децентралізації влади на формування інвестиційного профілю територій. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 5-6. С. 47-57.
10. Бобровська О., Бондаренко Д. Публічне управління економічним

розвитком регіонів: галузевий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9, № 3. С. 22 - 35.

11. Бобровська О. Ю. Удосконалення управління процесами відбудови і розвитку регіонів України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 8.

12. Богуцький П. П. Право і стратегічні комунікації у сфері національної безпеки. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2020. № 22. С. 32-39.

13. Бойко Є. О., Павленко О. П., Сіренко І. В., Надточій І. І., Ракіпов В. Р. Самоменеджмент лідера публічного управління та місцевого самоврядування в умовах цифрового суспільства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 3-18.

14. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30 - 35.

15. Бурик З. М., Бурик М. М. Публічне управління соціально-економічним розвитком регіону. *Публічне управління і політика*. 2025. № 7-8 (11-12). С. 1 - 10.

16. Буряк А. А., Маховка В. М., Сторожук Л. М. Стратегія і механізми запровадження цифрової економіки в країнах ЄС та Україні як умова подолання кризових явищ. *Економіка і регіон*. 2023. № 2(89). С. 53-59.

17. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 05.01.2026).

18. Вавренюк С.А., Хмиров І.М., Хряпинський А.П., Яценко О.А., Данильчук І.З. Механізм управлінських рішень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій як чинник забезпечення національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 8. С. 577–582.

19. Варналій З. С., Воротін В. Є., Куйбіда В. С. Державна регіональна

політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія. Київ: НІСД, 2007. 820 с.

20. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74-78.

21. Високий М., Нагорняк Т. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю в Україні. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень*. 2021. № 12. С. 160 - 162.

22. Вітлінський В. В., Скілько В. І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 246-253.

23. Войціцька К. М. Комплексний механізм публічного управління економічним розвитком урбанізованих територій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3 (105). С. 110 - 123.

24. Волянський П. Б. Методологічні підходи до управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 13. С. 134-136.

25. Ворона П. В. Феномен регіональних партій із всеукраїнським статусом на місцевих виборах 2020 року. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2. С. 102-109.

26. Гагін А. О. Принципи партисипативного підходу щодо управління урбанізованими територіями. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 123 - 128.

27. Гацуля О. С., Рагімов Ф. В. Удосконалення організаційно-правового забезпечення державного управління на регіональному та галузевому рівнях у контексті процесів децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 3. С. 101-112.

28. Гібадуллін О.В., Дунаєв І.В., Громов С.О. Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник*

післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2024. Вип. 28 (57). С. 174-205.

29. Гончарук Н. Т. Розвиток форм безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 188 с.

30. Горохова Л. В. Реформування місцевого самоврядування в Україні. *Регіональні студії*. 2023. № 33. С. 51 - 57.

31. Гришко Л. М. Актуальні проблеми взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2024. Вип. 38. С. 63 - 72.

32. Гур'єв С. О., Терент'єва А. В., Волянський П. Б. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій. Київ: СК «Персонал», 2008. 148 с.

33. Дегтярьова І. О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління. Київ : НАДУ, 2018. 368 с.

34. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь / Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2019. 115 с.

35. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування. Навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ : ПРООН/МПВСР, 2007. 206 с.

36. Децентралізація, місцеве самоврядування і регіональний розвиток: стратегічний вимір. Вебсайт Урядовий портал. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/detsentralizatsiia-mistseve-samovriaduvannia-i-rehionalnyi-rozvytok-stratehichnyi-vymir> (дата звернення: 17.03.2025).

37. Дегтяр А.О, Заблоцький В.В. Сучасні тенденції формування системи комунікації між публічною владою та громадськістю на регіональному рівні. *Наукові інновації та передові технології. Серія*

«Державне управління». 2022. Випуск № 6(8). С. 482-494.

38. Дегтяр А.О., Татауров І.М. Міжнародний досвід управління підрозділами служб з надзвичайних ситуацій у системі публічного адміністрування. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 12(22) 2025. Стр.798-809.

39. Дегтяр А.О., Татауров І.М. Розвиток публічного управління в кризових умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 2(22). С. 1063–1080.

40. Дегтяр А. О., Тесаловський О. Б. Особливості зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. №1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-1-7848>

41. Дзюндзюк В. Публічне управління надзвичайними ситуаціями як складова забезпечення сталого регіонального розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2024. 2(79). С. 465–477.

42. Дзюндзюк В.Б., Хольченков М.О. Удосконалення інструментів політики регіонального розвитку в умовах децентралізації влади: проблеми та перспективи. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 3(13). С. 348-360.

43. Дзюндзюк В. Б., Черкаско Л. В. Сучасні підходи та моделі публічного управління регіональним розвитком на засадах економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 200-204.

44. Дунаєв І. В., Гібадуллін О. В. На шляху до сталого промислового відновлення і розвитку України: дослідження регіональних систем у воєнний період. *Державне будівництво*. 2023. Т. 2, № 34.

45. Дунаєв І. В., Соловйов Є. В. Публічне управління інтелектуальними ресурсами національної безпеки: які перспективи у ідеї регіональних хабів експертних ресурсів? *Державне будівництво*. 2024. № 2(36). С.219-253.

46. Єсенніков К. В. Штучний інтелект як чинник розвитку державного управління: ризики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2024. № 19. С. 194 - 199.

47. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. Децентралізація

і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. К. : НІСД, 2020. 153 с.

48. Жорницька А. І. Реалізація державної політики розвитку громадянського суспільства на регіональному рівні в умовах воєнного стану. *Теорія та практика державного управління*. 2025. № 2 (81). С. 271 - 288.

49. Жук П. В. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16-22.

50. Жук П. В. Теоретико-прикладні аспекти сучасної візії регіональної економічної політики України. *Регіональна економіка*. 2025. № 1 (115). С. 5 - 14.

51. Іванова Т. В. Механізми державного управління ризиками надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70), № 2. С. 86-89.

52. Іванюта С. П., Качинський А. Б. Екологічна безпека регіонів України: порівняльні оцінки. *Стратегічні пріоритети*. 2013. № 3. С. 157-164.

53. Іжа М. Інституційне забезпечення державної регіональної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 59-66.

54. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 11 - 30.

55. Інститут місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації: монографія. Миколаїв, 2021. 206 с.

56. Карамишев Д. В. Механізми громадської участі у забезпеченні кризового управління процесами повоєнної відбудови на основі цифрових технологій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 8–30. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-01>.

57. Карамишев Д., Суворов В. Стійкість як визначальна характеристика кризового управління у подоланні вразливостей соціально-економічних систем. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*.

2025. № 12. С. 84–92. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-84-92>.

58. Коваленко, М. М., Соболев, Р. Г., Ваніна, Я. А., Берлізова, В. А., Соболев, М. Р. Цифровізація регіональної економіки як підхід публічного управління в стимулюванні соціально-економічного розвитку регіонів України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. №1(78), с. 70-99.

59. Колодій О. М. Основні засади державної регіональної політики в умовах децентралізації. *Право та державне управління*. 2019. № 3 (36), Том 2. С. 145 - 153.

60. Костенко В. О. Пріоритети вдосконалення державного управління у сфері цивільного захисту територіальних громад у процесі децентралізації влади в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2. С. 97-103.

61. Котуков О. А., Котукова Т. В. Стратегічне планування як інструмент узгодження регіонального і місцевого розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2026. Том 37 (76). № 1.

62. Котуков О., Котукова Т. Інституційні механізми взаємодії регіонального та місцевого рівнів публічного управління. *Економічний простір*. 2026. Вип. 210. С.401-410.

63. Кравців В. С., Жук П. В. Концептуальні засади реформування адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування в Україні. *Регіональна економіка*. 2010. № 4. С. 7-16.

64. Кравців В.С. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні 2021. Виклики та пріоритети сталого ендогенного зростання регіонів України в умовах сучасних реформ: наукова доповідь / наук. ред. В.С. Кравців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2021. 157 с.

65. Кріпак А. П. Партисипативна модель стратегічного розвитку територіальної громади як інструмент забезпечення її спроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5.

URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6568&i=20> (дата звернення: 07.01.2025)

66. Кулешов М. М. Система реагування на надзвичайні ситуації та механізми управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2017. Вип. 1(6). С. 314–321.

67. Кулініч О., Попов О. Вплив децентралізації влади на регіональний розвиток України в умовах воєнного стану. *Філософія та управління*. 2024. №1. С. 1–10.

68. Лялюк О. Ю. Територіальна організація публічної влади в Україні як конституційно-правова категорія. *Теорія і практика правознавства*. 2014. Вип. 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2014_1_4 (дата звернення: 08.04.2025).

69. Максименюк М. Ю. Удосконалення багаторівневого управління регіональним розвитком в умовах реформи децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (3). С. 74-86.

70. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1(44). С. 89.

71. Маматова, Т., Чикаренко, І., & Бородін, Є. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2022. 10(6). С. 37-45.

72. Мануйлов Ю. Інтегровані стратегії публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 14. С. 75 - 85.

73. Маслій О. А., Буряк А. А. Трансформація загроз економічній безпеці та безпеці інформаційного середовища України в умовах повномасштабної війни. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 3 (129). С. 28-32.

74. Матвійшин Є. Г. Використання проектного підходу в стратегічному

плануванні розвитку територій. *Демократичне врядування*. 2021. Вип. 2.

75. Мединська Т. В. Концептуальні засади стимулювання економічного зростання на регіональному і місцевому рівнях в умовах нестабільності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. С. 1 - 8.

76. Микитась І. М. Сучасний підхід до стратегічного управління регіональним економічним розвитком. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 40. С. 126–132.

77. Мікула Н.А. Чинники конвергенції регіонів у транскордонному просторі України та ЄС. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/chinniki-konvergencii-regioniv-u-transkordonnomu-prostoru> (дата звернення: 25.08.2025)

78. Мінрозвитку переймає досвід Польщі у питаннях посилення спроможності регіональної політики. Вебсайт Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/36157-minrozvitku-pereimaje-dosvid-polshhi-u-pitanniah-posilennia-spromoznosti-regionalnoyi-politiki> (дата звернення 11.12.2025).

79. Могилевська О., Ціпоренко С., Поворозник М., Шамрай Н. Побудова прогностичних моделей механізму участі громадськості в управлінні розвитком об'єднаних територіальних громад. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 91 - 100.

80. Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 15-16 травня 2025 р. Чернівці : Технодрук, 2024. 340 с.

81. Молодожен Ю., Ємельянова Н., Таукешева Т. Нові підходи у формуванні та реалізації державної регіональної політики. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, №. 4. С. 76-85.

82. Музиченко Г. В. Співпраця влади та громадянського суспільства як умова подальшого демократичного розвитку України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та*

публічне управління. 2022. № 3 (63). С. 83 - 88.

83. Нижник О. В., Завальний О. В. Комплексний аналіз та оцінка територій міста як першочергове визначення потреб для формування комфортного та безпечного міського простору. *Modern construction and architecture*. 2023. № 5. С. 16 - 23.

84. Новікова М.М. Манойленко О.В., Соболев Р.Г., Соболев М.Р. Концептуальні підходи нерівномірності регіонального розвитку: управлінський аспект. *Державне будівництво*. 2024. Том 2. № 36. С. 160-171.

85. Організація місцевого самоврядування Республіки Польща. Вебсайт UPLAN. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/orhanizatsiia-mistsevoho-samovriaduvannia-respubliky-polshcha/> (дата звернення: 10.02.2026).

86. Павліха Н. В., Войчук М. В. Концептуальні засади управління сталим розвитком міста в умовах європейської інтеграції та реалізації реформи децентралізації. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 29 - 36.

87. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правові передумови для економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 2. С. 222 - 226.

88. Побережник Г. В. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент розвитку депресивних територіальних громад регіону. *Економічний вісник*. 2023. № 2 (62). С. 85 - 89.

89. Полякова О. Ю. Модернізація законодавчого забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 26-34.

90. Потенціал сектору комерційних послуг регіонів України: ефективність використання та механізми детінізації: монографія. Львів: «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», 2021. 528 с.

91. Приходько Р. В. Організаційно-правовий механізм регулювання сфери захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій.

Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 3 (34). С. 279–285.

92. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 768. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2021-п> (дата звернення: 05.01.2026).

93. Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації повноважень органів виконавчої влади у сфері містобудівної діяльності, удосконалення містобудівних умов та обмежень : Закон України від 17.10.2019 № 199-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-20> (дата звернення: 05.01.2026).

94. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 676-VIII від 04.09.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 14.04.2025).

95. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 14.04.2025).

96. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 05.01.2026).

97. Про затвердження Національної стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року : Указ Президента України від 20 жовтня 2021 р. № 482/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482/2021> (дата звернення: 28.12.2025).

98. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 : постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF> (дата звернення: 05.01.2026).

99. Про затвердження типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.08.2025).

100. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 18.11.2025).

101. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 05.01.2026).

102. Про організацію функціонування територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту міста Києва: Розпорядження Київської міської державної адміністрації від 17.11.2017 р. № 1407. URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_organizatsiyu_funktsionuvannya_teritorialno_pidstemi_yedino_derzhavno_sistemi_tsivilnogo_zakhistu_mista_kiyeva/ (дата звернення: 15.08.2024).

103. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 27.10.2025).

104. Про схвалення Концепції реформування системи державного фінансового контролю : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 310-р. Урядовий кур'єр. 2018. № 94.

105. Про схвалення Концепції управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру : розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 січня 2014 р. № 37-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2014-%D1%80> (дата звернення: 10.12.2025).

106. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня

2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p> (дата звернення: 29.12.2025).

107. Регіональна політика ЄС: концепції, напрямки, значення для України. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 293 с.

108. Регіональний розвиток – стратегічне планування / Міністерство розвитку громад та територій України. 2024. URL: <https://mindev.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regionalnij-rozvitok> (дата звернення: 22.12.2025).

109. Регіони України у післякризовий період: ризики та перспективи розвитку : аналіт. доп. / за ред. А. П. Павлюк. Київ : НІСД, 2011. 104 с.

110. Регулювання регіонального розвитку у фокусі сучасних реформ : наукова доповідь / за наук. ред. С. Л. Шульц. Львів, 2025. 87 с.

111. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Стратегічні пріоритети просторово-економічного розвитку регіонів України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. № 16. Т. 1. С. 133-145.

112. Романюк С. А. Регіональний розвиток і децентралізація: теоретичні та практичні аспекти. Київ : НАДУ, 2018. 344 с.

113. Рослонь Д. Т. Державна регіональна політика України: основні напрямки, проблеми та виклики. *Політикус. Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку*. 2025. Вип. 5. С. 182 - 186.

114. Савчин І. З., Переплюкова О. В. Міжнародний досвід регулювання конвергенції регіонального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 43-49.

115. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородін Є. І. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

116. Слободян О. Публічне регулювання розвитку регіонів в Україні: від інформатизації до цифровізації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 14. С. 110 - 116.

117. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика

реалізації : монографія / І. З. Сторонянська та ін. ; НАН України, ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів : Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України, 2022. 423 с.

118. Соколов В. М., Соколова М. В. Поведінкові засади розгортання кризових явищ у сучасній світовій економіці. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. № 4 (50). С. 157 - 162.

119. Соколов Р.Г., Бублий М.П., Крамської Д.Ю., Соколов М.Р. Тенденції управління регіональним розвитком в Україні. *Державне будівництво*. 2024. №1(35). DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-12>

120. Содома Р., Дубневич Ю., Марків Г., Шматковська Т. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК*. 2021. С. 24-30.

121. Соловух В. П. Механізм забезпечення стійкості регіонального розвитку в умовах криз: європейський досвід для України. *Наукові перспективи*. № 3(69). 2026. С. 588-597.

122. Соловух В. П. Реформування публічного управління інфраструктурою великих міст як пріоритет сталого регіонального розвитку в умовах наближення до стандартів ЄС. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 4(24) 2026. С. 1746-1753.

123. Соловух В.П. Системні чинники сталого регіонального розвитку в координатах сучасного публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 5 (25). С. 2054-2065.

124. Соломін Є. О. Інформаційна безпека в умовах війни та втручань у медіасередовище. *Держава та регіони*. 2023. № 2(54). С. 40-47.

125. Співпраця організацій громадянського суспільства і органів місцевого самоврядування, як основа політики згуртованості на шляху до євроінтеграції. Вебсайт Всеукраїнська Асоціація об'єднаних територіальних громад. URL: <https://hromady.org/spivprasya-organizacij-gromadyanskogo-suspilstva-i-organiv-miscevogo-samovryaduvannya/> (дата звернення 12.11.2025).

126. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024

роках. Вебсайт Національний інститут стратегічних досліджень.
URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analychni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyansko-ho-suspilstva-v-ukrayini-u-2023-2024> (дата звернення 18.12.2025).

127. Стігліц Дж. Е. Економіка державного сектору / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 854 с.

128. Стойка В. Краудфандинг як інструмент стимулювання розвитку територіальних громад. *Наукові перспективи*. 2023. № 12(30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-252-261](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-252-261).

129. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Нова регіональна політика України: інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 5-13.

130. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2018. 140 с.

131. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція : монографія / М. І. Зверяков та ін. ; Одес. нац. екон. ун-т. Одеса : Інтерпрінт, 2019. 235 с.

132. Сурмін Ю. П. Проблеми та ризики державно-управлінських реформ. *Аналітика і влада*. 2011. № 4. С. 9-17.

133. Терент'єва А. В. Управління надзвичайними ситуаціями з елементами кризового менеджменту. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 172-178.

134. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації: наук. доповідь. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2017. 120 с.

135. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. В. С. Кравців, І. З. Стронянської. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН

України, 2020. 531 с.

136. Тертичка В. В., Купрій В. О. Стратегічне управління регіональним розвитком: підходи та інструменти. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. № 1. С. 93-100.

137. Титаренко А. В. Методологічні засади державного управління сферою захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2016. Вип. 1 (4). С. 216–222.

138. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація: практ. посіб. Київ: ТОВ «Софія», 2012. 120 с.

139. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація: практ. посіб. Київ : ТОВ «Софія», 2012. 120 с.

140. Тогобицька В. Д. Генеза цифрової трансформації державного управління соціально-економічних ризиків в умовах діджиталізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=918> .

141. Трансформація структури економіки міст Західного регіону України: монографія. Львів: Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», 2021. 529 с.

142. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

143. Федорчак В. В. Державне управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2018. 305 с.

144. Федорчак В. В. Інтеграційний механізм державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 1. С. 167-171.

145. Федорчак В. В. Механізми державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій: дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02.

Харків, 2018. 429 с.

146. Федорчак В. В. Перспективи впровадження інформаційних технологій в процесі державного управління ризиками надзвичайних ситуацій. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матеріали V Міжнар. заоч. наук.-прак. конф. (м. Запоріжжя, 24.11.2017 р.). Запоріжжя: КПУ, 2017. С. 899–900.

147. Федорчак В. В. Удосконалення підходів до функціонування системи державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 168-174.

148. Хмиров І.М. Механізми державного регулювання інформаційної політики в умовах гібридних загроз як ключовий елемент державного суверенітету. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2024. Вип. 2(21). С. 150–156.

149. Хряпинський А. П., Хмиров І.М. Механізми формування комплексних засад протидії гібридним загрозам та гібридній війні у контексті визначення проблематики «сірих зон». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.8.8>

150. Чайкіна А. О., Кудінов О. М. Теоретичні засади формування регіональної політики при реалізації стратегії сталого розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 2 (132). С. 45-49.

151. Шаров Ю. П. Укрупнення територіальних громад та їх співробітництво: виклики для стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 54-61.

152. Шульц С. Л. Регіональна політика в умовах децентралізації управління: сучасні виклики та ризики. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 121-130.

153. Abels G., Battke J. (Eds.) *Regional Governance in the EU: Regions and the Future of Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019. 276 p.

154. Ahrend R., Gamper C., Schumann A. *The OECD Metropolitan*

Governance Survey: A Quantitative Description of Governance Structures in Large Urban Agglomerations. OECD Regional Development Working Papers, 2014. 81 p.

155. Ahrens J., Rudolph P. M. The Importance of Governance in Risk Reduction and Disaster Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2006. Vol. 14 (4). P. 207-220.

156. Alexander D. E. Disaster and Emergency Planning for Preparedness, Response, and Recovery. Oxford Research Encyclopedia of Natural Hazard Science. Oxford: Oxford University Press, 2020. DOI: 10.1093/acrefore/9780199389407.013.12

157. Altay C., Ates B. Crisis communication and disaster management in public administration / In Handbook of Research on Global Challenges for Improving Public Services and Government Operations. IGI Global, 2020. P. 103-121.

158. American Red Cross. Disaster relief. URL: <https://www.redcross.org/about-us/our-work/disaster-relief.html> (дата звернення: 15.08.2024).

159. Andersen T. J., Young P. C. Enhancing public sector enterprise risk management through interactive information processing. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. 2023. Vol. 8. Art. 1239447. DOI: 10.3389/frma.2023.1239447

160. Ansell C., Trondal J. Governing Turbulence: An Organizational-Institutional Agenda. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2018. Volume 1. Issue 1. Pp. 43–57.

161. Appraising the current metropolitan governance structures in Australia's cities. AHURI Brief, 2020. URL: <https://www.ahuri.edu.au/analysis/brief/appraising-current-metropolitan-governance-structures-australias-cities> (дата звернення: 21.11.2025).

162. Arena M., Arnaboldi M., Azzone G. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*. 2010. Vol. 35, No. 7. P. 659–675.

163. Arribas-Bel D., Kourtit K., Nijkamp P. Big Data in Regional Science. *Annals of Regional Science*. 2013. Vol. 50, № 1. P. 1 - 14.
164. Australian/New Zealand Standard AS/NZS ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Standards Australia. 2018. URL: <https://www.standards.org.au/> (accessed: 08.01.2026).
165. Babets I., Ivanova E. Diagnostics and control of economic security of Ukrainian regions in the process of their sustainable development strategic planning. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2: monograph / Ed. by K.S. Soliman. Hyderabad, India, 2020. P. 295-302.
166. Bevir M., Rhodes R. Public Management and Governance. London: Routledge, 2018. 276 p.
167. Bezes P., Le Lidec P. The French Politics of Retrenchment (2007–2012): Institutions and Blame Avoidance Strategies. *International Review of Administrative Sciences*. 2015. Vol. 81, Iss. 3. P. 498–521.
168. Boin A., Ekengren M., Rhinard M. Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*. 2020. Vol. 11 (2). P. 116-138.
169. Boin A., Lodge M. Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration. *Public Administration*. 2016. Vol. 94, Iss. 2. P. 289–298.
170. Boin A., 't Hart P. Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*. 2003. Vol. 63 (5). P. 544-553.
171. Boschma R. Towards an evolutionary perspective on regional resilience. *Regional Studies*. 2015. Vol. 49, No. 5. P. 733–751. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.959481>
172. Bossong R., Hegemann H. European civil security governance: Diversity and cooperation in crisis and disaster management. Cham: Springer, 2015. 245 p.
173. Brauss H., Stoicescu K., Lawrence T. Capability and Resolve: Deterrence, Security and Stability in the Baltic Region. Tallinn: International Centre for Defence and Security, 2020. 248 p.

174. Bristow G., Healy A. Regional resilience: an agency perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2014. Vol. 7, No. 1. P. 137–153. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rst036>
175. Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2018. 576 p.
176. Brzóška J., Pyka J. Rozwój ekosystemu innowacji w Regionie w perspektywie 2020 roku. Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2013. 208 s.
177. CEMR. *Cities and Regions for the European Green Deal*. Brussels: Council of European Municipalities and Regions, 2020. 156 p.
178. Chandler J. A. *Exploring Public Administration: Lectures, Workshops and Simulations*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2020. 427 p.
179. Chester M., Allenby B. Infrastructure governance for the Anthropocene. *Elementa: Science of the Anthropocene*. 2020. Vol. 8. Article 078.
180. Christensen T. *Public Value and Public Administration*. Washington: Georgetown University Press, 2018. 245 p.
181. Christensen T., Lægreid P. *The Ashgate Research Companion to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*. Farnham : Ashgate, 2011. 370 p.
182. Christensen T., Lægreid P., Rykkja L. H. Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review*. 2016. Vol. 76(6). P. 887-897.
183. *Climate-resilient infrastructure: international practices*. OECD, 2024. 178 p.
184. Cohen M. *Horizontal Integration in Regional Planning*. Oxford: Oxford University Press, 2020. 286 p.
185. Collaborative governance in the Netherlands: practices and principles. *Public Management Review*. 2013. Vol. 15, Issue 7. P. 1040 - 1059.
186. *Community Infrastructure Levy: An Overview*. UK Department for Communities and Local Government, 2019. 45 p.

187. Contractualisation in French territorial governance. *European Urban and Regional Studies*. 2014. Vol. 21, Issue 3. P. 278 - 293.

188. Cooke P., Uranga M. G., Etxebarria G. Regional innovation systems: institutional and organisational dimensions. *Research Policy*. 1997. Vol. 26, No. 4-5. P. 475–491.

189. COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance: Compendium of Examples / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Durham, NC : COSO, 2018. 87 p.

190. Council of Europe. Monitoring Committee on the European Charter of Local Self-Government in Ukraine. Strasbourg: Council of Europe, 2018. 34 p.

191. Davidson M. Information Flows in Regional Planning. New York: Palgrave Macmillan, 2019. 276 p.

192. DeNardis L. The global war for internet governance. New Haven: Yale University Press, 2014. 296 p.

193. Derlien H-U. Public Administration Research and Theory: The State of the Field. Oxford: Oxford University Press, 2020. 428 p.

194. Diegtiar A., Bilokon M. Institutional Resilience of Public Administration Under Hybrid Threats: Economic and Socio-Humanitarian Countermeasures. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*. 2025. Vol. 4. URL: <https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/article/view/61> .

195. Digital Infrastructure Asset Management Tools for Resilient Linear Infrastructure. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 21. P. 119 - 135.

196. Dunleavy P. Digital Era Governance. Oxford: Oxford University Press, 2016. 368 p.

197. Dunleavy P., Margetts H. The Second Wave of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web. *Philosophical Transactions*. 2013. March, 28. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>.

198. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Durham, NC : COSO, 2017. 114 p.

199. European Commission. EU strategy on disaster risk reduction 2021-2030. URL: https://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/thematic/disaster_risk_reduction_en.pdf (дата звернення: 15.08.2024).

200. European Commission. Overview of Natural and Man-made Disaster Risks the European Union may face. Commission Staff Working Document. Brussels, 2017. URL: https://ec.europa.eu/echo/sites/default/files/swd_2017_176_overview_of_risks_2.pdf (дата звернення: 10.02.2024).

201. European Commission. Risk Management in the Commission. Brussels : European Commission, 2017. 24 p.

202. Federal Emergency Management Agency. Disaster declarations for states and counties. URL: <https://www.fema.gov/data-visualization/disaster-declarations-states-and-counties> (дата звернення: 15.08.2024).

203. FEMA. Hazus: FEMA's Methodology for Estimating Potential Losses from Disasters. URL: <https://www.fema.gov/flood-maps/products-tools/hazus> (дата звернення: 07.02.2025).

204. Ferdun T. New Approaches to Strengthening the Professional Capacity of Rescuers in the Context of Risks of Natural and Man-made Disasters in Ukraine. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2021. Vol. 8, № 3. P. 32-41.

205. Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge University Press, 2003. 218 p.

206. Folke C., Carpenter S. R., Walker B., et al. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*. 2010. Vol. 15, No. 4. Art. 20.

207. Foray D., David P. A., Hall B. Smart specialisation – the concept. Knowledge Economists Policy Brief. 2009. No. 9. 5 p.

208. Framework of Governance for Metropolitan Areas: Tokyo Metropolitan Government. Tokyo Development Learning Center, 2017. 24 p.

209. Gallagher P. *Integration Mechanisms in Public Administration*. London: Routledge, 2021. 342 p.
210. Gil-Garcia J. R., Dawes S.S., Pardo A.T. Digital Government and Public Management Research: Finding the Crossroads. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20. Issue 5. P. 633-646.
211. Government Accountability Office. *Standards for Internal Control in the Federal Government*. Washington, DC : GAO, 2014. 114 p.
212. Government adopts new strategy to make Ukraine more resilient to climate crisis. United Nations Development Programme in Ukraine. 2021. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/government-adopts-new-strategy-make-ukraine-more-resilient-climate-crisis> (accessed: 08.01.2026).
213. Hansson S., Orru K., Torpan S., Bäck A., Kazemekaityte A., Meyer S. F., Ludvigsen J., Savadori L., Galvagni A., Pigrée A. COVID-19 information disorder: six types of harmful information during the pandemic in Europe. *Journal of Risk Research*. 2021. Vol. 24(3-4). P. 380-393.
214. Hendriks F. Understanding Good Urban Governance: Essentials, Shifts, and Values. *Urban Affairs Review*. 2014. Vol. 50. No. 4. P. 553-576.
215. Henstra D. Evaluating Local Government Emergency Management Programs: What Framework Should Public Managers Adopt? *Public Administration Review*. 2010. Vol. 70 (2). P. 236-246.
216. HM Treasury. *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts*. London : HM Treasury, 2020. 48 p.
217. Hood C., Rothstein H., Baldwin R. *The Government of Risk: Understanding Risk Regulation Regimes*. Oxford : Oxford University Press, 2001. 224 p.
218. *Hybrid Threats: A Comprehensive Resilience Ecosystem*. Helsinki: Hybrid CoE, 2023. 124 p.
219. IBM. Disaster Recovery as a Service. URL: <https://www.ibm.com/cloud/disaster-recovery> (дата звернення: 06.09.2025).
220. IPCC. *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working*

Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report / eds. Core Writing Team, H. Lee, J. Romero. Geneva : IPCC, 2023. 184 p.

221. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.

222. Janssen M., Estevez E., Baguma R. Platform Governance for Sustainable Development: Reshaping Citizen-Administration Relationships in the Digital Age. *Government Information Quarterly*. 2018. Vol. 35. No. 4. P. S1-S16.

223. Japan International Cooperation Agency. Disaster Risk Reduction: Building Disaster Resilient Societies. URL: https://www.jica.go.jp/english/our_work/thematic_issues/disaster/index.html (дата звернення: 06.09.2025).

224. Kapucu N. Collaborative emergency management: better community organising, better public preparedness and response. *Disasters*. 2012. Vol. 36(2). P. 239-262.

225. Kapucu N., Augustin M.-E., Garayev V. Interstate Partnerships in Emergency Management: Emergency Management Assistance Compact in Response to Catastrophic Disasters. *Public Administration Review*. 2009. Vol. 69 (2). P. 297-313.

226. Karamyshev D., Suvorov V., Didok Y., Sobol R., Myrna M. Multi-level public administration in the context of hybrid threats. *Social and Legal Studies*. 2024. Vol. 7(2). P. 44-54.

227. Karamyshev D., Suvorov V., Sobol R. Overcoming systemic vulnerabilities of the spheres of influence of hybrid threats in ensuring stability and comprehensive security in the conditions of European integration. *Public Administration and Regional Development*. 2024. Vol. 24. P. 628-647.

228. Keating M. The New Regionalism in Western Europe: Territorial Restructuring and Political Change. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1998. 242 p.

229. Kersting N., Vetter A. (Eds.) Reforming Local Government in Europe: Closing the Gap between Democracy and Efficiency. Wiesbaden: VS Verlag für

Sozialwissenschaften, 2020. 389 p.

230. Klijn E. H., Koppenjan J. Governance Networks in the Public Sector. London: Routledge, 2016. 266 p.

231. Knieling J., Othengrafen F. Planning Cultures in Europe: Decoding Cultural Phenomena in Urban and Regional Planning. London: Routledge, 2015. 314 p.

232. Krausmann E., Girgin S., Necci A. Natural Hazard Impacts on Industry and Critical Infrastructure: Natech Risk Drivers and Risk Management Performance Indicators. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2019. Vol. 35. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101163>.

233. Kuhlmann S., Wollmann H. Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2019. 464 p.

234. Lang T., Görmar F. Regional and Local Responses to Shrinkage: Strategies and Governance. London: Routledge, 2019. 312 p.

235. Lefèvre C. Metropolitan Government and Governance in Western Countries. *International Journal of Urban and Regional Research*. 1998. Vol. 22, № 1. P. 9 - 25.

236. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers. Paris: OECD Publishing, 2019. 156 p.

237. Manca A. R., Benczur P., Giovannini E. Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society Part 1: A Conceptual Framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. URL: <https://doi.org/10.2760/635528>.

238. Marques G. Network Analysis in Public Administration: Advances and Challenges. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 294 p.

239. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*. 2015. Vol. 15, No. 1. P. 1–42. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>

240. Martin R., Sunley P. Regional economic resilience: evolution and

evaluation. *Handbook on Regional Economic Resilience* / eds. G. Bristow, A. Healy. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2020. P. 10–35.

241. McEntire D. A., Fuller C., Johnston C. W., Weber R. A Comparison of Disaster Paradigms: The Search for a Holistic Policy Guide. *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62 (3). P. 267-281.

242. *Metropolitan Governance and Spatial Planning: Comparative Case Studies of European City-Regions*. London: Spon Press, 2003. 298 p.

243. Metropolitan governance matters: OECD evidence. CEPR Policy Portal. 2015. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/why-metropolitan-governance-matters-lot-more-you-think> (дата звернення: 27.10.2025).

244. Metropolitan governance paradigm for integrated urban infrastructure planning. Research Square, 2024. URL: <https://www.researchsquare.com/article/rs-5171799/v1> (дата звернення: 23.09.2025).

245. Models for the financing of regional infrastructure and development projects. Council of Europe, 2005. 156 p.

246. Norton R. *Hierarchies and Networks in Regional Planning*. London: Routledge, 2021. 356 p.

247. Öberg J., Graham G., Hennelly P. (Eds.). *Measuring the Resilience of Cities: The Role of Big Data*. Cham: Springer, 2020. 210 p.

248. OECD (2025). *Improving Effectiveness of Control and Audit in Building Public Integrity: Review of Ukraine*. Paris : OECD Publishing. 156 p.

249. OECD. *Assessing the Response to and Recovery from Natural Disasters in OECD Countries: Emergency Management Policies and the Role of the Public Sector. OECD Working Papers on Public Governance*. 2018. Vol. 2. P. 1-76.

250. OECD. *Good Governance for Critical Infrastructure Resilience. OECD Reviews of Risk Management Policies*. Paris: OECD Publishing, 2019. 142 p.

251. OECD. *Recommendation of the Council on the Governance of Critical Risks. OECD Legal Instruments*. Paris : OECD Publishing, 2014. 12 p.

252. OECD. *Strategic Crisis Management. OECD Reviews of Risk Management Policies*. Paris : OECD Publishing, 2018. 156 p.

253. Office of Management and Budget. OMB Circular No. A-123, Management's Responsibility for Enterprise Risk Management and Internal Control. Washington, DC : Executive Office of the President, 2016. 28 p.

254. Ogata T. Disaster management in Japan. *Journal of Disaster Research*. 2016. Vol. 11(3). P. 439-452.

255. Orel Y., Kulinich O., Dziuba H., Krasnostanova N., Bakhaiev R. Multilevel Strategic Planning for Sustainable Development in Public Administration. *International Journal of Technology*. 2025. Vol. 16. No. 4. P. 1104–1123.

256. Orel Y., Kulinich O., Smahliuk A., Popov O., Rychka R. Strengthening Local Community Growth Through Strategic Governance: Challenges and Solutions. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)*. 2025. Vol. 15, no. 1. P. 45–54.

257. Pike S. Building Regional Resilience. London: Routledge, 2021. 342 p.

258. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 408 p.

259. Ranghieri F., Ishiwatari M. (Eds.). Learning from megadisasters: lessons from the Great East Japan Earthquake. Washington, DC: The World Bank, 2014. 392 p.

260. Regional development agencies. Tools for economic development / United Nations Human Settlements Programme. Nairobi, 2022. 28 p.

261. Robertson R. Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity. *Global Modernities* / eds. M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson. London : SAGE Publications, 1995. P. 25–44.

262. Rodden J. Comparative Federalism and Decentralization: On Meaning and Measurement. *Comparative Politics*. 2004. Vol. 36, № 4. P. 481 - 500.

263. Ronan K. R. Progress made with school curricula, education material and relevant training in disaster risk reduction and recovery concepts and practices. *Australian Journal of Emergency Management*. 2015. Vol. 30(1). P. 8-9.

264. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Public Law 107-204. 116 Stat. 745. Washington, DC : U.S. Government Publishing Office, 2002.
265. Savolainen J. Legal Resilience Workshop, Helsinki, Finland. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats, 2018. 42 p.
266. Schilling T. Research Methods for Public Administration. New York: Routledge, 2017. 356 p.
267. Schlosberg D. Defining environmental justice: theories, movements, and nature. Oxford : Oxford University Press, 2007. 256 p.
268. Shoji M., Nakamura T. Effectiveness of disaster management system in Japan. *Journal of Disaster Research*. 2017. Vol. 12(6). P. 1082-1089.
269. Simmie J., Martin R. The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3, No. 1. P. 27–43. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>
270. Sintomer Y., Herzberg C., Allegretti G. Participatory Budgeting in Europe: Democracy and Public Governance. Farnham: Ashgate Publishing, 2013. 276 p.
271. Slack E. Metropolitan Governance Principles and Practice. IDB Technical Note, 2019. 52 p.
272. Sørensen E., Torfing J. Interactive Political Leadership: The Role of Politicians in the Age of Governance. Oxford: Oxford University Press, 2017. 298 p.
273. Steering the Metropolis: Metropolitan Governance for Sustainable Urban Development. Inter-American Development Bank, 2017. 584 p.
274. Stephenson P. Twenty years of multi-level governance: 'Where Does It Come From? What Is It? Where Is It Going?' *Journal of European Public Policy*. 2013. Vol. 20, No. 6. P. 817–837.
275. Storonyanska I., Patytska K. Inter-municipal cooperation in Ukraine: current state and prospects. *Regional Science Policy & Practice*. 2020. Vol. 12, № 4. P. 663 - 681.
276. Strengthening Disaster Risk Reduction and Recovery in Ukraine / United Nations Development Programme. Kyiv, 2023. URL:

<https://www.undp.org/ukraine/projects/strengthening-disaster-risk-reduction> (accessed: 20.12.2025).

277. Sutton J., Arku G. Regional economic resilience: towards a system approach. *Regional Studies, Regional Science*. 2022. Vol. 9, No. 1. P. 497–512.

278. Territorial Reviews: Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2022. 312 p.

279. The governance of metropolitan regions. Forum of Federations, 2012. 162 p.

280. The National Infrastructure Advisory Council. Critical Infrastructure Resilience: Final Report and Recommendations. Washington: NIAC, 2020. 54 p.

281. Tierney K. Disaster Governance: Social, Political, and Economic Dimensions. *Annual Review of Environment and Resources*. 2012. Vol. 37. P. 341-363.

282. Treasury Board of Canada Secretariat. Framework for the Management of Risk. Ottawa : Treasury Board of Canada Secretariat, 2010. 32 p.

283. Ukraine demonstrates progress in regional policy, transport and green transition – European Commission report within the 2025 Enlargement Package. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. 2025. URL: <https://www.globalsecurity.org/wmd/library/news/ukraine/2025/11/ukraine-251104-govua03.htm> (accessed: 08.01.2026).

284. Ukraine: national all-hazards strategic risk assessment using the WHO Strategic Toolkit for Assessing Risks. World Health Organization Regional Office for Europe. 2025. URL: <https://www.who.int/europe/news-room/events/item/2025/06/24/default-calendar/ukraine--national-all-hazards-strategic-risk-assessment-using-the-who-strategic-toolkit-for-assessing-risks> (accessed: 08.01.2026).

285. Ukraine: tackling risks in the decade of action / United Nations Development Programme. 2021. URL: <https://www.undp.org/ukraine/blog/ukraine-tackling-risks-decade-action> (accessed: 18.12.2025).

286. Ukraine's Climate Change Adaptation Communication to UNFCCC / Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. Kyiv,

2024. 127 p.

287. UNDP. Monitoring and Evaluation for Disaster Risk Reduction. URL: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/monitoring-and-evaluation-for-disaster-risk-reduction.html> (дата звернення: 08.09.2025).

288. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Sendai Framework Monitoring. URL: <https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/sendai-framework-monitoring> (дата звернення: 08.09.2025).

289. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Technical Guidance for Monitoring and Reporting on Progress in Achieving the Global Targets of the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction. Geneva: UNDRR, 2017. 180 p.

290. Unpacking Metropolitan Governance for Sustainable Development. UN-Habitat and GIZ, 2015. 76 p.

291. Van Asselt M. B. A., Renn O. Risk governance. *Journal of Risk Research*. 2011. Vol. 14, Iss. 4. P. 431–449.

292. Voorberg W., Bekkers V., Tummers L. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*. 2015. Vol. 17. No. 9. P. 1333-1357.

293. World Bank. Disaster Risk Management Overview. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/disasterriskmanagement/overview> (дата звернення: 10.02.2024).

294. World Bank. Monitoring and Evaluating Stakeholder Engagement Strategies in Disaster and Climate Risk Management Programs. Washington, DC: World Bank, 2020. 112 p.

295. World Economic Forum. The Global Risks Report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023. 98 p.

296. World Health Organization. Toolkit for Assessing Health-system Capacity for Crisis Management. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2012. 92 p.

297. Yamamoto K. Lessons from Japan's Disaster Governance. *Risk, Hazards*

& Crisis in Public Policy. 2012. Vol. 3, Iss. 3. P. 1–21.

298. Yamazaki M., Dewit A. Building Holistic Resilience: Tokyo's 2050 Strategy. *Asia-Pacific Journal: Japan Focus*. 2020. Vol. 18, Issue 7. Article 1.

299. Zobel C. W., Baghersad M. (Eds.). *Measuring Disaster Resilience: A report from the NIST-funded Center for Risk-Based Community Resilience Planning*. West Lafayette: Purdue University Press, 2020. 287 p.

ДОДАТОК А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових наукових виданнях:

1. Дзюндзюк В.Б., Клочко І.А. Управління ризиками в публічному секторі: стратегії та механізми впровадження. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). С. 915-924. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-915-924](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-915-924)

Особистий внесок автора: розкрито сутність та специфіку публічних ризиків, здійснено їх класифікацію за різними критеріями, визначено ключові передумови та чинники формування ризиків у національній системі публічного управління, проаналізовано сучасний стан нормативно-правового, інституційного, методичного та кадрового забезпечення управління ризиками в органах державної влади та місцевого самоврядування України.

2. Клочко І.А. Зарубіжний досвід управління ризиками в публічному секторі. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6(14). С. 800-811. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-800-811](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-800-811)

3. Клочко І.А. Удосконалення механізмів управління ризиками в публічному секторі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. Том 2. № 67. С. 160-177. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-07>

4. Клочко І.А. Управління ризиками в органах публічної влади як чинник інвестиційної привабливості регіону. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 5(47). С. 1111-1122. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-5\(47\)-1111-1122](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-5(47)-1111-1122)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Клочко І.А. Управління ризиками в публічному секторі: виклики та механізми забезпечення стійкості системи. *Science and society: modern trends in a changing world. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference*. MDPC Publishing. Vienna, Austria. 2024. Pp. 224-233. URL:

<https://sci-conf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-society-modern-trends-in-a-changing-world-5-7-08-2024-viden-avstriya-arhiv/>

6. Клочко І.А. Публічне управління ризиками в умовах гібридних загроз: інституційні механізми та інструменти. *Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови* : зб. наук. матер. XXV Міжнар. наук. конгресу. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 155-158. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22470>

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

КЛОЧКА Івана Андрійовича

за темою “Управління ризиками в органах публічної влади як чинник регіонального розвитку” у навчальний процес

В дисертаційній роботі КЛОЧКА Івана Андрійовича обґрунтовано, що в умовах наростаючої глобальної невизначеності, повномасштабної збройної агресії та необхідності повоєнного відновлення, формування у майбутніх фахівців у сфері публічного управління компетентностей із ризик-менеджменту набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості та розвитку регіонів України. Це передбачає перехід від традиційного реактивного підходу до проактивного, ризик-орієнтованого управління, що базується на інтеграції міжнародного досвіду та врахуванні специфіки публічного сектору.

Виходячи з цього, автором було запропоновано концептуальну модель інтегрованої системи управління ризиками в органах публічної влади, яка об'єднує п'ять взаємопов'язаних компонентів: стратегічну рамку, організаційну інфраструктуру, процеси ідентифікації та оцінювання ризиків, механізми реагування, а також систему навчання та безперервного вдосконалення. Дана концептуальна модель та теоретико-методологічні напрацювання автора можуть суттєво сприяти поглибленню навчального процесу з дисциплін, які вивчають та розглядають управління ризиками та публічне управління регіонального розвитку, зокрема через:

застосування моделі зрілості ризик-менеджменту: використання адаптованої до публічного сектору України п'ятирівневої моделі (початковий, розвиток, визначеність, керованість, оптимізація) як аналітичного інструменту для оцінювання стану систем управління ризиками у практичних завданнях та кейс-методах;

диференціації регіональних профілів ризиків: вивчення специфіки та формування управлінських пріоритетів залежно від типу регіону (метрополійного, периферійного, депресивного, прифронтового), що дозволяє студентам аналізувати реальні виклики місцевого та регіонального рівнів;

компаративного аналізу міжнародного досвіду: дослідження успішних практик інституціоналізації ризик-менеджменту (на прикладі країн ЄС, США, Сінгапуру, Японії, Естонії, Польщі тощо) та механізмів їх адаптації до вітчизняного контексту (зокрема, використання цифрових інструментів за естонським досвідом чи поетапного впровадження за польським);

освоєння організаційно-управлінських механізмів: вивчення чотирьох взаємозалежних напрямів впровадження ризик-орієнтованого підходу (нормативно-правового, організаційно-структурного, компетентнісного та технологічного) для формування нової ризикової культури у майбутніх службовців;

інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування: засвоєння методології впровадження управління ризиками в усі фази стратегічного циклу регіонального розвитку, включаючи вивчення можливостей розширення функціоналу цифрової платформи DREAM для повоєнної відбудови та ефективного освоєння міжнародної допомоги.

Зважаючи на теоретичну та практичну цінність результатів дисертаційного дослідження, а також їх актуальність для підготовки фахівців у сфері публічного управління, основні положення дисертації КЛОЧКА Івана Андрійовича впроваджено у навчальний процес Військового інституту танкових військ Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”.

Зокрема, принципи ризик-орієнтованого управління, процеси ідентифікації та оцінювання ризиків, а також механізми прийняття рішень в умовах невизначеності мають безпосереднє практичне значення для підготовки військових фахівців. У зв'язку з цим положення дисертації використовуються також при викладанні дисциплін:

“Управління повсякденною діяльністю підрозділів” та “Основи військового управління (у тому числі за процедурами Troop Leading Procedures)” – для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за всіма спеціальностями та спеціалізаціями університету.

Начальник кафедри тактики та загальновійськових дисциплін
полковник

Сергій ГУЗЧЕНКО

Заступник начальника Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба з навчальної роботи
полковник

Володимир ТАРШИН



A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Volodymyr Tarshyn, the deputy dean mentioned in the text.

КЛОЧКО ІВАН АНДРІЙОВИЧ

Результат перевірки підпису

Підпис вірний

П.І.Б.

КЛОЧКО ІВАН АНДРІЙОВИЧ

РНОКПП

3170617716

Організація (установа)

ФІЗИЧНА ОСОБА

Код ЄДРПОУ

Посада

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача)

10:38:51 09.06.2026

Сертифікат виданий

КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер

5E984D526F82F38F040000002B6D290293F3A907

Тип носія особистого ключа

Захищений

Алгоритм підпису

dstu4145

Тип підпису

Кваліфікований

Формат підпису

CAAdES-T

Сертифікат

Кваліфікований