

DOI: 10.15276/ETR.03.2025.4
 DOI: 10.5281/zenodo.15750059
 UDC: 351.72:336.13:005.334:005.94
 JEL: H70, H72, H83, O21, R58, G32

ОЦІНКА РИЗИКІВ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ І СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ

ASSESSING FINANCIAL SUSTAINABILITY RISKS IN PUBLIC ADMINISTRATION: ANALYTICAL TOOLS AND AREAS OF APPLICATION

Iryna M. Boiko

Odesa Polytechnic National University, Odessa, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6876-526X

Email: imboiko91@gmail.com

Received 07.05.2025

Boiko I.M. Оцінка ризиків фінансової стійкості в державному управлінні: аналітичні інструменти і сфери застосування. Науково-методична стаття.

У статті розкрито сутність та структуру аналітичних інструментів, що застосовуються для оцінки ризиків фінансової стійкості в державному управлінні. Визначено основні типи ризиків, які загрожують стабільності фінансової системи публічного сектору, та проаналізовано етапи їх виявлення, оцінки й моніторингу. Запропоновано інтегровану модель управління ризиками, що поєднує аналітичні, управлінські та інформаційно-технологічні компоненти. Особливу увагу приділено використанню бенчмаркінгу як методологічної основи для порівняльного аналізу ризиків між різними органами влади та виявлення критичних відхилень. Систематизовано сфери практичного застосування інструментів оцінки ризиків – від публічних закупівель і стратегічного планування до соціальних програм і цифрового адміністрування. Наголошено на важливості адаптивного підходу до ризик-менеджменту в умовах нестабільного середовища та зростання зовнішніх викликів. Обґрунтовано необхідність впровадження ризик-орієнтованих механізмів у систему публічного фінансового управління для забезпечення фінансової стабільності та стійкості державного сектору.

Ключові слова: фінансова стійкість, публічне управління, оцінка ризиків, публічні фінанси, управління ризиками, бенчмаркінг, стратегічне планування, управління публічними проектами, публічне адміністрування

Boiko I.M. Assessing Financial Sustainability Risks in Public Administration: Analytical Tools and Areas of Application. Scientific and methodical article.

The article explores the essence and structure of analytical tools used to assess financial sustainability risks in public administration. It identifies the main types of risks threatening the stability of the public sector's financial system and analyzes the stages of their identification, assessment, and monitoring. An integrated risk management model is proposed, combining analytical, managerial, and information-technological components. Special attention is given to the use of benchmarking as a methodological basis for comparative analysis of risks across different government bodies and for identifying critical deviations. The article systematizes practical areas of risk assessment tool application - from public procurement and strategic planning to social programs and digital administration. Emphasis is placed on the importance of adopting an adaptive approach to risk management in a volatile environment with increasing external challenges. The necessity of implementing risk-oriented mechanisms within the public financial management system is substantiated to ensure the financial stability and resilience of the state sector.

Keywords: financial sustainability, public administration, risk assessment, public finance, risk management, benchmarking, strategic planning, public project management, public governance

В умовах зростаючої невизначеності та багатофакторних викликів, пов'язаних з економічною, безпековою та соціальною нестабільністю, питання забезпечення фінансової стійкості державного сектору набуває особливої актуальності. Ефективне управління фінансовими ризиками потребує впровадження комплексних, інтегрованих інструментів, які дозволять не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й своєчасно реагувати на них, забезпечуючи адаптивність публічного управління. Відсутність такої системи унеможливіє стратегічне планування й посилює уразливість публічних фінансів до зовнішніх і внутрішніх шоків. У цьому контексті особливої актуальності набуває застосування методології бенчмаркінгу, що дозволяє проводити системну порівняльну оцінку ризиків фінансової стійкості між різними органами влади, виявляти відхилення, критичні точки та кращі практики. Бенчмаркінг як управлінський інструмент сприяє підвищенню прозорості, ефективності та адаптивності фінансової політики у публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

У сучасних умовах зростаючої фінансової нестабільності, питання оцінювання ризиків фінансової стійкості набуває дедалі більшої ваги в контексті публічного управління. Цей напрям активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, де наголошується на необхідності запровадження системного підходу до аналізу та управління ризиками у фінансовій сфері державного сектору.

Так, у працях Т. Добіної, К. Гайдукевич, С. Панченка, І. Петрової та Ж. Сабадаш, а також С.О. Поповича і О. Кузьменка, О. Дрозд та В. Чорної акцент зроблено на вплив невизначеності й загроз на ефективність управлінських рішень. Автори підкреслюють важливість комплексного врахування можливих втрат, пов'язаних із розподілом та використанням публічних фінансових ресурсів, а також ролі фінансового контролю

як інструменту забезпечення стійкості бюджетного управління. [1-3]

У дослідженнях Н. Подольчак та І. Кулиняка [4], а також О. Карого та О. Князевської [5] розкривається актуальність прогнозування фінансових відхилень у процесі бюджетного планування. Вони наголошують на потребі у вдосконаленні методик оцінки ризиків у діяльності органів публічної влади.

Водночас Ю. Скакальський [6] акцентують на важливості виявлення джерел ризиків, що виникають у процесі управління бюджетними потоками, зобов'язаннями та витратами. На їхню думку, фінансові ризики часто є прямим наслідком управлінських рішень, а тому потребують використання інструментів контролінгу й моніторингу.

Окрема увага у дослідженнях присвячена аналізу фінансових ризиків у кризових і посткризових умовах. Зокрема, Б. Крона, С. Фолк і В. Галаз [8] розглядають фінансові ризики як багатофакторні системні явища, що потребують комплексного аналізу й відповідних адаптивних рішень з боку органів влади. Своєю чергою, у роботі S. Abdo та D. Edgar [7] розглядається практичний досвід управління ризиками в умовах пандемії COVID-19 – із фокусом на гнучкість та адаптивність бюджетної політики в умовах невизначеності.

Значний внесок у розроблення прикладної моделі управління ризиками здійснено в дослідженні В. Копанчук [11]. Автори запропонували комплексний підхід, що об'єднує елементи внутрішнього аудиту, антикорупційного контролю та фінансово-аналітичної оцінки ризиків, враховуючи особливості функціонування державних фінансів.

Не менш вагомим є підхід, представлений у межах симпозиуму EUROSAI, де Н. Гулар акцентує увагу на важливості цілісної архітектури публічного фінансового управління. Вона виокремлює інституційно-аналітичні, управлінські та інформаційно-технологічні інструменти як ключові компоненти підвищення фінансової стійкості [12].

Таким чином, аналіз наукових джерел демонструє сталий інтерес до розробки систем управління фінансовими ризиками у публічному секторі. Водночас існує потреба в подальшій систематизації наявних підходів та адаптації моделей до специфіки сучасного українського державного управління – зокрема, в умовах воєнних і поствоєнних викликів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри наявність окремих підходів до оцінки фінансових ризиків у публічному управлінні, досі не сформовано єдиного цілісного підходу, який би системно об'єднував методи ризик-менеджменту, інструменти внутрішнього контролю та цифрові рішення в єдину функціональну модель. Недостатньо уваги приділяється адаптації існуючих методик до умов воєнного та поствоєнного розвитку, що створює розрив між науковими

напрацюваннями та реальними управлінськими практиками. Окремою проблемою залишається відсутність прикладних механізмів імплементації ризик-орієнтованих підходів на рівні конкретних органів влади.

Метою статті є теоретичне узагальнення та практичне структуривання аналітичних інструментів, які застосовуються для оцінки ризиків фінансової стійкості в системі державного управління. Особлива увага приділяється розробці інтегрованої моделі управління ризиками, що враховує аналітичні, управлінські та інформаційно-технологічні аспекти, а також адаптації цієї моделі до умов нестабільного фінансово-економічного середовища. Цільовим орієнтиром є посилення здатності публічного сектору виявляти, оцінювати та оперативно реагувати на ризики, які загрожують фінансовій стійкості держави.

Виклад основного матеріалу дослідження

Фінансова стійкість державного управління значною мірою залежить від здатності органів публічної влади вчасно виявляти, аналізувати та мінімізувати ризики. Для цього необхідно інтегрувати антикорупційні інструменти та методи ризик-менеджменту в єдину систему управління фінансами, зосереджену на запобіганні втратам, підвищенні ефективності управлінських рішень і формуванні довіри громадськості. Згідно з дослідженням В. Копанчука, О. Кравчука, В. Торичного, А. Метіля, О. Курцева ефективне управління ризиками у сфері державного управління можливе лише за умови комплексного впровадження як антикорупційних, так і фінансово-аналітичних інструментів. Це дозволяє не лише ідентифікувати й оцінити ризики, а й забезпечити належний рівень фінансової стійкості державних інституцій у довгостроковій перспективі [11].

В Україні система оцінки ризиків фінансової стійкості в державному управлінні визначається відповідним нормативно-правовим забезпеченням. Зокрема, згідно із законодавством, національна оцінка ризиків (НОР) являє собою комплекс заходів, що здійснюються органами державного управління із залученням інших суб'єктів для ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, які загрожують фінансовій стабільності державного сектора, та розробки заходів щодо мінімізації їх негативного впливу. Відповідний порядок проведення НОР затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 690 [14], яка визначає порядок збору, обробки та аналізу даних, схвалення і публічного оприлюднення її результатів.. Додатково, стратегічні орієнтири щодо посилення фінансової стійкості, управління ризиками та розвитку інформаційних систем у публічному фінансовому управлінні викладені в Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р [15]. Така оцінка проводиться регулярно, щонайменше один раз на три роки, відповідно до

встановленої методики та порядку, затвердженого Кабінетом Міністрів України спільно з Національним банком України.

Відповідальним органом за проведення оцінки ризиків фінансової стійкості виступає спеціально уповноважений орган державної влади, який забезпечує збір, аналіз та узагальнення інформації щодо діяльності державних органів у сфері моніторингу фінансових ризиків. Джерелами інформації при здійсненні таких оцінок є, зокрема, статистичні та адміністративні звіти, аналітичні огляди, результати секторальних досліджень, відповіді учасників оцінювання на опитувальники, результати дослідження громадської думки, наукові дослідження, а також міжнародні звіти і рекомендації.

У сучасній науковій літературі виділяють кілька підходів до визначення поняття «ризик фінансової стійкості в державному управлінні».

Перший підхід до визначення ризиків фінансової стійкості в державному управлінні представлено у працях Т. Добіної, С.О. Поповича і О. Кузьменка з колегами. Згідно з цим підходом, ризики фінансової стійкості визначають як імовірність втрати або зменшення фінансових ресурсів у процесі їх розподілу, використання або управління ними державними органами. Такі ризики можуть реалізуватися у випадку неналежного використання бюджетних ресурсів, інвестиційних втрат у проєктах, фінансованих за рахунок державних коштів, або внаслідок нездатності досягти запланованих бюджетних показників та завдань. Це також може включати ризики втрати ресурсів внаслідок змін економічних умов, таких як коливання курсів валют чи відсоткових ставок. [1-3].

Другий підхід до визначення поняття ризиків фінансової стійкості описують Н. Подольчак та І. Кулиняк [4], а також О. Карий та О. Князевська [5]. Цей підхід розглядає ризики фінансової стійкості як імовірність недосягнення запланованих фінансових результатів діяльності органів державного управління через невизначеність

економічного середовища або помилки в прогнозуванні й управлінні бюджетними потоками. Найбільш комплексним та точним є комбінований підхід, який включає обидва наведені визначення, пов'язуючи ризик фінансової стійкості як із можливими втратами фінансових ресурсів, так і з невизначеністю середовища, у якому здійснюється державне управління.

Ідентифікація ризиків фінансової стійкості в державному управлінні є одним із важливих етапів управління ними, який включає такі складові:

- визначення події або умов, що можуть спричинити зниження фінансової стійкості державних установ або збільшення ризику;
- вибір методики оцінювання ризику відповідно до прийнятих державних стандартів або процедур;
- оцінювання об'єктів обліку та бюджетування (активів, зобов'язань, доходів, витрат), які виникають у результаті події, що аналізується;
- відображення наслідків реалізації ризиків у бюджетній звітності та фінансових звітах державних установ [4].

Як зазначає Ю.С. Скакальський [6], ідентифікація ризиків фінансової стійкості державного сектору включає виявлення та аналіз подій і факторів, які можуть негативно вплинути на досягнення запланованих фінансових цілей. З іншого боку, М. Поплавський [7] наголошує на важливості ідентифікації джерел ризиків, аналізу причин їх виникнення, а також прогнозування можливих наслідків для фінансової стійкості.

Динамічні зміни економічного середовища, використання нових фінансових інструментів і технологій посилюють вплив ризиків фінансової стійкості на державний сектор. Водночас, за висновками Б. Крони, К. Фолке та В. Галаза [9], реалізація таких ризиків не завжди супроводжується лише негативними наслідками; іноді внаслідок правильної реакції на ризик можна досягти позитивних змін у державному управлінні.



Рисунок 1. Основні характеристики ризиків фінансової стійкості в державному управлінні

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Проте у практиці державного фінансового менеджменту ці ризики оцінюються насамперед за ймовірністю та розміром можливих втрат бюджетних коштів.

Характеристики, що визначають ризики фінансової стійкості, дозволяють трактувати їх як наслідок управлінських рішень державних органів, які мають на меті уникнення негативних фінансових наслідків. Систематизовані характерні ознаки, що визначають ці ризики, представлено детальніше на рис. 1 [11].

Таким чином, аналітичні інструменти управління ризиками фінансової стійкості є важливими складовими ефективного державного управління, які сприяють забезпеченню стабільності фінансової системи державного сектору, зокрема й через антикорупційні.

Представлена схема ілюструє три ключові аспекти характеристики ризиків фінансової стійкості в державному управлінні, які включають: визначення характеру ризику, умови його прояву та аналіз потенційних наслідків. Така типологізація слугує основою для формування комплексної оцінки з метою ухвалення ефективних управлінських рішень щодо мінімізації їх впливу.

У межах дослідження О. Кравчук, В. Торичний, В. Копанчук було запропоновано етапну модель аналізу ризиків, автори виокремили три ключові етапи, які, на їхню думку, формують основу для ефективного аналізу ризиків у публічному управлінні:

— Ідентифікація ризику – визначення природи та джерела ризику, його зв'язку з фінансовою стійкістю та можливими каналами впливу на управлінські процеси.

— Аналіз причин виникнення ризику – виявлення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що провокують появу ризиків, включаючи макроекономічну нестабільність, неефективне бюджетне планування, адміністративні порушення тощо.

— Формування інтегрованої оцінки ризику – розробка кількісної або якісної оцінки для ухвалення управлінських рішень щодо зниження ймовірності чи наслідків настання ризикових подій.

Існуюча трьохетапна модель аналізу ризиків, що завершується на стадії ухвалення управлінського рішення, потребує вдосконалення з огляду на сучасні виклики у сфері публічних фінансів, зокрема в умовах воєнного стану, що характеризуються високою динамічністю середовища та зростанням комплексних загроз. У зв'язку з цим доцільним є доповнення моделі етапом стратегічного моніторингу та адаптації, який передбачає безперервне спостереження за реалізацією фінансових рішень, оцінку ефективності впроваджених заходів із мінімізації ризиків, а також оперативне внесення коректив на основі актуалізованих даних, висновків контрольних органів або змін у політичному, економічному чи безпековому контексті (рис. 2).

Таким чином, доповнення моделі четвертим етапом дозволяє трансформувати лінійну логіку аналізу ризиків у циклічну систему управління ризиками фінансової стійкості, що більшою мірою відповідає вимогам сучасного державного управління в умовах нестабільності. Це розширює прикладне значення моделі В. Копанчука, забезпечуючи її практичну релевантність у кризових умовах.



Рисунок 2. Етапи ідентифікації та аналізу ризиків фінансової стійкості в державному управлінні
Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Процес оцінювання ризиків фінансової стійкості в державному управлінні здійснюється за визначеним алгоритмом, який включає чотири основні етапи (рис. 3). Існує два типи оцінювання фінансових ризиків: якісна оцінка, головним завданням якої є визначення факторів та обставин, що призводять до виникнення ризикових ситуацій, та кількісна оцінка, яка передбачає вимірювання

ймовірності та наслідків реалізації ризиків у числовому вираженні.

Однак на практиці процес оцінки ризиків не завжди можна чітко розділити на окремі самостійні етапи. Як правило, він здійснюється за алгоритмом, що складається з чотирьох взаємопов'язаних кроків (рис. 3).



Рисунок 3. Алгоритм оцінювання ризиків фінансової стійкості у сфері державного управління

Джерело: складено автором за матеріалами [10, 11]

Як демонструє дослідження Н. Гулар, представлене в рамках симпозиуму EUROSAI, ефективна система публічного фінансового управління (PFM) має бути не лише засобом бюджетної дисципліни, а й ключовим інструментом превентивної оцінки ризиків, які можуть підірвати стабільність державних фінансів у середнь- та довгостроковій перспективі [12].

Науковиця окреслює кілька груп інструментів, які формують аналітичний каркас оцінювання ризиків фінансової стійкості. До першої з них належать інституційно-аналітичні засоби, що забезпечують системну рамку для прогнозування та моніторингу ризиків. Зокрема, фіскальні правила та середньострокові бюджетні рамки слугують не лише технічними, а й політичними орієнтирами для зниження фіскальної вразливості. Базові прогнози фіскальної стійкості дозволяють змодельовати наслідки чинних рішень, а звіти про умовні зобов'язання – окреслити горизонти потенційних ризиків поза межами поточного бюджету.

Другий блок становлять процедурно-управлінські інструменти, серед яких домінують середньострокове бюджетне планування (MTBF), програмно-цільовий підхід (PbB), регулярна оцінка ефективності витрат (Spending Review). Їх об'єднує логіка адаптивності: планування не як фіксована модель, а як гнучка рамка, здатна реагувати на нові ризики в реальному часі. Особливої значущості ці методи набувають у посткризових і воєнних умовах, де важлива не тільки фінансова логіка, а й швидкість і точність управлінських рішень.

У свою чергу, фінансово-аналітичні інструменти – зокрема, акруальна звітність, ризик-орієнтоване бюджетування, аналіз ESG-факторів – забезпечують підвищену прозорість і деталізацію у виявленні точок фінансової нестабільності. Саме в цій площині формується основа для якісної аналітики – не лише статистичної, а й причинно-наслідкової, що дозволяє не просто фіксувати ризики, а й проектувати траєкторії їх розвитку.

Особливу увагу в контексті оцінки ризиків фінансової стійкості слід приділити також інтегрованим інформаційним системам, які забезпечують уніфікацію та доступність фінансових даних, скорочують часові витрати на аналітику та фор-

мують єдиний цифровий ландшафт управління публічними фінансами.

Таким чином, аналітичні інструменти, що застосовуються у практиці публічного фінансового менеджменту, набувають нового значення в умовах високої динаміки ризиків. Їх застосування вимагає системного бачення – не лише в межах одного бюджетного циклу, а як частини довготривалого бачення фінансової безпеки держави [12].

Окремий внесок у розвиток інструментарію ризик-менеджменту в державному секторі полягає у розробці комплексної моделі аналізу фінансових ризиків, адаптованої до потреб публічного управління. Запропонована модель ґрунтується на трьох основних фазах: ідентифікації ризику, аналізі причин його виникнення та формуванні інтегрованої оцінки, з урахуванням як якісних, так і кількісних підходів. Вона передбачає використання таких методів, як SWOT-аналіз, аналіз видів і наслідків потенційних збоїв (FMEA), дерева рішень, а також показників вартості під ризиком (VaR) і умовної вартості під ризиком (CVaR), що забезпечує багатовимірне уявлення про природу ризиків та масштаб можливих фінансових втрат.

Крім того, модель передбачає застосування різних механізмів мінімізації ризиків, серед яких диверсифікація, лімітування, самострахування, дисипація та хеджування. Застосування цих інструментів дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень і зменшити фінансове навантаження на публічні бюджети у разі виникнення загроз. Особливу роль відіграють елементи внутрішнього контролю, включаючи внутрішній аудит, централізоване управління бюджетним процесом і контроль закупівель, які підвищують ефективність фінансового нагляду та зміцнюють антикорупційні механізми.

У поєднанні з підходами Н. Гулар, до публічного фінансового управління, така модель формує цілісне бачення системи управління ризиками фінансової стійкості – від початкової типологізації й аналітичної обробки до ухвалення рішень і реалізації практичних заходів впливу. Такий підхід дозволяє структурувати процес управління ризиками як динамічний і багатоетапний цикл, в якому тісно взаємодіють управлінські, аналітичні та інституційні складові.

У структурі фінансово-аналітичних інструментів особливе місце займає бенчмаркінг як методична платформа для виявлення відхилень у рівні ризиків фінансової стійкості та оцінки ефективності управлінських заходів. Порівняльний аналіз ключових показників (зокрема, частки бюджетного дефіциту, рівня виконання програмно-цільових бюджетів, боргового навантаження) між органами влади різного рівня дозволяє формувати референтні орієнтири для стратегічного планування та виявляти системні загрози. Бенчмаркінг

сприяє стандартизації підходів до ризик-менеджменту, а також забезпечує емпіричну основу для аналізу результативності державної політики у сфері публічних фінансів. Згідно з дослідженням С. Бйорнсдоттір, К. Мюллер, М. Гайслайнер, застосування двоетапної моделі бенчмаркінгу, розробленої на основі стандартів ISO 31000, дозволяє не лише оцінити ефективність систем управління ризиками, але й виявити приховані організаційні загрози, що суттєво посилює фінансову стійкість у державному секторі (рис. 4) [13].



Рисунок 4. Двоетапна модель бенчмаркінгу для оцінки ризиків фінансової стійкості
Джерело: складено автором за матеріалами [13]

Враховуючи вищенаведене, доцільним є узагальнення та систематизація існуючих аналітичних інструментів оцінювання ризиків фінансової стійкості в державному управлінні з метою

формування інтегрованої моделі, яка могла б слугувати базою для практичної імплементації в українських реаліях.

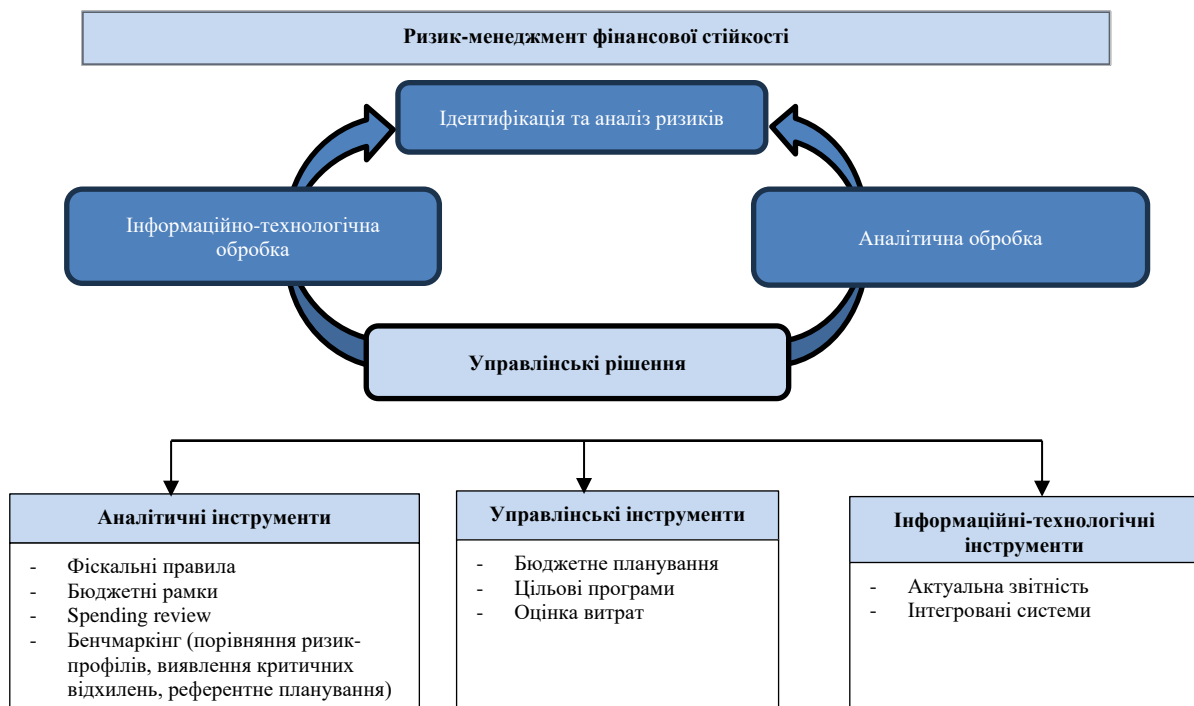


Рисунок 5. Інтегрована модель інструментів оцінки ризиками фінансової стійкості
Джерело: власна розробка автора

Така модель має поєднувати як концептуальні підходи до ідентифікації та аналізу ризиків, так і конкретні процедурно-аналітичні рішення, спрямовані на забезпечення гнучкості, превентивності та адаптивності фінансової політики держави (рис. 5).

Узагальнений підхід дозволяє об'єднати інструментарій у межах трьох взаємопов'язаних функціональних блоків – аналітичного, управлінського та інформаційно-технологічного. Така класифікація не лише забезпечує системність розуміння ризиків фінансової стійкості, а й дозволяє побудувати міждисциплінарну платформу для впровадження ризик-орієнтованих підходів у публічному фінансовому управлінні. Особливої актуальності набуває застосування зазначених інструментів у кризових і посткризових умовах, коли фінансова стійкість системи державного управління визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю інституцій до адаптивного реагування на зростаючу невизначеність і динамічні загрози. У цьому контексті інтеграція якісного ризик-менеджменту у процеси планування, реалізації та моніторингу публічної фінансової політики постає як необхідна умова забезпечення стабільності функціонування публічного сектору.

З огляду на комплексний характер сучасних ризиків доцільним є формування узагальненої візуальної моделі, яка інтегруватиме основні етапи управління ризиками фінансової стійкості – від ідентифікації та аналізу до прийняття управлінських рішень і стратегічного моніторингу. Така схема дозволить чітко структурувати взаємозв'язки між джерелами ризиків, методами їх виявлення,

процедурно-аналітичним супроводом та інформаційним забезпеченням процесу прийняття рішень.

Реалізація подібного підходу посилює не лише теоретико-методологічну базу дослідження, а й її прикладне значення для державної політики у сфері забезпечення фінансової стійкості, створюючи умови для ефективної превенції, раннього попередження та адаптації до нових викликів у сфері публічного управління.

Аналітичні інструменти оцінки ризиків фінансової стійкості мають широку сферу застосування в межах публічного управління, що робить їх надзвичайно важливими не лише для фінансових аналітиків, а й для управлінців, стратегів, менеджерів проєктів і закупівельників. Систематизація основних сфер дозволяє інтегрувати ризик-орієнтоване мислення в управлінські процеси різного рівня (табл. 1).

У сфері державних та регіональних проєктів найбільш типовими ризиками виступають перевищення затвердженого бюджету, порушення строків реалізації, а також втрата очікуваного соціально-економічного ефекту. Для мінімізації таких ризиків доцільно застосовувати аналітичні інструменти, зокрема FMEA (аналіз видів і наслідків потенційних збоїв), SWOT-аналіз, сценарне планування, що дає змогу своєчасно виявляти критичні точки та запобігати проєктним невдачам ще на етапі планування. У сфері публічних закупівель ключовими загрозами є завищення вартості предмета закупівлі, змова між учасниками тендерів, а також недобросовісне виконання договірних зобов'язань.

Таблиця 1. Типізація ризиків фінансової стійкості за сферами публічного управління

Сфера публічного управління	Типові ризики	Аналітичні інструменти оцінки	Ключові показники / бенчмарки
Державні та регіональні проєкти	– Перевищення кошторису – Порушення строків – Втрата ефекту	SWOT-аналіз, PESTLE, матриця ризиків, FMEA, аналіз сценаріїв	– % завершених у строк, – % перевищення бюджету
Публічні закупівлі	– Завищення вартості – Змова учасників – Недобросовісність	Індикатори ризику Prozorro, аналіз контрактів, кластерний аналіз витрат	– Індекс прозорості – % відкритих процедур – SpR (Spend Review)
Стратегічне планування	– Нереалістичні цілі – Невраховані ризики – Нестабільне середовище	Стратегічна карта ризиків, KPI-аналіз, GAP-аналіз, аналіз результативності	– % досягнення стратегічних KPI; – Наявність механізмів адаптації
Фінансово-економічне адміністрування	– Дефіцит – Надмірне боргове навантаження – Помилки у прогнозах	Прогнозна модель, VaR/CVaR, бюджетний аудит, фінансова чутливість	– Рівень боргового навантаження – Прогноз виконання бюджету
Соціальні програми	– Нецільове використання – Помилки верифікації – Шахрайство	Аналіз бенефіціарів, ризик-скоринг, контроль вразливих груп	– % помилкових виплат; – Індекс покриття потреб
Інституційне управління	– Кадрові втрати – Вразливість IT-систем – Порушення процедур	Heat-map, контрольні листи, аудит IT-безпеки, ISO 31000	– Індекс цифрової готовності – % автоматизованих процесів

Джерело: власна розробка автора

Впровадження ризик-індикаторів у системі Prozorro, спільне використання механізмів аналізу контрактів і даних Spending Review значно

підвищують ефективність антикорупційного та превентивного контролю. У стратегічному плануванні ризики здебільшого пов'язані з неврахо-

ваними зовнішніми чинниками, нереалістичними цілями та відсутністю адаптивних механізмів. Для їх виявлення застосовуються карти стратегічних ризиків, GAP-аналіз, прогнозування соціально-економічних сценаріїв, що забезпечує гнучкість стратегій і дозволяє адаптувати їх до змінного середовища. У фінансово-економічному адмініструванні основними ризиками виступають фіскальний дисбаланс, перевищення боргового навантаження, а також помилки у бюджетному прогнозуванні. Інструменти на кшталт VaR (вартість під ризиком), CVaR (умовна вартість під ризиком), середньострокове бюджетне планування та внутрішні аудити формують підґрунтя для підвищення бюджетної дисципліни та довготривалої фінансової стабільності. У сфері соціальних програм, таких як субсидії, допомоги чи пільги, ризики пов'язані з нецільовим використанням коштів, помилками у верифікації одержувачів та шахрайством. Для їх ідентифікації та управління використовуються інструменти аналізу бенефіціарів, ризик-скоринг, аналітичні моделі верифікації й оцінювання соціальних програм. У площині інституційної стабільності та цифрового адміністрування зростає важливість управління ризиками, пов'язаними з кадровою нестачею, вразливістю ІТ-систем та організаційними порушеннями. Застосування стандартів ISO 31000, фреймворку COSO, внутрішніх контрольних карт і цифрових індикаторів дозволяє сформувати ефективну систему внутрішнього контролю та підвищити рівень інформаційної безпеки і стійкості управлінських структур. Таким чином, зазначені сфери охоплюють ключові напрямки застосування аналітичних інструментів оцінки ризиків фінансової стійкості, що підтверджує доцільність інтегрованого підходу до управління ризиками у сучасному державному управлінні.

Висновки

У ході дослідження було доведено, що фінансова стійкість державного управління безпо-

середньо залежить від здатності інституцій своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, що виникають у динамічному соціально-економічному середовищі. Аналіз сучасних наукових підходів та прикладних моделей дозволив виокремити основні складові ефективної системи управління ризиками фінансової стійкості у сфері публічного управління. Важливим результатом дослідження стало узагальнення та систематизація наявного інструментарію, що дало змогу сформувати інтегровану модель оцінювання ризиків. Запропонований підхід об'єднує аналітичні, управлінські та інформаційно-технологічні інструменти в єдиний логічно послідовний цикл, який охоплює всі ключові етапи – від виявлення ризиків до стратегічного моніторингу їх впливу. Особливу увагу приділено гнучкості моделі, що робить її релевантною для застосування в умовах невизначеності, швидких змін і зростання фінансових загроз. Важливою складовою цієї моделі виступає бенчмаркінг – як інструмент методичної підтримки процесу оцінки ризиків фінансової стійкості, що забезпечує порівняльний аналіз, ідентифікацію кращих практик та виявлення потенційних загроз шляхом використання стандартизованих показників і референтних значень. Таке поєднання глибини аналітики з управлінською практикою відповідає сучасним запитам до адаптивного публічного фінансового управління. Таке поєднання глибини аналітики з управлінською практикою відповідає сучасним запитам до адаптивного публічного фінансового управління. У перспективі доцільним є розширення дослідження на емпіричний рівень – шляхом розробки кейсів практичного застосування інтегрованої моделі на рівні окремих центральних органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування. Особливої ваги набуває адаптація цього інструментарію до викликів, пов'язаних із функціонуванням державного сектору в умовах воєнного стану та у період післявоєнного відновлення.

Abstract

The article addresses the issue of financial sustainability in public administration amid increasing uncertainty and complex challenges such as economic, security, and social instability. The effective management of financial risks is seen as a key prerequisite for maintaining fiscal stability and strategic planning capacity in the public sector. The paper aims to theoretically generalize and practically structure analytical tools used to assess financial sustainability risks, with a particular focus on the development of an integrated risk management model tailored to Ukraine's post-crisis conditions.

The research is based on the analysis of domestic and international scholarly contributions and includes a critical overview of approaches to risk identification, classification, and evaluation. The study examines the importance of incorporating anti-corruption tools, internal financial controls, and digital systems into a unified framework for financial risk management in the public sector. The article proposes a multi-phase model of financial risk assessment that includes identification, cause analysis, integrated evaluation, and strategic monitoring. These phases are illustrated through a set of visual schemes and supported by practical recommendations.

Special attention is paid to international best practices, including institutional-analytical and procedural tools of public financial management (PFM), as well as the integration of ESG analysis, accrual reporting, and risk-based budgeting. The role of benchmarking is emphasized as a methodological platform for comparative risk

assessment and the identification of critical deviations across public institutions. The study highlights the role of comprehensive data systems in improving responsiveness to fiscal threats.

The findings underscore the importance of flexibility, prevention, and adaptability in financial governance and propose a roadmap for embedding risk management into fiscal planning and oversight processes. The article concludes by recommending further empirical validation of the model at different levels of government.

Список літератури:

1. Добіна Т., Гайдукевич К., Панченко С., Петрова І., Сабадаш Ж. (2019). Аналіз ефективності підприємницької моделі розвитку якостей майбутніх менеджерів. Журнал підприємницької освіти, 22, 1-6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.abacademies.org/articles/effectiveness-analysis-of-entrepreneurship-model-of-development-qualities-of-future-managers-8258.html>.
2. Попович С.О. (2023). Суть та практичне застосування механізмів державного фінансового контролю в Україні. Index Copernicus Journals. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1915850>.
3. Кузьменко О., Дрозд О., & Чорна В. (2018). Фінансовий контроль як засіб протидії економічній корупції в Україні. Baltic Journal of Economic Studies, 4(3), 182-187. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/504>.
4. Подольчак Н.Ю., Кулиняк І.Я. (2013). Метод комплексного оцінювання рівня ризиків підприємств-лізингодавців. Актуальні проблеми економіки, (142), 144-157.
5. Карий О., Князевська О. (2009). Пріоритизація завдань стратегічного планування розвитку міст: експертний підхід. Economics and Sociology, 2, 58-66.
6. Скакальський Ю.С. (2016). Контролінг фінансових ризиків підприємств (Кандидатська дисертація, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Skakalsk-diss.pdf.
7. Поплавський М. (2019). Підприємництво у сфері арт-бізнесу в Європейському Союзі. Журнал підприємницької освіти, 22(3), 1-6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurship-in-the-field-of-art-business-in-the-european-union-8819.html>.
8. Абдо С., Едгар Д. (2021). Подолання викликів COVID-19 у банківському секторі Єгипту: роль імпровізаторів у досягненні організаційних інновацій через навчання шляхом імпровізації. Журнал соціально-економічних досліджень, 8(2), 77-95. DOI: 10.18488/journal.35.2021.82.77.95.
9. Крона Б., Фолке К., Галас В. (2021). Антропоцена реальність фінансових ризиків. One Earth, 4(5), 618-628. DOI: 10.1016/j.oneear.2021.04.016.
10. Жірашкова С. (2017). Управління фінансовими ризиками. Land Forces Academy Review, 22, 276–280. DOI: 10.1515/raft-2017-0037
11. Копанчук В., Кравчук О., Торичний В., Метіль А., Курцев О., Копанчук О. (2021). Антикорупційні інструменти управління фінансовими ризиками в публічному адмініструванні. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 4(4), 269-277. DOI: 10.53894/ijirss.v4i4.297.
12. Гулар Н. (2023). Сталий розвиток, ризики та публічне фінансове управління. EUROSAT Symposium. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.cfp.pt/uploads/noticias_ficheiros/eurosai-symposium_noemia-goulart.pdf.
13. Бйорнсдоттір С., Мюллер К., Гайслейнер М. (2022). Бенчмаркінг для управління, орієнтованого на ризики: двоетапна модель оцінки стійкості публічного сектору. Журнал досліджень ризиків, 25(6), 823-840. DOI: 10.1080/13669877.2022.2048023.
14. Кабінет Міністрів України та Національний банк України. (2020). Про затвердження Порядку збору, обробки і аналізу інформації щодо результатів національної оцінки ризиків та здійснення заходів за її результатами (Постанова № 690 від 5 серпня 2020 р.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2020-%D0%BF>.
15. Кабінет Міністрів України. (2021). Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації (Розпорядження № 1805-р від 29 грудня 2021 р.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80>.

References:

1. Dobina, T., Haidukevych, K., Panchenko, S., Petrova, I., & Sabadash, Zh. (2019). Effectiveness analysis of entrepreneurship model of development qualities of future managers. Journal of Entrepreneurship Education, 22, 1-6. Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/effectiveness-analysis-of-entrepreneurship-model-of-development-qualities-of-future-managers-8258.html> [in Ukrainian].

2. Popovych, S.O. (2023). The essence and practical application of public financial control mechanisms in Ukraine. Index Copernicus Journals. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1915850> [in Ukrainian].
3. Kuzmenko, O., Drozd, O., & Chorna, V. (2018). Financial control as a tool to counteract economic corruption in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(3), 182-187. Retrieved from: <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/504> [in Ukrainian].
4. Podolchak, N.Y., & Kulyniak, I.Y. (2013). The method of complex estimation of risk level for lessor enterprises. *Actual Problems of Economics*, (142), 144-157 [in Ukrainian].
5. Karyi, O., & Kniazevska, O. (2009). Tasks prioritization of strategic planning of cities development: Experts' approach. *Economics and Sociology*, 2, 58-66 [in Ukrainian].
6. Skakalskyi, Y. S. (2016). Controlling financial risks of enterprises (PhD dissertation, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman). Retrieved from: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Skakalsk-diss.pdf [in Ukrainian].
7. Poplavskiy, M. (2019). Entrepreneurship in the field of art business in the European Union. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(3), 1-6. Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurship-in-the-field-of-art-business-in-the-european-union-8819.html> [in Ukrainian].
8. Abdo, S., & Edgar, D. (2021). Facing the challenges of Covid-19 in the Egyptian banking sector: The role of bricoleurs in achieving organizational innovations via learning through improvisation. *Journal of Social Economics Research*, 8(2), 77-95. DOI: 10.18488/journal.35.2021.82.77.95 [in Ukrainian].
9. Crona, B., Folke, C., & Galaz, V. (2021). The Anthropocene reality of financial risk. *One Earth*, 4(5), 618-628. DOI: 10.1016/j.oneear.2021.04.016 [in Ukrainian].
10. Jiraskova, S. (2017). Financial risk management. *Land Forces Academy Review*, 22, 276-280. DOI: 10.1515/raft-2017-0037 [in Ukrainian].
11. Kopanchuk, V., Kravchuk, O., Torychnyi, V., Metil, A., Kurtsev, O., & Kopanchuk, O. (2021). Anti-corruption tools of financial risk management in public administration. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 4(4), 269-277. DOI: 10.53894/ijirss.v4i4.297 [in Ukrainian].
12. Goulart, N. (2023). Sustainability, risks and public financial management. *EUROSAI Symposium*. Retrieved from: https://www.cfp.pt/uploads/noticias_ficheiros/eurosai-symposium_noemia-goulart.pdf
13. Björnsdóttir, S., Müller, C., & Geisleiner, M. (2022). Benchmarking for risk-informed governance: A two-stage model for assessing public sector resilience. *Journal of Risk Research*, 25(6), 823-840. DOI: 10.1080/13669877.2022.2048023 [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine & National Bank of Ukraine. (2020). On the approval of the Procedure for collecting, processing and analyzing information on the results of the national risk assessment and implementing measures based on its findings (Resolution No. 690 of August 5, 2020). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). On approval of the Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025 and the action plan for its implementation (Directive No. 1805-r of December 29, 2021). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Бойко І.М. Оцінка ризиків фінансової стійкості в державному управлінні: аналітичні інструменти і сфери застосування / І.М. Бойко // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2025. – № 3 (79). – С. 39-48. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/39.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.4. DOI: 10.5281/zenodo.15750059.

Reference a Journal Article:

Boiko I.M. Assessing Financial Sustainability Risks in Public Administration: Analytical Tools and Areas of Application / I.M. Boiko // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2025. – № 3 (79). – P. 39-48. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/39.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.4. DOI: 10.5281/zenodo.15750059.

