УДК 005.8:005.334
JEL classification: D81, H54, O22, R58
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(41)

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

ГАРАФОНОВА Ольга
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
https://orcid.org/0000-0002-4740-7057
ogarafonova@ukr.net
ДВОРНИК Ірина
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
https://orcid.org/0000-0002-2558-9654
КРИВДИК Михайло
доктор філософії з менеджменту, молодший науковий співробітник
Хмельницький національний університет
https://orcid.org/0000-0002-9458-550X

У статті обґрунтовано ризик-орієнтовану методологію управління проєктною діяльністю організацій в умовах повоєнного відновлення України. Актуальність дослідження зумовлена масштабом потреб у відбудові, високою невизначеністю середовища реалізації проєктів і каскадним характером поширення ризиків між рівнями управління. Мета статті – розроблення методологічного підходу до ідентифікації, ієрархізації, оцінювання та моніторингу ризиків проєктів відновлення, узгодженого з багаторівневою системою публічного стратегічного планування. Методологічною основою є системний і процесний підходи, порівняльний аналіз наукових праць і міжнародних стандартів (ISO 31000:2018, COSO ERM, PMBOK® Guide), структурно-функціональне моделювання, логічне узагальнення та аналіз програмно-планових документів відновлення. Запропоновано п'ятирівневу ієрархію ризиків (макросистемний, секторальний і сегментний рівні, рівень вузлів концентрації ризиків, проєктно-організаційний рівень), яка розвиває наявну класифікацію підприємницьких ризиків інвестиційних проєктів на ринку нерухомості, і описано механізм каскадного поширення ризиків між рівнями. Обґрунтовано шестиетапну методологію, що поєднує експертне оцінювання в умовах неповної інформації, корекцію поведінкових викривлень прогнозування, сценарний аналіз і моніторинг виконання проєктів методами освоєного обсягу та освоєної тривалості з урахуванням ризиків. Визначено механізм застосування методології на національному, субнаціональному й місцевому рівнях через синхронізацію фаз життєвого циклу проєкту з програмно-плановими документами відновлення та цифровою екосистемою DREAM. Результати можуть бути використані девелоперськими й підрядними організаціями, фінансовими установами, органами державної влади та місцевого самоврядування під час формування систем ризик-менеджменту і проєктних портфелів відбудови. Емпірична апробація методології визначена напрямом подальших досліджень.

Ключові слова: ризик, методологія, проєктна діяльність, повоєнне відновлення, ієрархізація ризиків, метод освоєного обсягу, багаторівневе врядування, синхронізація.

RISK-ORIENTED METHODOLOGY FOR MANAGING THE PROJECT ACTIVITIES OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

GARAFONOVA Olga, DVORNYK Iryna
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KRYVDYK Mykhailo
Khmelnytskyi National University

The article substantiates a risk-oriented methodology for managing the project activities of organizations in the context of Ukraine's post-war recovery. The relevance of the study stems from the scale of reconstruction needs, the high uncertainty of the project environment and the cascading propagation of risks across management levels. The purpose of the article is to develop a methodological approach to the identification, hierarchization, assessment and monitoring of recovery project risks that is aligned with the multilevel system of public strategic planning. The research is based on the systems and process approaches, a comparative analysis of scientific literature and international standards (ISO 31000:2018, COSO ERM, PMBOK® Guide), structural and functional modelling, logical generalization and an analysis of recovery programme documents. A five-level risk hierarchy is proposed (macro-system, sectoral and segment levels, the level of risk concentration nodes, and the project-organizational level), which extends an existing classification of entrepreneurial risks of real estate investment projects; the mechanism of cascading risk propagation between levels is described. A six-stage methodology is substantiated that combines expert assessment under incomplete information, correction of behavioural biases in forecasting, scenario analysis, and monitoring of project execution using earned value and risk-based earned duration management. The mechanism for applying the methodology at the national, subnational and local levels is defined through the synchronization of project life-cycle phases with recovery programme documents and the DREAM digital ecosystem. The results can be used by development and construction companies, financial institutions, public authorities and local governments when building risk management systems and reconstruction project portfolios. Empirical testing of the methodology is identified as a direction for further research.

Keywords: risk, methodology, project management, post-war recovery, risk hierarchy, Earned Value Management (EVM), multilevel governance, synchronization.

Стаття надійшла до редакції / Received 09.10.2026
Прийнята до друку / Accepted 12.11.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ГАРАФОНОВА Ольга, ДВОРНИК Ірина, КРИВДИК Михайло

ПОСТАНОВКАПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повоєнне відновлення України охоплює тисячі взаємопов'язаних проєктів відбудови житла, інфраструктури, виробничих потужностей і соціальних об'єктів, які реалізують підприємства, фінансові установи, органи державної влади, органи місцевого самоврядування та міжнародні партнери. За спільною оцінкою RDNA4, станом на 31 грудня 2024 р. потреби у відбудові та відновленні на наступне десятиліття становили 524 млрд дол. США, а прямі збитки – 176 млрд дол. США [1]. Оцінка RDNA5, що охоплює період до 31 грудня 2025 р., збільшила обсяг потреб до 588 млрд дол. США, а прямих збитків – до понад 195 млрд дол. США; найбільше постраждали житловий сектор, транспорт та енергетика [2].

Проєкти відновлення реалізуються в умовах воєнного стану, безпекових загроз, макроекономічної нестабільності, руйнування виробничих і логістичних ланцюгів, дефіциту кадрів, а також демографічних зрушень, які змінюють структуру попиту. Ризики в такому середовищі мають каскадний характер: безпекові та макроекономічні чинники послідовно трансформуються в кошторисні відхилення, касові розриви, порушення строків і зниження ліквідності проєктних об'єктів [3]. Через це управління ризиками не може обмежуватися внутрішньою контрольною функцією окремої організації – воно стає інструментом координації рішень усіх учасників проєктної діяльності.

Підходи, за яких ризики оцінюють окремо один від одного та переважно після їх реалізації, не дають змоги врахувати взаємозв'язки між рівнями управління й оперативно коригувати плани. Потрібна методологія, яка поєднує макросистемні, секторальні, ринкові та внутрішньоорганізаційні чинники в єдиній системі ідентифікації, оцінювання й моніторингу ризиків і водночас узгоджується з державними програмно-плановими документами відновлення. Це зумовлює потребу в критичному огляді наукових праць, міжнародних стандартів і нормативно-правової бази для виявлення методологічних прогалин.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження ризик-орієнтованого управління проєктами розвиваються на перетині корпоративного ризик-менеджменту, теорії управління проєктами, поведінкової економіки та концепцій багаторівневого публічного врядування.

Базові принципи трактування невизначеності сформовано в міжнародних стандартах. ISO 31000:2018 визначає ризик як вплив невизначеності на цілі та розглядає управління ризиками як інтегровану, структуровану, динамічну складову системи управління організацією [4]. Концепція COSO ERM (2017) пов'язує управління ризиками зі стратегією та результативністю діяльності, що особливо важливо для проєктів із тривалим життєвим циклом [5].

R. S. Kaplan і A. Mikes запропонували розмежовувати ризики на три категорії: запобіжні (внутрішні, контрольовані, які слід усувати), стратегічні (свідомо прийняті заради вищої дохідності) та зовнішні (поза впливом організації); для кожної категорії потрібні різні підходи, а для зовнішніх ризиків – сценарний аналіз і моделювання [7]. D. Kahneman і A. Tversky показали, що інтуїтивні прогнози систематично недооцінюють базові частоти подій [8], а B. Flyvbjerg зі співавторами на матеріалі великих інфраструктурних проєктів описали систематичні перевитрати кошторисів і переоцінку очікуваних вигід [9]. Для формалізації рішень за неповної інформації P. Liu зі співавторами розробили рамку ухвалення рішень на основі R-чисел і методу найкращого–найгіршого (best-worst method, BWM) [10]. S. B. Rane зі співавторами запропонували рамку управління ризиками будівельних проєктів на основі технологій Industry 4.0, зокрема Інтернету речей [11]. M. Arabpour Roghabadi і O. Moselhi розробили модель управління освоєною тривалістю з урахуванням ризиків (risk-based earned duration management, RBEDM), яка прогнозує тривалість проєкту за часовими, а не вартісними показниками та враховує ризики критичних робіт через коригувальний коефіцієнт [12]. H. Mintzberg обґрунтував взаємодію навмисних і емерджентних стратегій [13], що є теоретичною основою адаптивного планування.

Вітчизняні дослідники адаптують міжнародний досвід до умов трансформації. М. М. Дєліні та Ван Ї розглянули теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств і запропонували шестиетапний процес управління ризиками [14]. А. Погончук і Н. Тюріна узагальнили теоретико-методичні засади управління ризиками підприємства за умов невизначеності [15]. О. С. Сакун, Р. І. Щур, В. В. Мацьків і М. М. Білий дослідили формування інвестиційного ресурсу структурної модернізації економіки для післявоєнного відновлення [16]. Р. І. Содома, І. Ю. Ільчишин і Л. А. Перетятко обґрунтували ризик-орієнтоване управління проєктами відновлення регіонів, запропонували сценарне моделювання з

використанням цифрових технологій і динамічних дерев рішень та класифікацію регіонів за рівнем інфраструктурного розвитку [3]; питання управління проєктами інфраструктурного розвитку регіонів і сільських територій розглянуто також у праці [17].

Секторальні аспекти висвітлено в працях, присвячених ситуаційному методу управління екологічними ризиками проєктів транспортної галузі [18], управлінню ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів [19], ризикам проєктів відновлення критичної інфраструктури [20], ефективності методу освоєного обсягу (Earned Value Management, EVM) у ризик-орієнтованому управлінні проєктами з фіксованою ціною [21], адаптації зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту [22] та ризик-орієнтованому управлінню безпекою праці [23]. Узагальнення підходів та їхніх обмежень щодо умов повоєнного відновлення наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління ризиками та їхні обмеження в умовах повоєнного відновлення

Група підходів	Основний фокус	Обмеження щодо умов повоєнного відновлення
Міжнародні стандарти (ISO 31000:2018, COSO ERM, PMBOK Guide) [4; 5; 6]	Інтеграція ризик-менеджменту в стратегію та систему управління, оцінювання впливу невизначеності на цілі	Мають рамковий характер і не містять інструментів урахування каскадного поширення ризиків між рівнями управління та різкої зміни безпекової ситуації
Класифікаційні та поведінкові концепції [7; 8; 9]	Розмежування ризиків за контрольованістю, когнітивні викривлення прогнозування, систематичні перевитрати мегапроєктів	Зосереджені на рівні організації або окремого проєкту без багаторівневої структури врядування відновленням
Кількісні та цифрові інструменти [10; 11; 12]	R-числа і BWM, технології Industry 4.0, прогнозування тривалості за освоєною тривалістю з урахуванням ризиків	Потребують адаптації до умов неповної первинної інформації, пошкоджених об'єктів і нестабільних кошторисів
Вітчизняні дослідження [14; 15; 16; 3; 19]	Системи ризик-менеджменту підприємств, інвестиційний ресурс відбудови, ризики проєктів відновлення регіонів і громад	Переважно орієнтовані на окремі сфери або джерела ризиків без побудови єдиної ієрархічної моделі, пов'язаної з державним плануванням

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 14; 15; 16; 3; 19].

Методичне забезпечення управління проєктами відновлення має враховувати чинну нормативно-правову базу. Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає правові засади інвестування [24], а Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» – вимоги до містобудівної документації, проєктування та будівництва [25]; невідповідність цим вимогам є джерелом регуляторних ризиків проєкту. Міжнародні стандарти оцінки є орієнтиром для врахування ризиків під час визначення вартості об'єктів нерухомості та проєктів [26]. Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року, зокрема цілі щодо стійкої інфраструктури (ЦСР 9) і безпечних та життєстійких міст (ЦСР 11), задає довгострокові орієнтири для проєктів відбудови [27].

Узагальнення джерел дає змогу сформулювати наукову прогалину: у теорії та практиці управління проєктами бракує інтегрованого підходу, який поєднує макросистемні ризики нестабільного середовища, секторальні ризики нерухомості та інфраструктури, ринкові чинники та внутрішні проєктно-організаційні параметри в багаторівневій системі й пов'язує оцінювання ризиків із державним програмно-плановим циклом відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – розроблення ризик-орієнтованої методології управління проєктною діяльністю організацій в умовах повоєнного відновлення, яка поєднує ієрархізацію ризиків, інструменти їх оцінювання й моніторингу та механізм синхронізації проєктних рішень на різних рівнях управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Спираючись на визначення ризику як впливу невизначеності на цілі [4], під ризик-орієнтованим управлінням проєктною діяльністю в статті розуміємо підхід, за якого рішення на всіх фазах життєвого циклу проєкту ухвалюються з урахуванням оцінки невизначеності щодо його цілей, а процедури управління ризиками інтегровано в планування, бюджетування, закупівлі, контроль виконання та звітування [6]. На відміну від реактивного ризик-менеджменту, такий підхід передбачає попереднє визначення допустимого рівня ризику, систематичний перегляд оцінок і зв'язок результатів моніторингу з коригуванням планів.

Ізольований розгляд окремих ризиків у проєктах відбудови є методологічно некоректним через їхню мережеву взаємозалежність. Як базову модель для інвестиційно-будівельних проєктів використано чотирирівневу ієрархію підприємницьких ризиків інвестиційних проєктів на ринку нерухомості, запропоновану Р. В. Мащенком (секторальний рівень, рівень сегментів ринку, рівень вузлів концентрації ризиків, проєктний і внутрішньоорганізаційний рівень) [29]. Оскільки виявлена наукова прогалина стосується насамперед інтеграції макросистемних ризиків, цю ієрархію доповнено нульовим (макросистемним) рівнем,

який охоплює безпекові, макроекономічні, інституційні та регуляторні чинники, спільні для всіх секторів (табл. 2, рис. 1).

Таблиця 2

Ієрархічна класифікація ризиків інвестиційних проєктів відновлення на ринку нерухомості

Рівень ієрархії	Елемент моделі	Групи ризиків	Категорія за [7]
0. Макросистемний*	Середовище відновлення	Безпекові, макроекономічні, інституційні, регуляторні	Зовнішні
1. Секторальний	Житлова нерухомість	Соціально-демографічні та споживчі	Зовнішні
	Комерційна нерухомість	Маркетингові та кон'юнктурні	Зовнішні / стратегічні
	Промислова нерухомість	Логістичні та операційно-виробничі	Зовнішні / стратегічні
	Земельні ділянки	Юридично-правові та регуляторні	Зовнішні
2. Сегментів ринку	Первинний ринок	Проєктно-технологічні та кошторисні	Стратегічні
	Вторинний ринок	Інституційно-правові, фізичного й морального зносу	Стратегічні
3. Вузлів концентрації	Вузол А – девелоперська активність	Інвестиційні, фінансові, організаційні	Стратегічні
	Вузол Б – трансакційний оборот	Трансакційні, договірні, інформаційні	Стратегічні / запобіжні
4. Проєктно-організаційний	Інвестиційний проєкт	Комплексний ризиковий профіль проєкту	Інтегральна оцінка
	Підприємство (девелопер, підрядник)	Управлінські, кадрові, фінансові, інформаційні, репутаційні	Запобіжні

* Рівень 0 і зіставлення з категоріями [7] запропоновано автором. Джерело: рівні 1–4 – за [29]; рівень 0 і останній стовпець – розроблено автором.

Механізм каскадного поширення ризиків полягає в такому. Зміна безпекової ситуації або регуляторних процедур на макросистемному рівні впливає на всі сектори; наприклад, зміни земельного законодавства (сектор земельних ділянок) або масова міграція населення (сектор житлової нерухомості) призводять до зростання кошторисних відхилень і проєктно-технологічних ризиків на первинному ринку. У вузлі девелоперської активності це ускладнює залучення кредитного та інвестиційного фінансування і спричиняє касові розриви; у вузлі трансакційного обороту – зниження обсягів продажів і правові ускладнення угод. Зрештою погіршується комплексний ризиковий профіль проєкту, а для підприємства зростають ризики втрати ліквідності, кадрового дефіциту та репутаційних втрат.

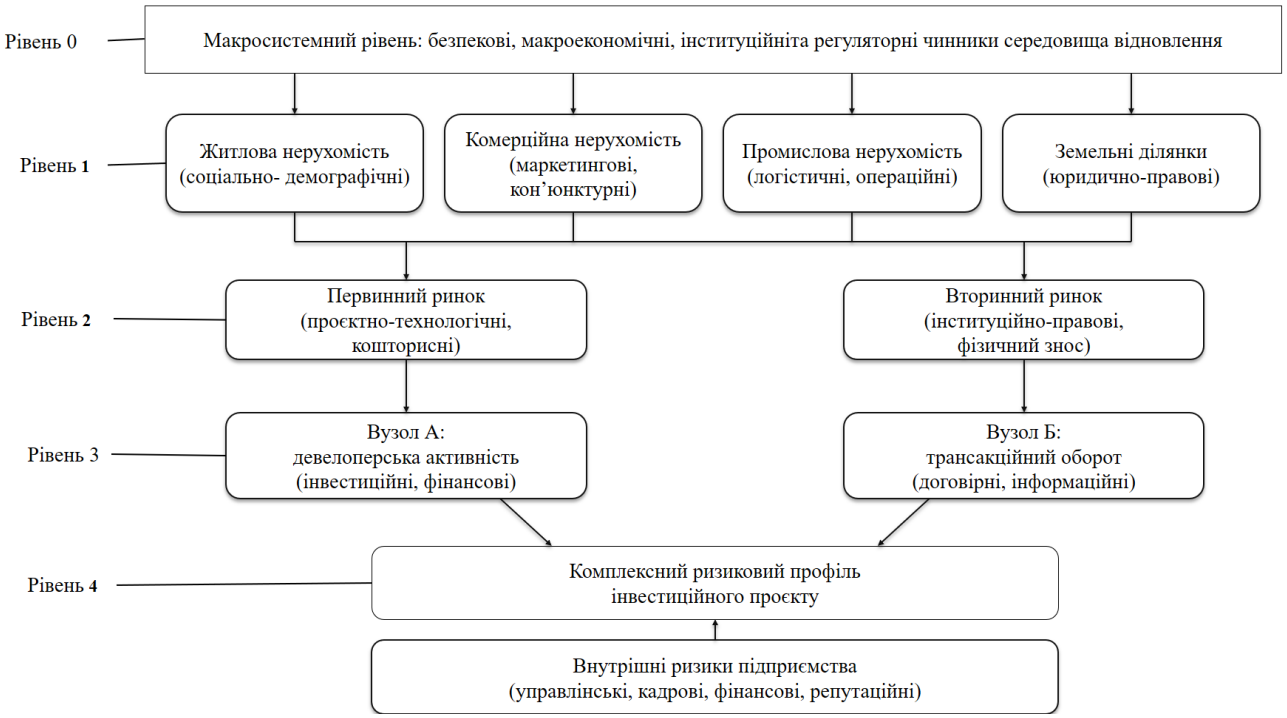


Рис. 1. Структурно-функціональна схема ієрархізації ризиків інвестиційних проєктів відновлення
Джерело: розроблено автором на основі [29].

Зіставлення рівнів ієрархії з категоріями ризиків за R. S. Kaplan і A. Mikes [7] має практичне значення: для зовнішніх ризиків макросистемного й секторального рівнів доцільні сценарний аналіз і моніторинг ранніх сигналів, для стратегічних ризиків сегментного рівня та вузлів концентрації – обґрунтування допустимого рівня ризику й резервів, для запобіжних внутрішніх ризиків – регламенти, внутрішній контроль і навчання персоналу. Запропонована методологія складається з шести етапів, які циклічно повторюються протягом

життєвого циклу проєкту (табл. 3). Кожен етап має визначені вхідні дані, інструменти та результат, що дає змогу вбудувати його в наявні процеси планування й контролю організації.

Таблиця 3

Етапи ризик-орієнтованої методології управління проєктами відновлення

Етап	Зміст	Інструменти	Результат
1. Визначення контексту та цілей	Узгодження цілей проєкту зі стратегічними документами; визначення допустимого рівня ризику та критеріїв його оцінювання	Аналіз програмних документів, матриця зацікавлених сторін [4; 5]	Паспорт проєкту, критерії ризику, допустимий рівень ризику
2. Ідентифікація ризиків	Виявлення ризиків на рівнях 0–4 ієрархії та зв'язків між ними	Ієрархічний реєстр ризиків, карта каскадів (рис. 1), експертні сесії [29]	Реєстр ризиків із зазначенням рівня та категорії
3. Оцінювання та ранжування	Оцінювання ймовірності та впливу; визначення вагових коефіцієнтів; корекція оптимістичних оцінок	Матриця «ймовірність – вплив», R-числа та BWM [10], порівняння з аналогічними проєктами [8; 9]	Ранжований реєстр, інтегральні індекси ризику рівнів і проєкту
4. Планування реагування	Вибір стратегій (уникнення, зниження, передача, прийняття); формування резервів і сценарних планів	Сценарний аналіз [7; 3], резерви на непередбачені витрати та час	План реагування з тригерами та відповідальними
5. Моніторинг і контроль	Відстеження виконання, ключових індикаторів ризику та тригерів перегляду плану	EVM [21], RBEDM [12], цифрові засоби моніторингу [11]	Звіти про відхилення, рішення про коригування або перегляд базового плану
6. Синхронізація та навчання	Узгодження з рівнями врядування, звітування, накопичення досвіду	Цифрова екосистема DREAM [30], база знань «уроків проєктів»	Оновлений реєстр ризиків, дані для наступних проєктів

Джерело: розроблено автором.

На етапі 3 для кожного ризику j рівня k оцінюються ймовірність P_{kj} і вплив на цілі проєкту I_{kj} за єдиною шкалою (наприклад, від 1 до 5). Інтегральний індекс ризику рівня k запропоновано визначати як зважену суму:

$$R_k = \Sigma_j \, w_{kj} \cdot P_{kj} \cdot I_{kj}, \quad \Sigma_j \, w_{kj} = 1, \tag{1}$$

де w_{kj} – ваговий коефіцієнт ризику j на рівні k.

За браку статистичних даних вагові коефіцієнти доцільно визначати експертно; метод BWM у поєднанні з R-числами дає змогу зменшити кількість парних порівнянь і врахувати ризик похибок в експертних оцінках [10]. Комплексний ризиковий профіль проєкту формується як вектор (R_0, R_1, …, R_4), що дає змогу визначити, на якому рівні зосереджено основну загрозу. Оцінки строків і вартості, отримані від команди проєкту, порівнюються з фактичними результатами аналогічних завершених проєктів. Такий підхід ґрунтується на висновках про недооцінювання базових частот в інтуїтивних прогнозах [8] і про систематичні перевитрати у великих інфраструктурних проєктах [9]. Класичний метод освоєного обсягу використовує показники відхилення вартості та графіка і відповідні індекси [6]:

$$CV = EV - AC, \quad SV = EV - PV, \quad CPI = EV / AC, \quad SPI = EV / PV, \tag{2}$$

де EV – освоєний обсяг;
AC – фактичні витрати;
PV – плановий обсяг.

Ефективність EVM у ризик-орієнтованому управлінні проєктами з фіксованою ціною продемонстровано в праці [21]. Водночас в умовах цінової волатильності та безпекових зупинок базовий план (PV) швидко втрачає актуальність, а показник SV, вимірюваний у грошових одиницях, погано відображає реальне відставання за часом. Тому для контролю строків доцільно доповнювати EVM моделлю RBEDM, яка оцінює виконання графіка за часовими показниками незалежно від вартісних даних і враховує ризики критичних робіт під час прогнозування тривалості проєкту [12].

Автором пропонується поєднати ці інструменти через правило перегляду базового плану: базовий кошторис і графік переглядаються, якщо накопичена зміна цін на ключові ресурси перевищує встановлений поріг δ або тривалість безпекових зупинок перевищує поріг τ; при цьому відхилення розкладаються на контрольовані (пов'язані з управлінням проєктом) і неконтрольовані (зумовлені зовнішніми ризиками) складові. Це дає змогу не змішувати оцінку ефективності команди з впливом зовнішнього середовища.

Для зовнішніх ризиків макросистемного та секторального рівнів доцільно розробляти кілька сценаріїв розвитку подій із заздалегідь визначеними тригерами переходу між ними [7]; підхід до сценарного моделювання з використанням цифрових технологій і динамічних дерев рішень для проєктів відновлення регіонів запропоновано в праці [3]. Технології Industry 4.0 (сенсори Інтернету речей, інформаційне моделювання будівель) розширюють можливості раннього виявлення ризиків на будівельних майданчиках

[11]. Під час планування технологічних рішень важливо також враховувати рівень інфраструктурного розвитку регіону та його готовність до впровадження smart-технологій [3].

Управління ризиками окремих проєктів має бути узгоджене з вищими рівнями публічного врядування. Т. М. Безверхнюк і М. С. Коренєв розглядають синхронізацію як управлінський механізм часового та просторового впорядкування паралельних процесів відбудови, відновлення та модернізації з урахуванням вимог євроінтеграції [28]. U. Unlu розмежовує традиційну координацію, що спирається на звітність та ієрархічний контроль, і синхронізацію, яка поєднує стратегічні наміри, пороги ухвалення рішень, часові ритми планування та цифрову інфраструктуру [31]. Для проєктів відновлення синхронізація означає узгодження коротких проєктних циклів громад із середньостроковим публічним інвестуванням, що зменшує ризик «вузьких місць» під час освоєння ресурсів.

На національному рівні орієнтирами для проєктів відновлення є: проєкт Плану відновлення України, представлений у Лугано в липні 2022 р. (850 проєктів у межах 15 національних програм із загальною потребою близько 750 млрд дол. США на десятирічний період) [32]; План України для інструменту Ukraine Facility на 2024–2027 рр. (69 реформ і 151 індикатор виконання) [33]; Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки в редакції 2024 р. [34] та План заходів на 2025–2027 роки з її реалізації, схвалення якого є однією з ключових рекомендацій ЄС за переговорним розділом 22 «Регіональна політика та координація структурних інструментів» [35]; Матриця реформ, яка станом на квітень 2026 р. містила 510 умов і рекомендацій міжнародних партнерів із 806 індикаторами, з яких виконано 533 [36]; Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2027–2029 роки, що охоплює 18 галузей, 44 підсектори, 67 напрямів публічного інвестування та 5 наскрізних пріоритетів (енергоефективність, цифровізація, реагування на зміну клімату, гендерна рівність, безбар'єрність) [37]. Розподіл завдань ризик-менеджменту за рівнями управління наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Механізм застосування ризик-орієнтованої методології на різних рівнях управління

Рівень	Програмно-планові документи та інструменти	Завдання управління ризиками	Основні суб'єкти
Національний	План України [33], ДСРР і План заходів [34; 35], Матриця реформ [36], Середньостроковий план публічних інвестицій [37]	Моніторинг макросистемних ризиків (рівень 0); визначення пріоритетів і критеріїв відбору проєктів; встановлення вимог до оцінювання ризиків у проєктних заявках	Кабінет Міністрів України, профільні міністерства, Стратегічна інвестиційна рада
Субнаціональний	Регіональні стратегії розвитку та плани заходів, містобудівна документація, програми комплексного відновлення	Оцінювання секторальних і сегментних ризиків (рівні 1–2) у межах регіону; формування збалансованого регіонального портфеля проєктів	Обласні військові (державні) адміністрації
Місцевий	Стратегії територіальних громад, плани відновлення та розвитку, середньострокові плани публічних інвестицій громад	Ідентифікація ризиків конкретних проєктів; узгодження життєвого циклу проєкту з джерелами фінансування	Органи місцевого самоврядування, комунальні замовники
Проєктно-організаційний	Реєстр ризиків проєкту, план реагування, звіти EVM/RBEDM, дані в DREAM [30]	Оцінювання рівнів 3–4, моніторинг виконання, перегляд базового плану, звітування	Девелопери, підрядники, фінансові установи, донори

Джерело: розроблено автором на основі [28; 33; 34; 35; 36; 37; 30].

Технологічною основою наскрізної синхронізації є державна цифрова екосистема управління відновленням DREAM, яка забезпечує єдиний цифровий маршрут проєктів відбудови та відкритий доступ до даних про них [30]. Методологічною основою синхронізації є життєвий цикл проєкту, за фазами якого узгоджуються рішення: ініціювання – узгодження концепції проєкту з цілями секторальних і регіональних стратегій та пріоритетами публічного інвестування; первинна ідентифікація ризиків (етапи 1-2 методології); розроблення – узгодження з містобудівною документацією, реєстрація в DREAM, оцінювання ризиків, визначення джерел фінансування та резервів (етапи 3–4); реалізація – моніторинг виконання та індикаторів, коригування відхилень і, за потреби, перегляд базового плану (етап 5); завершення – введення об'єкта в експлуатацію, передача на баланс громади, оцінювання досягнення цілей і внесення «уроків проєкту» до бази знань (етап 6).

Таким чином практичне значення полягає в тому, що запропоновані класифікація, етапи та інструменти можуть бути використані девелоперськими й підрядними організаціями для побудови реєстрів ризиків і систем контролю виконання проєктів, фінансовими установами та донорами – для оцінювання проєктних заявок, органами державної влади та місцевого самоврядування – для формування вимог до оцінювання ризиків і проєктних портфелів відбудови.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ризик-орієнтоване управління проєктною діяльністю в умовах повоєнного відновлення розглянуто як підхід, за якого оцінювання невизначеності щодо цілей проєкту інтегровано в усі фази його життєвого циклу. Сформульовано сім принципів методології: інтегрованість, ієрархічність, адаптивність, поєднання кількісних і якісних оцінок, корекцію поведінкових викривлень, багаторівневу синхронізацію та цифрову простежуваність.

Визначено особливості проєктної діяльності в період відновлення – безпекову невизначеність, цінову волатильність, неповноту первинних даних, багатоджерельне фінансування, багаторівневість врядування та соціально-демографічні зрушення, – які обмежують застосовність детермінованих графіків і статичних кошторисів.

Запропоновано п’ятирівневу ієрархію ризиків інвестиційних проєктів відновлення, яка доповнює наявну модель [29] макросистемним рівнем, та описано механізм каскадного поширення ризиків від безпекових і регуляторних чинників до комплексного ризикового профілю проєкту і фінансового стану підприємства.

Обґрунтовано шість етапів методології (визначення контексту, ідентифікація, оцінювання та ранжування, планування реагування, моніторинг і контроль, синхронізація та навчання) та інструменти для кожного з них. Запропоновано інтегральний індекс ризику рівня ієрархії та правило перегляду базового плану, що поєднує методи EVM і RBEDM. Визначено механізм застосування методології на національному, субнаціональному, місцевому та проєктно-організаційному рівнях через синхронізацію фаз життєвого циклу проєкту з програмно-плановими документами відновлення та цифровою екосистемою DREAM. Запропонована методологія має концептуальний характер: вагові коефіцієнти, пороги перегляду базового плану та ефективність методології в цілому ще не перевірено на емпіричних даних.

Перспективи подальших досліджень полягають у: розробленні кількісної методики оцінювання ієрархізованих ризиків із застосуванням багатокритеріального аналізу та експертного оцінювання; апробації методології на прикладі реальних проєктів відновлення; обґрунтуванні порогових значень для перегляду базового плану; створенні систем підтримки ухвалення рішень для прогнозування ризикового профілю проєктів; моделюванні сценаріїв розвитку макроекономічної ситуації та їхнього впливу на інвестиційно-будівельний сектор України.

Література

1. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

3. Содома Р. І., Ільчишин І. Ю., Перетятко Л. А. Ризик-орієнтоване управління проєктами відновлення регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-124

4. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html

5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017. URL: https://www.coso.org/erm-integrating-with-strategy-and-performance

6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 370 p.

7. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 6. P. 48–60.

8. Kahneman D., Tversky A. On the psychology of prediction. *Psychological Review*. 1973. Vol. 80, No. 4. P. 237–251. DOI: https://doi.org/10.1037/h0034747

9. Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. 207 p.

10. Liu P., Zhu B., Seiti H., Yang L. Risk-based decision framework based on R-numbers and best-worst method and its application to research and development project selection. *Information Sciences*. 2021. Vol. 571. P. 303–322.

11. Rane S. B., Potdar P. R., Rane S. Development of Project Risk Management framework based on Industry 4.0 technologies. *Benchmarking: An International Journal*. 2021. Vol. 28, No. 5. P. 1451–1481. DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2019-0123

12. Arabpour Roghabadi M., Moselhi O. Forecasting project duration using risk-based earned duration management. *International Journal of Construction Management*. 2022. Vol. 22, No. 16. P. 3077–3087. DOI: https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1840272

13. Mintzberg H. Tracking Strategies: Toward a General Theory. Oxford : Oxford University Press, 2007.

14. Дєліні М. М., Ван Ї. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 40–46. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40

15. Погончук А., Тюріна Н. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Grail of Science*. 2023. № 30. С. 89–95. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012

16. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В., Білий М. М. Формування інвестиційного ресурсу структурної модернізації національної економіки як фактору відновлення в післявоєнний період. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19, т. 1. С. 270–277. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277

17. Sodoma R., Kobylkin D., Shmatkovska T., Pavuk I. Management of infrastructure development projects of Ukraine and rural areas. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2024. Vol. 24, Issue 3. P. 821–832.

18. Бакуліч О. Ситуаційний метод управління екологічними ризиками проєктів підприємств транспортної галузі в умовах циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 6–11.

19. Бортнік О. В. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 141–148. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141

20. Доценко Н. В. Управління ризиками проєктів відновлення критичної інфраструктури. 2024. URL: https://surli.cc/jtvbbu

21. Лірко Т. Ефективність методу Earned Value Management у ризик-орієнтованому управлінні бізнес-проєктами з фіксованою ціною. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-68

22. Нечипоренко А., Костікова К. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 46–58.

23. Цимбал Б. М., Шароватова О. П., Петрищев А. С., Артем'єв С. Р., Богатов О. І., Малько О. Д. Удосконалення ризик-орієнтованого управління безпекою та гігієною праці. *Проблеми надзвичайних ситуацій*. 2023. № 1(37). С. 57–76.

24. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12

25. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17

26. International Valuation Standards Council. International Valuation Standards. London : IVSC, 2024. URL: https://www.ivsc.org/standards/

27. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 A/RES/70/1. New York : United Nations, 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

28. Безверхнюк Т. М., Коренєв М. С. Синхронізація процесів повоєнного відновлення України. *Наукові перспективи. Серія «Управління та адміністрування»*. 2026. № 6(58). С. 35–50. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-6(58)-35-50

29. Мащенко Р. В. Ієрархізація підприємницьких ризиків інвестиційних проєктів на ринку нерухомості. *Підприємництво і торгівля*. 2026. Вип. 49. С. 11–17. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-49-11

30. DREAM – Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management : державна електронна екосистема управління відновленням. URL: https://dream.gov.ua

31. Unlu U. Organizational Synchronization in Multi-Divisional Firms: A Strategic Integration Model for Scalable Operations. *Iconic Research and Engineering Journals*. 2025. Vol. 8, Issue 12. P. 2045–2056. DOI: https://doi.org/10.64388/IREV8I12-1714973

32. План відновлення України : проєкт, представлений Урядом України на Міжнародній конференції з питань відновлення України (Лугано, 4–5 липня 2022 р.). URL: https://www.urc2022.com/urc2022-recovery-plan

33. Про схвалення Плану України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-p

34. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п

35. Схвалено План заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки / Міністерство розвитку громад та територій України. *Урядовий портал*. 26.09.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky-z-realizatsii-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky

36. Матриця реформ / Міністерство фінансів України. URL: https://reformmatrix.mof.gov.ua

37. Про затвердження Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави на 2027–2029 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2026 № 608-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/608-2026-р

References

1. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Ukraine fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. World Bank. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2026). Ukraine fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. World Bank. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

3. Sodoma, R., Ilchyshyn, I., & Peretiatko, L. (2025). Ryzyk-oriientovane upravlinnia proiektamy vidnovlennia rehioniv Ukrainy [Risk-oriented management of regional regeneration projects in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-124 [in Ukrainian]

4. International Organization for Standardization. (2018). *Risk management – Guidelines* (ISO Standard No. 31000:2018). https://www.iso.org/standard/65694.html

5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management – Integrating with strategy and performance*. COSO. https://www.coso.org/erm-integrating-with-strategy-and-performance

6. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) and the standard for project management* (7th ed.). Project Management Institute.

7. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review, 90*(6), 48–60.

8. Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review, 80*(4), 237–251. https://doi.org/10.1037/h0034747

9. Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge University Press.

10. Liu, P., Zhu, B., Seiti, H., & Yang, L. (2021). Risk-based decision framework based on R-numbers and best-worst method and its application to research and development project selection. *Information Sciences, 571*, 303–322.

11. Rane, S. B., Potdar, P. R., & Rane, S. (2021). Development of project risk management framework based on Industry 4.0 technologies. *Benchmarking: An International Journal, 28*(5), 1451–1481. https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2019-0123

12. Arabpour Roghabadi, M., & Moselhi, O. (2022). Forecasting project duration using risk-based earned duration management. *International Journal of Construction Management, 22*(16), 3077–3087. https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1840272

13. Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford University Press.

14. Dielini, M., & Wang, Yi. (2024). Teoretychni zasady formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu pidpryiemstv [Theoretical basics of enterprise risk management system formation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (20), 40–46. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40 [in Ukrainian]

15. Pohonchuk, A., & Tiurina, N. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia ryzykamy v diialnosti pidpryiemstva za umov nevyznachenosti [Theoretical principles of risk management in enterprise activities under conditions of uncertainty]. *Grail of Science*, (30), 89–95. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012 [in Ukrainian]

16. Sakun, O. S., Shchur, R. I., Matskiv, V. V., & Bilyi, M. M. (2023). Formuvannia investytsiinoho resursu strukturnoi modernizatsii natsionalnoi ekonomiky yak faktoru vidnovlennia v pisliavoiennyi period [Formation of the investment resource of structural modernization of the national economy as a factor of recovery in the post-war period]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, 1*(19), 270–277. https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277 [in Ukrainian]

17. Sodoma, R., Kobylkin, D., Shmatkovska, T., & Pavuk, I. (2024). Management of infrastructure development projects of Ukraine and rural areas. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development", 24*(3), 821–832.

18. Bakulich, O. (2021). Sytuatsiinyi metod upravlinnia ekolohichnymy ryzykamy proiektiv pidpryiemstv transportnoi haluzi v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky [Situational method of managing environmental risks of transport enterprises' projects in the circular economy]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (46), 6–11. [in Ukrainian]

19. Bortnik, O. V. (2021). Upravlinnia ryzykamy v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia na osnovi mizhnarodnykh standartiv [Risk management in local self-government bodies based on international standards]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (1), 141–148. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141 [in Ukrainian]

20. Dotsenko, N. V. (2024). Upravlinnia ryzykamy proiektiv vidnovlennia krytychnoi infrastruktury [Risk management of critical infrastructure restoration projects]. https://surli.cc/jtvbbu [in Ukrainian]

21. Lirko, T. (2024). Efektyvnist metodu Earned Value Management u ryzyk-oriientovanomu upravlinni biznes-proiektamy z fiksovanoiu tsinoiu [The effectiveness of the earned value management method in risk-oriented management of fixed-price business projects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-68 [in Ukrainian]

22. Nechyporenko, A., & Kostikova, K. (2023). Adaptatsiia zarubizhnykh praktyk finansovoho ryzyk-menedzhmentu do diialnosti ukrainskykh pidpryiemstv [Adaptation of foreign practices of financial risk management to the activities of Ukrainian enterprises]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, (1(11)), 46–58. [in Ukrainian]

23. Tsymbal, B. M., Sharovatova, O. P., Petryshchev, A. S., Artemiev, S. R., Bohatov, O. I., & Malko, O. D. (2023). Udoskonalennia ryzyk-oriientovanoho upravlinnia bezpekoiu ta hihiienoiu pratsi [Improvement of risk-oriented management of occupational safety and hygiene]. *Problemy nadzvychainykh sytuatsii*, (1(37)), 57–76. [in Ukrainian]

24. Pro investytsiinu diialnist [On investment activity]. (1991). Law of Ukraine No. 1560-XII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12 [in Ukrainian]

25. Pro rehuliuvannia mistobudivnoi diialnosti [On regulation of urban planning activity]. (2011). Law of Ukraine No. 3038-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17 [in Ukrainian]

26. International Valuation Standards Council. (2024). *International valuation standards*. IVSC. https://www.ivsc.org/standards/
27. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development* (A/RES/70/1). https://sdgs.un.org/2030agenda
28. Bezverkhniuk, T. M., & Koreniev, M. S. (2026). Synkhronizatsiia protsesiv povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Synchronization of the processes of post-war recovery of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy. Seriia "Upravlinnia ta administruvannia"*, (6(58)), 35–50. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-6(58)-35-50 [in Ukrainian]
29. Mashchenko, R. V. (2026). Iierarkhizatsiia pidpryiemnytskykh ryzykiv investytsiinykh proiektiv na rynku nerukhomosti [Hierarchization of entrepreneurial risks of investment projects in the real estate market]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, (49), 11–17. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-49-11 [in Ukrainian]
30. DREAM. (n.d.). *Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management*. https://dream.gov.ua
31. Unlu, U. (2025). Organizational synchronization in multi-divisional firms: A strategic integration model for scalable operations. *Iconic Research and Engineering Journals, 8*(12), 2045–2056. https://doi.org/10.64388/IREV8I12-1714973
32. Government of Ukraine. (2022). *Ukraine's recovery plan* [Draft presented at the Ukraine Recovery Conference, Lugano, 4–5 July 2022]. https://www.urc2022.com/urc2022-recovery-plan
33. Pro skhvalennia Planu Ukrainy [On approval of the Ukraine Plan]. (2024). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 244-r. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-p [in Ukrainian]
34. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027]. (2020, as amended 2024). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п [in Ukrainian]
35. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2025, September 26). Skhvaleno Plan zakhodiv na 2025–2027 roky z realizatsii Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [Action Plan for 2025–2027 for the implementation of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027 approved]. *Government Portal*. https://www.kmu.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky-z-realizatsii-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky [in Ukrainian]
36. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). *Reform matrix*. https://reformmatrix.mof.gov.ua
37. Pro zatverdzhennia Serednostrokovoho planu priorytetnykh publichnykh investytsii derzhavy na 2027–2029 roky [On approval of the Medium-term plan of priority public investments of the state for 2027–2029]. (2026). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 608-r. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/608-2026-p [in Ukrainian]