

Залізняк Вікторія Петрівна

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет*

Zalizniuk Viktoriia

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of Public Administration Department
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-7014-0207

Кульчій Інна Олексіївна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
НУ «Полтавська політехніка» імені Юрія Кондратюка*

Kulchii Inna

*Candidate of Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public Management, Administration and Law
Educational and Research Institute of Finance, Economics, Management and Law
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

ORCID: 0000-0002-0063-6493

Задорожний Володимир Петрович

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
НУ «Полтавська політехніка» імені Юрія Кондратюка*

Zadorozhnyi Volodymyr

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Management, Administration and Law
Educational and Research Institute of Finance, Economics, Management and Law
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

ORCID: 0000-0003-1257-7192

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11742

КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

RISK CONTROLLING IN STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC INVESTMENT PROJECTS UNDER MARTIAL LAW

Анотація. Вступ. В умовах воєнного стану державні інвестиційні проєкти реалізуються за високого рівня невизначеності та багатовекторних ризиків, що обмежує ефективність традиційних механізмів фінансового контролю та внутрішнього аудиту. Це зумовлює потребу в стратегічно орієнтованих підходах до управління ризиками, здатних забезпечити стійкість інвестиційних програм і своєчасне управлінське реагування.

Мета. Метою статті є обґрунтування ролі контролінгу ризиків як елементу стратегічного управління державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану, а також розроблення авторського інструментарію та сценарного підходу до прийняття управлінських рішень з урахуванням динаміки ризикового середовища.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять методи теоретичного узагальнення, системного та структурно-функціонального аналізу, ризик-орієнтований підхід, сценарне моделювання й елементи стратегічного аналізу. У процесі дослідження використано нормативно-правові акти у сфері публічних фінансів і державних інвестицій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем стратегічного управління, контролінгу та ризик-менеджменту, а також аналітичні узагальнення практики реалізації державних інвестиційних програм у кризових умовах.

Результати. У статті систематизовано ризикове середовище державних інвестиційних проєктів у період воєнного стану з виокремленням безпекових, фінансових, інституційних, правових, репутаційних і соціальних ризиків. Обґрунтовано місце контролінгу ризиків у системі стратегічного управління та запропоновано модель його інтеграції зі стратегічними цілями держави, програмно-цільовим методом і бюджетуванням, орієнтованим на результат. Розроблено авторський інструментарій контролінгу ризиків за етапами життєвого циклу інвестиційного проєкту, доповнений системою ключових індикаторів ризику. Запропоновано сценарний підхід до реалізації державних інвестиційних проєктів, який передбачає формування альтернативних управлінських рішень залежно від рівня та динаміки ризиків.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на практичну апробацію моделі контролінгу ризиків і розвиток цифрових інструментів моніторингу державних інвестицій у контексті післявоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегічне управління, публічні інвестиції, ризик-орієнтований підхід, сценарне планування, результативне бюджетування.

Summary. Introduction. Under martial law, public investment projects are implemented in an environment of heightened uncertainty and multidimensional risks, which limits the effectiveness of traditional financial control mechanisms and internal audit. This necessitates the adoption of strategically oriented risk management approaches capable of ensuring the resilience of investment programmes and timely managerial responses.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the role of risk controlling as an element of strategic management of public investment projects under martial law, as well as to develop an authorial toolkit and a scenario-based approach to managerial decision-making considering the dynamics of the risk environment.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is based on theoretical generalisation, systemic and structural-functional analysis, a risk-oriented approach, scenario modelling, and elements of strategic analysis. The research draws on regulatory and legal acts in the field of public finance and public investment, scholarly works of domestic and international researchers on strategic management, controlling, and risk management, as well as analytical generalisations of public investment programme implementation in crisis conditions.

Results. The study systematises the risk environment of public investment projects during martial law, distinguishing security, financial, institutional, legal, reputational, and social risks. The role of risk controlling within the strategic management system is substantiated, and a model of its integration with national strategic objectives, the programme-target method, and results-based budgeting is proposed. An authorial risk controlling toolkit across the stages of the investment project life cycle is developed and supplemented with a system of key risk indicators. A scenario-based approach to the implementation of public investment projects is proposed, providing alternative managerial decisions depending on the level and dynamics of risks.

Prospects. Further research should focus on the practical testing of the proposed risk controlling model and the development of digital tools for monitoring public investments in the context of post-war recovery.

Key words: strategic management, public investment, risk-oriented approach, scenario planning, results-based budgeting.

Постановка проблеми. Умови воєнного стану суттєво ускладнюють процес стратегічного управління державними інвестиційними проєктами, що пов'язано з різким зростанням безпекових, фінансових, інституційних і правових ризиків, а також з обмеженістю публічних ресурсів та високою динамікою змін управлінського середовища [1, с. 39]. Традиційні інструменти фінансового контролю та внутрішнього аудиту, орієнтовані переважно на ретроспективну оцінку законності й ефективності використання бюджетних коштів, не забезпечують належного рівня адаптивності управлінських рішень і не дозволяють своєчасно реагувати на критичні ризики реалізації інвестиційних програм [2]. У зв'язку з цим постає проблема формування

інтегрованого підходу до контролю й управління ризиками, здатного поєднати стратегічні цілі держави, програмно-цільове бюджетування та результативність державних інвестицій в єдину систему стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях проблематика управління ризиками дедалі частіше розглядається в контексті стратегічного управління, публічних фінансів і реалізації інвестиційних та проєктних програм в умовах зростаючої невизначеності. Зокрема, Ф. Асебес та ін. обґрунтовують доцільність переходу від класичних матриць «ймовірність–вплив» до кількісних методів пріоритизації ризиків, що дозволяють точніше оцінювати їхній вплив

на вартість і тривалість проєктів [3]. Розвиток цього напрямку доповнюється дослідженням А. Ерфані, в якому запропоновано *data-driven* підхід до моделювання ризиків інфраструктурних проєктів із використанням методів штучного інтелекту (ШІ), що забезпечує автоматизовану ідентифікацію й аналіз еволюції ризиків упродовж життєвого циклу проєкту [4]. Важливий блок досліджень присвячений управлінню ризиками в публічному секторі. Так, Л. Гурб'є та ін., здійснюючи порівняльний аналіз центральних органів влади Франції, Німеччини та Італії, доводять, що домінування регуляторно-комплаєнсного підходу до ризик-менеджменту обмежує його стратегічний потенціал і потребує переорієнтації на інтегровані системи управління ризиками [5, с. 293]. Подібні висновки підтверджуються у роботі А. Альміра та ін., де на основі кейсів інфраструктурних проєктів публічного сектору Індонезії наголошено на критичній ролі системності, належного документування та міжінституційної координації в управлінні ризиками [6, с. 848]. Окремий кластер становлять дослідження, спрямовані на поєднання ризик-менеджменту з інструментами управлінського обліку та контролінгу. У статті К. Фам і К. Ву доведено, що інтеграція систем управлінського облікового контролю й управління ризиками позитивно впливає на організаційну стійкість публічних установ через безперервне планування, вимірювання результативності та взаємодію зі стейкхолдерами [7]. Аналогічно, О. Халіл-Олива та І. Йонек-Ковальська встановили, що ефективність управління ризиками в портфелі проєктів значною мірою визначається стратегічною орієнтацією організації та узгодженістю ризик-менеджменту з цілями портфельного управління [8]. Фінансовий вимір ризиків у масштабних інфраструктурних проєктах ґрунтовно розкрито в дослідженні Б. Чаухан та ін., де доведено, що традиційні фінансові інструменти управління ризиками не відповідають складності сучасних фінансових загроз і потребують доповнення аналітичними та проактивними підходами [9]. У цьому контексті К. Мамедова та І. Агаєв акцентують увагу на значущості кількісних методів оцінювання ризиків, зокрема сценарного аналізу та імітаційного моделювання, для підвищення фінансової стійкості інвестиційних проєктів [10]. Сучасні цифрові підходи до управління ризиками також активно розвиваються в наукових працях. Так, К. Лі та ін. пропонують системний фреймворк оцінювання ризиків генеративного штучного інтелекту в публічному секторі, що базується на сценарному аналізі та формуванні ризик-орієнтованих управлінських рішень [11]. Водночас Н. Тетер та О. Лега обґрунтовують можливість прогнозовної аналітики на основі ШІ для підтримки стратегічного планування через передбачення ключових показників результативності, що створює методичне підґрунтя для розвитку ризик-орієнтованого контролінгу [12, с. 454].

Узагальнення проаналізованих досліджень свідчить, що попри значний науковий доробок у сфері управління ризиками, недостатньо розробленим залишається питання інтеграції контролінгу ризиків у систему стратегічного управління державними інвестиційними проєктами, особливо в умовах воєнного стану. Наявні праці здебільшого зосереджуються на окремих аспектах проєктного, фінансового чи цифрового ризик-менеджменту, не формуючи цілісного підходу до узгодження контролінгу ризиків зі стратегічними цілями держави, програмно-цільовим методом і результативним бюджетуванням, а також до сценарного використання результатів оцінювання ризиків у прийнятті управлінських рішень. З огляду на це, дане дослідження спрямоване на подолання виявлених теоретико-методичних прогалин шляхом формування інтегрованого підходу до контролінгу ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних і прикладних засад контролінгу ризиків як елементу стратегічного управління державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: 1) систематизувати ризикове середовище реалізації державних інвестиційних проєктів у період воєнного стану та визначити його ключові структурні компоненти; 2) обґрунтувати місце і роль контролінгу ризиків у системі стратегічного управління державними інвестиціями та розробити модель його інтеграції зі стратегічними цілями, програмно-цільовим методом і бюджетуванням, орієнтованим на результат; 3) запропонувати авторський інструментарій і сценарний підхід до контролінгу ризиків державних інвестиційних проєктів із метою підвищення їх стійкості й адаптивності в умовах воєнних викликів.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний і ризик-орієнтований підходи до аналізу стратегічного управління державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану. Застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує інструментарій публічного управління, контролінгу, проєктного менеджменту та ризик-менеджменту для обґрунтування ролі контролінгу ризиків у системі управління публічними інвестиціями. У дослідженні використано методи теоретичного аналізу та синтезу, порівняльного і структурно-функціонального аналізу, що дало змогу розмежувати фінансовий контроль, внутрішній аудит і стратегічний контролінг ризиків та визначити їх місце в стратегічному управлінні. Метод систематизації застосовано для формування класифікації ризиків державних інвестиційних проєктів у воєнний період, а сценарний аналіз та елементи моделювання — для розроблення авторської моделі інтеграції контролінгу ризиків та інструментарію

управлінських рішень за етапами життєвого циклу проєкту. Такий підхід забезпечив досягнення мети дослідження та формування практично орієнтованих рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Формування сучасних підходів до контролінгу ризиків у публічному управлінні є результатом еволюційного розвитку концепції контролінгу, яка поступово трансформувалася від інструмента обліково-інформаційного супроводу до комплексної системи стратегічного управління. На початкових етапах контролінг був зосереджений переважно на функціях фінансового обліку, бюджетного контролю й аналізу відхилень фактичних показників від планових, що відповідало умовам відносної стабільності економічного середовища та обмеженого спектра управлінських ризиків [13]. Подальше ускладнення соціально-економічних процесів, зростання невизначеності та посилення зовнішніх шоків зумовили переорієнтацію контролінгу на стратегічний рівень управління. У цьому контексті контролінг почав виконувати не тільки функції моніторингу й аналізу, але і завдання координації стратегічних цілей, ресурсного забезпечення та управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Саме на цьому етапі він сформувався як інтегративна управлінська концепція, що поєднує планування, контроль, аналіз та інформаційне забезпечення в єдину систему.

У публічному управлінні стратегічний контролінг набуває особливого значення з огляду на складність державних управлінських процесів, багаторівневість прийняття рішень і підвищену відповідальність за використання публічних ресурсів. У межах цієї системи контролінг ризиків посідає окреме місце, оскільки орієнтований на ідентифікацію, оцінювання та попередження загроз, здатних негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей державної політики. На відміну від традиційних форм контролю, він спрямований не лише на фіксацію наслідків відхилень, а насамперед на превентивне управління ризиками та підтримку управлінських рішень в умовах невизначеності. Місце контролінгу ризиків у системі державного управління визначається його інтеграційною функцією між стратегічним плануванням, програмно-цільовим бюджетуванням і системами внутрішнього контролю. Він забезпечує узгодженість стратегічних пріоритетів із реальними можливостями їх реалізації з урахуванням ризикового середовища, в якому функціонують органи публічної влади, та створює аналітичну основу для вибору управлінських альтернатив [14, с. 55].

Особливої актуальності така роль контролінгу ризиків набуває в умовах воєнного стану, коли ризикове середовище реалізації державних інвестиційних проєктів суттєво ускладнюється. Воєнні загрози, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, динамічна зміна пріоритетів державної політики та під-

вищена вразливість інфраструктурних і соціально значущих об'єктів формують нові вимоги до системи стратегічного управління публічними інвестиціями. За таких умов ефективність державних інвестиційних програм безпосередньо залежить від здатності системи контролінгу ризиків своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їх потенційний вплив та інтегрувати результати аналізу в управлінські рішення. З огляду на це доцільним є виокремлення ключових груп ризиків, що впливають на реалізацію державних інвестиційних проєктів у період воєнного стану, та визначення їх управлінських імплікацій для системи стратегічного контролінгу ризиків, що узагальнено в таблиці 1.

Представлена класифікація свідчить, що ризики державних інвестиційних проєктів не обмежуються окремими фінансовими чи правовими аспектами, а охоплюють безпекову, інституційну та соціальну площини, що суттєво ускладнює процес стратегічного управління публічними інвестиціями. Домінуючими в умовах воєнного стану є безпекові ризики, які мають системний і часто неконтрольований характер. Вони безпосередньо впливають на можливість реалізації інвестиційних проєктів, порушують логістичні ланцюги та зумовлюють необхідність оперативного перегляду строків, обсягів і доцільності інвестиційних рішень, формуючи рівень невизначеності, який не може бути нейтралізований традиційними інструментами фінансового контролю. Фінансові ризики посилюються внаслідок обмеженості бюджетних ресурсів, нестабільності доходної бази та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це знижує прогнозованість реалізації інвестиційних програм і підвищує ймовірність перерозподілу ресурсів на користь короткострокових пріоритетів, що може суперечити довгостроковим цілям державного розвитку. Інституційні ризики відображають трансформаційні процеси в системі публічного управління, пов'язані зі зміною стратегічних пріоритетів, кадровими втратами та зниженням управлінської спроможності окремих органів влади. Такі чинники здатні призводити до фрагментарності управлінських рішень і втрати узгодженості між інвестиційними програмами та стратегічними документами розвитку. Важливе місце в структурі ризикового середовища посідають правові ризики, зумовлені оперативними змінами нормативно-правового регулювання та застосуванням режиму форс-мажору. Попри їхню функціональну доцільність у кризових умовах, вони підвищують рівень правової невизначеності й ускладнюють довгострокове планування інвестиційних проєктів. Доповнюють загальну картину репутаційні та соціальні ризики, що набувають особливої ваги в умовах підвищеної суспільної уваги до використання публічних фінансів і залучення міжнародної фінансової допомоги. Недостатня прозорість або неефективність реалізації державних інвестиційних проєктів може

Таблиця 1

Класифікація ризиків державних інвестиційних проєктів у воєнний період

Основні джерела виникнення	Потенційний вплив на інвестиційний проєкт	Управлінські імплікації для системи контролінгу
Безпекові ризики		
Воєнні дії, ракетні обстріли, руйнування інфраструктури, тимчасова окупація територій, порушення логістики	Фізичне знищення об'єктів інвестування, зупинка або згорання проєктів, суттєве подорожчання реалізації	Необхідність сценарного планування, постійного моніторингу безпекових індикаторів, коригування строків та обсягів інвестицій
Фінансові ризики		
Дефіцит державного бюджету, нестабільність доходів, валютні коливання, зростання боргового навантаження	Скорочення або припинення фінансування, перегляд бюджетів проєктів, зростання фінансових втрат	Запровадження ризик-орієнтованого бюджетування, контроль ліквідності та пріоритезація інвестиційних програм
Інституційні ризики		
Зміна стратегічних пріоритетів, реорганізація органів влади, кадрові втрати, зниження управлінської спроможності	Фрагментарність управління, порушення координації між учасниками проєкту, зниження ефективності реалізації	Посилення координаційної функції контролінгу, інтеграція стратегічних цілей і поточних управлінських рішень
Правові ризики		
Запровадження режиму форс-мажору, часті зміни законодавства, спрощення або перегляд процедур закупівель	Правова невизначеність, підвищення ймовірності спорів, ризики невиконання контрактних зобов'язань	Моніторинг нормативних змін, адаптація контрактних умов, підтримка управлінських рішень з урахуванням правових ризиків
Репутаційні та соціальні ризики		
Підвищена суспільна чутливість, контроль з боку міжнародних партнерів, соціальні очікування щодо ефективності витрат	Втрата довіри до органів влади, зниження інвестиційної привабливості, соціальна напруга	Забезпечення прозорості, формування аналітичної звітності та підтримка комунікаційної складової управління

Джерело: узагальнено авторами за [15; 16; 17]

мати довгострокові негативні наслідки для довіри до державних інституцій та інвестиційної привабливості країни.

Таким чином, систематизація ризиків державних інвестиційних проєктів у воєнний період підтверджує доцільність переходу від фрагментарних форм контролю до інтегрованого стратегічного контролінгу ризиків, здатного забезпечити узгодженість управлінських рішень, адаптацію інвестиційних програм до умов підвищеної невизначеності та підвищення стійкості державних інвестицій. У цьому контексті контролінг ризиків доцільно розглядати як ключовий елемент стратегічного управління інвестиційними проєктами, що супроводжує їх на всіх етапах життєвого циклу.

Функціонування контролінгу ризиків спрямоване на інтеграцію стратегічних цілей держави, програмно-цільового методу та бюджетування, орієнтованого на результат, шляхом постійного моніторингу ризикового середовища і коригування управлінських рішень. Це дозволяє узгоджувати довгострокові пріоритети державної політики з реальними ресурсними можливостями та допустимим рівнем ризику, що набуває особливої значущості в умовах воєнного стану. Інструментальною основою такого підходу є використання ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI), які

забезпечують раннє виявлення загроз, оцінювання їх впливу на досягнення запланованих результатів і підвищення оперативності управлінських рішень.

Взаємозв'язок контролінгу ризиків зі стратегічним управлінням державними інвестиційними проєктами, програмно-цільовим бюджетуванням і системою ключових індикаторів ризику доцільно представити у вигляді узагальненої моделі, що відображає роль контролінгу ризиків у забезпеченні стійкості державних інвестицій в умовах воєнного стану (рис. 1). Модель ілюструє взаємодію стратегічних цілей держави, інвестиційних програм, бюджетування, орієнтованого на результат, і системи ключових індикаторів ризику, в межах якої контролінг ризиків виконує координаційну й аналітичну функцію впродовж усього життєвого циклу інвестиційних проєктів. Практична реалізація такої моделі потребує відповідного інструментарного забезпечення, здатного трансформувати стратегічні орієнтири та ризик-індикатори в конкретні управлінські дії. Саме тому ключовим завданням контролінгу ризиків є формування цілісного набору інструментів, які забезпечують ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і коригування ризиків на різних етапах реалізації державних інвестиційних проєктів.

У цьому контексті доцільно запропонувати авторський підхід до інструментарію контролінгу ри-

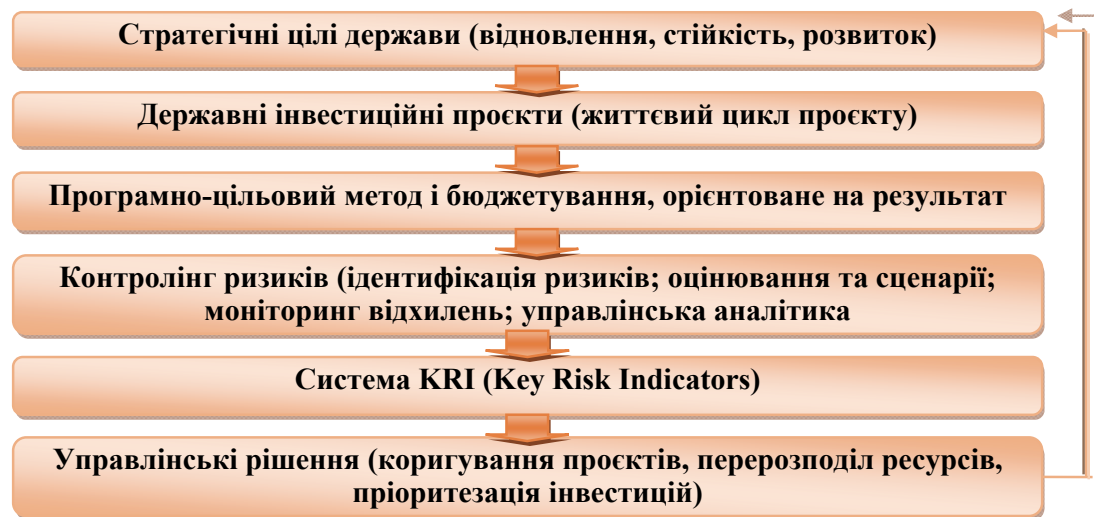


Рис. 1. Модель інтеграції контролінгу ризиків у стратегічне управління державними інвестиціями

Джерело: власна розробка авторів

зиків, який ґрунтується на поєднанні аналітичних, прогностичних і цифрових інструментів та враховує специфіку функціонування державних інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. Такий інструментарій орієнтований не лише на фіксацію ризиків, а на формування інформаційної основи для стратегічного вибору управлінських рішень. Центральне місце в системі контролінгу ризиків посідають ризик-матриці, які дозволяють структурувати ризики за рівнем імовірності та масштабом впливу, а також визначити пріоритети управлінського реагування. На відміну від формального переліку ризиків, ризик-матриці в межах стратегічного контролінгу виконують навігаційну функцію, забезпечуючи зв'язок між ризиковим середовищем і стратегічними цілями інвестиційних програм. Інструментальним доповненням аналітичного блоку є система ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI) та порогові індикатори відхилень, які забезпечують раннє виявлення критичних змін у ході реалізації інвестиційних проєктів. Їх використання дозволяє перейти від періодичного контролю до безперервного моніторингу ризикового середовища та підвищити адаптивність управлінських рішень. Результати моніторингу узагальнюються в аналітичних звітах контролінгу, що виконують комунікаційну функцію між аналітичним рівнем і рівнем стратегічного управління. З урахуванням масштабності державних інвестиційних програм і високої динаміки ризиків особливого значення набуває використання цифрових інструментів моніторингу, які забезпечують оперативний збір і візуалізацію даних та інтеграцію інформації із різних управлінських рівнів. Саме цифровізація дозволяє трансформувати контролінг ризиків із допоміжної аналітичної процедури в безперервний процес стратегічного супроводу інвестиційних проєктів.

Для узагальнення запропонованого інструментарію та відображення його ролі на різних етапах життєвого циклу державних інвестиційних проєктів інструменти контролінгу ризиків і відповідні ключові індикатори систематизовано за етапами реалізації проєкту (табл. 2).

Отримані в процесі контролінгу ризиків аналітичні результати, сигнали системи ключових індикаторів ризику (KRI) та дані поточного моніторингу не є самоціллю, а слугують інформаційною основою для формування альтернативних управлінських сценаріїв реалізації державних інвестиційних проєктів. Саме на цьому етапі забезпечується перехід від ідентифікації та оцінювання ризиків до стратегічного вибору управлінських рішень, орієнтованих на збереження інвестиційної спроможності держави та досягнення запланованих результатів в умовах невизначеності. Формування сценаріїв дозволяє враховувати різні траєкторії розвитку безпекового, фінансового та інституційного середовища і заздалегідь визначати допустимі межі коригування параметрів інвестиційних проєктів. З цією метою доцільно узагальнити можливі сценарії реалізації державних інвестиційних проєктів за результатами контролінгу ризиків, що представлено в таблиці 3.

Використання сценарного підходу до реалізації державних інвестиційних проєктів на основі результатів контролінгу ризиків забезпечує гнучкість стратегічного управління і дозволяє своєчасно адаптувати управлінські рішення до змін безпекового, фінансового та інституційного середовища. Запропонована система сценаріїв створює методичні передумови для переходу від реактивного реагування на ризики до проактивного вибору управлінських альтернатив залежно від рівня ризикових загроз. Це сприяє мінімізації втрат публічних ресурсів, збереженню інвестиційної спроможності держави

Таблиця 2

**Інструменти контролінгу ризиків і ключові індикатори (KRI) за етапами
державного інвестиційного проекту**

Ключові ризики етапу	Інструменти контролінгу ризиків	Приклади ключових індикаторів ризику (KRI)	Управлінський результат
<i>Етап інвестиційного проекту</i>			
<i>Формування та відбір проекту</i>			
Невідповідність стратегічним цілям, недооцінка безпекових ризиків	Ризик-матриці, попередній ризик-аналіз, сценарне моделювання	Частка проектів, що не відповідають стратегічним пріоритетам; рівень безпекової вразливості регіону	Обґрунтований відбір проектів з урахуванням допустимого рівня ризику
<i>Планування та бюджетування</i>			
Дефіцит фінансування, валютні коливання, зміна пріоритетів	Сценарне планування, KRI, порогові індикатори	Відхилення планового бюджету від затвердженого; частка зовнішнього фінансування	Узгодження бюджетних параметрів із ризиковим середовищем
<i>Реалізація проекту</i>			
Затримки виконання, логістичні обмеження, руйнування об'єктів	Поточний моніторинг, цифрові панелі контролю, порогові індикатори	Відсоток виконання графіка робіт; кількість критичних збоїв у логістиці	Оперативне коригування строків і ресурсного забезпечення
<i>Моніторинг і контроль</i>			
Зростання витрат, інституційні збої, управлінські затримки	Аналітичні звіти контролінгу, система KRI	Перевищення фактичних витрат над плановими; частота управлінських відхилень	Своєчасне управлінське реагування та мінімізація втрат
<i>Оцінювання результатів і коригування</i>			
Недосягнення результатів, репутаційні та соціальні ризики	Підсумковий ризик-аналіз, зворотний зв'язок KRI	Рівень досягнення цільових показників; індекс суспільної довіри	Коригування інвестиційної політики та підвищення стійкості майбутніх проектів

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 3

**Сценарії реалізації державних інвестиційних проектів
за результатами контролінгу ризиків**

Узагальнена оцінка ризиків (за KRI)	Характеристика ризикового середовища	Управлінські рішення щодо проекту	Очікуваний результат
<i>Сценарій реалізації</i>			
<i>Оптимістичний</i>			
Низький — помірний рівень ризиків	Відносна стабілізація безпекової ситуації, контрольовані фінансові ризики	Продовження реалізації проекту за планом, можливе розширення фінансування	Досягнення стратегічних цілей у заплановані строки
<i>Адаптивний</i>			
Помірний — підвищений рівень ризиків	Нестабільне середовище, періодичні фінансові та логістичні збої	Коригування строків, етапність фінансування, перегляд пріоритетів	Часткове досягнення цілей із збереженням інвестиційної спроможності
<i>Кризовий</i>			
Високий рівень ризиків	Суттєві безпекові та інституційні обмеження, дефіцит ресурсів	Тимчасове призупинення або скорочення масштабів проекту	Мінімізація втрат і збереження критичних активів
<i>Воєнний (екстремний)</i>			
Критичний рівень ризиків	Активні бойові дії, руйнування інфраструктури, неможливість реалізації	Згорання проекту або переорієнтація ресурсів на першочергові потреби	Запобігання втраті публічних ресурсів

Джерело: власна розробка авторів

та підвищенню стійкості інвестиційної політики в умовах воєнного стану.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану традиційні інструменти фінансового контролю та внутрішнього аудиту є недостатніми для забезпечення стійкості державних інвестиційних проєктів, що обґрунтовує доцільність переходу до інтегрованого стратегічного контролінгу ризиків як ключового елементу публічного управління інвестиціями. Систематизація ризикового середовища державних інвестиційних проєктів засвідчила його багатовимірний характер і необхідність комплексного врахування безпекових, фінансових, інституційних, правових, репутаційних і соціальних ризиків у процесі стратегічного управління. Обґрунтовано інтеграційну роль контролінгу ризиків у поєднанні

стратегічних цілей держави, програмно-цільового методу та результативного бюджетування, а також запропоновано авторський інструментарій контролінгу ризиків, доповнений системою ключових індикаторів ризику (KRI). Практичну цінність становить сценарний підхід до реалізації державних інвестиційних проєктів, що забезпечує адаптивність управлінських рішень і мінімізацію втрат публічних ресурсів в умовах воєнних загроз. Результати дослідження можуть бути використані органами публічної влади при формуванні та реалізації державних інвестиційних програм. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію запропонованої моделі контролінгу ризиків і розвиток цифрових інструментів моніторингу державних інвестицій у контексті післявоєнного відновлення.

Література

1. Бойко І. М. Оцінка ризиків фінансової стійкості в державному управлінні: аналітичні інструменти і сфери застосування. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 3 (79). С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.4>
2. Лобунець Т. В., Мединська Т. І., Рейкін В. С. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. № 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/897> (дата звернення: 13.02.2025).
3. Beyond probability-impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritization / F. Acebes et al. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. Article 670. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03180-5>
4. Erfani A. Data-driven risk modeling for infrastructure projects using artificial intelligence techniques. *arXiv preprint*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.14203>
5. Gournier L., Iacuzzi S., Padovani E., Saliterer I. Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*. 2025. Vol. 41, No. 2. P. 293–307. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12416>
6. Almira A., Nurkholis N., Atmini S. Project risk management in sector public (Lessons learned from Indonesia). *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 848–855. DOI: <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i3.1284>
7. Pham Q. H., Vu K. P. Management accounting control system and risk governance in public sector organizational resilience enhancement. *Cogent Social Sciences*. 2025. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2444473>
8. Khalil-Oliwa O., Jonek-Kowalska I. Determinants of the effectiveness of risk management in the project portfolio in the FinTech industry. *Risks*. 2024. Vol. 12, No. 7. Article 111. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12070111>
9. Risk management strategies in large-scale infrastructure projects: A financial perspective / B. Chauhan et al. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2025. Vol. 9, No. 1. Article 10731. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd10731>
10. Mammadova K. M., Agayev I. Analysis of risks in investment projects. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 139–154. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.139>
11. Lee K., Kim H., Whang J. J. SAIF: A comprehensive framework for evaluating the risks of generative AI in the public sector. *arXiv preprint*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.08814>
12. Тетер Н., Лега О. Прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту як інструмент передбачення KPI та підвищення ефективності стратегічного планування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 454–460. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-65>
13. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>
14. Славкова О. П., Рибіна Л. О. Роль публічних фінансів в економічному зростанні: місце публічних інвестицій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-53-59>
15. Using strategic planning and risk management to tackle organizational objectives. *ISSA*. URL: <https://www.issa.int/analysis/using-strategic-planning-and-risk-management-tackle-organizational-objectives> (дата звернення: 13.12.2025).
16. Галанець В., Колодій А. Особливості застосування інструментів адміністративного менеджменту в системі державних фінансів і фінансів бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-116>

17. Савенкова В.Г., Якимчук Н.Я., Житник Ю.В. Правові засади державного стимулювання залучення позабюджетних публічних коштів, «зелених» інвестицій і самозабезпечення для здійснення «зеленого» переходу енергетичного сектору економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 3, № 85. С. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.32>

References

1. Boiko, I. M. (2025). Otsinka ryzykiv finansovoi stiiikosti v derzhavnomu upravlinni: analitychni instrumenty i sfery zastosuvannya [Assessment of financial sustainability risks in public administration: Analytical tools and application areas]. *Ekonomika: realii chasu — Economics: Time Realities*, 3(79), 39–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15750059> [in Ukrainian].
2. Lobunets, T. V., Medynska, T. I., & Reikin, V. S. (2024). Analiz ryzykiv innovatsiinykh proektiv v ukrainskomu menedzhmenti ta marketynhu: stratehichni aspekty [Risk analysis of innovative projects in Ukrainian management and marketing: Strategic aspects]. *Akademichni vizii — Academic Visions*, 28. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/897> [in Ukrainian].
3. Acebes, F., González-Varona, J. M., López-Paredes, A., & Pajares, J. (2024). Beyond probability–impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritisation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 670. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03180-5>
4. Erfani, A. (2023). Data-driven risk modeling for infrastructure projects using artificial intelligence techniques. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.14203>
5. Gournier, L., Iacuzzi, S., Padovani, E., & Saliterer, I. (2025). Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*, 41(2), 293–307. <https://doi.org/10.1111/faam.12416>
6. Almira, A., Nurkholis, N., & Atmini, S. (2024). Project risk management in the public sector (Lessons learned from Indonesia). *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 3(3), 848–855. <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i3.1284>
7. Pham, Q. H., & Vu, K. P. (2025). Management accounting control system and risk governance in public sector organizational resilience enhancement. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2444473>
8. Khalil-Oliwa, O., & Jonek-Kowalska, I. (2024). Determinants of the effectiveness of risk management in the project portfolio in the FinTech industry. *Risks*, 12(7), Article 111. <https://doi.org/10.3390/risks12070111>
9. Chauhan, B., K. A. D., & Soni, R. (2025). Risk management strategies in large-scale infrastructure projects: A financial perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 9(1), Article 10731. <https://doi.org/10.24294/jipd10731>
10. Mamedova, K. M., & Ahaiev, I. D. (2025). Analiz ryzykiv v investytsiinykh proiektakh [Analysis of risks in investment projects]. *Ekonomika transportnoho kompleksu — Economics of the Transport Complex*, 45, 139–154. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225–2304.2025.45.139> [in Ukrainian].
11. Lee, K., Kim, H., & Whang, J. J. (2025). SAIF: A comprehensive framework for evaluating the risks of generative AI in the public sector. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.08814>
12. Teter, N., & Leha, O. (2025). Prohnozna analityka na osnovi shtuchnoho intelektu yak instrument peredbachennia KPI ta pidvyshchennia efektyvnosti stratehichnoho planuvannya [Predictive analytics based on artificial intelligence as a tool for forecasting KPIs and improving strategic planning efficiency]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka — Digital Economy and Economic Security*, 4(19), 454–460. <https://doi.org/10.32782/dees.19-65> [in Ukrainian].
13. Mohylina, L., & Vorobiov, I. (2024). Upravlinnia ryzykamy innovatsiino-investytsiinykh proektiv pidpriemstva [Risk management of innovation and investment projects of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130> [in Ukrainian].
14. Slavkova, O. P., & Rybina, L. O. (2024). Rol publichnykh finansiv v ekonomichnomu zrostanti: mistse publichnykh investytsii [The role of public finance in economic growth: The place of public investment]. *Aktualni problemy ekonomiky — Actual Problems of Economics*, 6(276), 53–59. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-53-59> [in Ukrainian].
15. Using strategic planning and risk management to tackle organizational objectives. (2025). Analytical material. Retrieved from <https://www.issa.int/analysis/using-strategic-planning-and-risk-management-tackle-organizational-objectives>
16. Halanets, V., & Kolodii, A. (2025). Osoblyvosti zastosuvannya instrumentiv administratyvnoho menedzhmentu v systemi derzhavnykh finansiv i finansiv biznesu [Features of applying administrative management tools in public finance and business finance systems]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-116> [in Ukrainian].
17. Savenkova, V. H., Yakymchuk, N. Ya., & Zhytnyk, Yu. V. (2024). Pravovi zasady derzhavnoho stymuliuvannya zaluchennia pozabudzhetykh publichnykh koshtiv, “zelenykh” investytsii i samozabezpechennia dlia zdiisnennia “zelenoho” perekhodu enerhetychnoho sektoru ekonomiky [Legal principles of state stimulation of attracting extra-budgetary public funds, green investments and self-financing for the green transition of the energy sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo — Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 3(85), 205–213. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.32> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025