

М. М. Трещов,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9599-4332>

А. Ю. Мунько,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6651-9970>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.203

ЕВОЛЮЦІЯ РИЗИКООРІЄНТОВАНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД

М. Treshchov,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University
A. Munko,
Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

EVOLUTION OF RISK-BASED METHODOLOGY FOR RESEARCHING MANAGEMENT PROBLEMS: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH

У статті досліджено еволюцію ризикоорієнтованої методології управлінських досліджень як науково-практичного інструменту підвищення ефективності прийняття рішень у менеджменті та публічному управлінні. Розкрито п'ять ключових етапів становлення ризикоорієнтованого підходу з урахуванням глобальних управлінських трансформацій, розвитку міжнародних стандартів та досвіду їх впровадження у вітчизняну практику. Акцент зроблено на зростанні значущості ризик-менеджменту в умовах війни, цифровізації та кризових викликів, а також на необхідності переходу від нормативно-орієнтованих моделей управління до інтегрованих, адаптивних систем. Охарактеризовано особливості застосування ризикоорієнтованого підходу в Україні у фінансовій, екологічній, антикорупційній та безпековій сферах, визначено прогалини у його використанні в охороні здоров'я, освіті, цифровій трансформації та місцевому самоврядуванні. Обґрунтовано, що ризикоорієнтований підхід є ключовою передумовою формування культури управлінського прогнозування та стійкості інституцій, а його масштабування здатне зміцнити конкурентоспроможність держави та забезпечити ефективне реагування на глобальні виклики.

The article provides a comprehensive analysis of the evolution of the risk-oriented methodology in management research, emphasizing its growing role as a scientific and practical tool for improving the effectiveness of decision-making in both management and public administration. The study identifies five key stages of the development of the risk-oriented approach, linking them to global governance transformations, crises, the establishment of international standards, and the progressive institutionalization of risk management practices. It demonstrates the historical shift

from treating risk as a purely financial or technical factor to its recognition as an interdisciplinary concept integrated into strategic planning, regulatory policy, and adaptive governance frameworks. Special attention is paid to the increasing relevance of risk-oriented thinking in the context of contemporary challenges such as war, social and economic instability, environmental threats, and rapid digitalization. The article highlights the integration of international standards such as ISO 31000, COSO ERM, and ISSAI 9100, and examines the extent of their implementation in Ukrainian public sector institutions, where the approach has seen significant progress in areas like fiscal management, environmental safety, anti-corruption efforts, and critical infrastructure protection. However, gaps remain in the systematic application of risk-oriented management in healthcare, education, local self-governance, and digital transformation, limiting the adaptive capacity of institutions and communities. The research emphasizes that a transition from traditional regulatory-centered practices to comprehensive, proactive risk governance is essential for improving resilience, ensuring resource efficiency, and enhancing public sector effectiveness. The article argues that large-scale integration of risk-oriented methodologies will strengthen Ukraine's institutional capacity, improve competitiveness in a globalized environments. In addition, it underlines the importance of cultivating a risk-aware culture among decision-makers, embedding preventive and forecasting mechanisms into strategic planning, and expanding interdisciplinary approaches to risk analysis. The findings provide a theoretical and methodological foundation for further development of innovative tools in risk management, offering guidance for policymakers, managers, and scholars seeking to improve strategic responses to uncertainty challenges.

Ключові слова: менеджмент, публічне управління та адміністрування, методологія дослідження, ризикоорієнтований підхід, методологія управління ризиками, стратегічне планування, сталий розвиток, управління невизначеністю.

Key words: management, public management and administration, research methodology, risk-based approach, risk management methodology, strategic planning, sustainable development, uncertainty management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У ХХІ столітті управлінські системи зазнають безпрецедентного впливу глобалізаційних процесів, цифровізації, геополітичної турбулентності та соціально-економічних трансформацій. Зумовлюється необхідність переходу від нормативно-орієнтованих управлінських практик до адаптивних моделей, що враховують взаємопов'язані ризики та невизначеність розвитку систем.

Поняття "ризик", яке етимологічно походить від лат. "rescum" ("скеля") та англ. "risk" ("ризик"), еволюціонувало від категорії економічного аналізу до міждисциплінарного інструменту оцінювання складних соціально-економічних та управлінських процесів [1, с. 550]. Зростання значущості категорії ризику зумовило формування окремого наукового напрямку — ризикології, що охоплює економіку, публічне управління, соціологію та безпекознавство, а також зумовило розвиток ризикоорієнтованих підходів у стратегічному плануванні, політиці управління інноваціями та регулюванні кризових процесів.

В українських реаліях, позначених війною, масштабними реформами, соціальною вразливістю населення та обмеженістю ресурсів, розвиток ризикоорієнтованої методології стає критично важливим. Класичні парадиг-

ми менеджменту, що спиралися на стабільність, ієрархічність та детермінованість управлінських рішень, втрачають свою ефективність у середовищі, де домінують динамічність змін, взаємозалежність процесів і зростання ризиків різної природи.

Говоримо про необхідність переосмислення підходів до дослідження управлінських проблем через призму ризику та його системної природи. Дослідження еволюції ризикоорієнтованої методології відкриває перспективи для створення нового інструментарію аналізу та прогнозування загроз, формування превентивних механізмів і розбудови інституційної спроможності управлінських систем різних рівнів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У класичному менеджменті ризикоорієнтований підхід розвивався через інтеграцію економічних теорій ризику з практичними моделями управління. К. Арроу (1971 р.) [2] розглядав ризик як невід'ємну складову економічних рішень, зокрема через концепцію очікуваної корисності та індексу ризикованості Арроу-Пратта, що стали основою для подальших досліджень у галузі управління ризиками. У 1992 р. Р. Каплан і Д. Нортон запропонували концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) [3, с. 3], яка поєднувала фінансові та нефінан-

сові аспекти управління, включаючи оцінку ризиків, що дозволило організаціям інтегрувати стратегію з операційною діяльністю. Концепцію організацій високої надійності (High Reliability Organizations) представили у 2001 р. К. Вейк та К. Саткліфф [4], де акцентували увагу на важливості передбачення та управління ризиками у складних та високоризикованих середовищах. Спостерігаємо еволюцію від теоретичних економічних моделей до практичних стратегій управління, що враховують складність та невизначеність сучасних організацій.

Ризикоорієнтований підхід є частиною загальної концепції управління ризиками (Risk Management), яка активно розвивається на основі стандартів ISO 31000, COSO ERM, ISSAI 9100 тощо, застосування яких стандартів сприяє переходу від реактивного до проактивного управління.

Наукове підґрунтя ризикоорієнтованого підходу в публічному управлінні також активно формувалося як у міжнародному, так і в українському науковому середовищі. Серед зарубіжних дослідників М. Пауер [5] аналізує політичні, економічні й соціальні передумови ризикового мислення в державній політиці. Суттєвий внесок у розвиток концептуальних засад цього підходу зробили також Р. Беккер та Д. Рендалл [6], які досліджували роль ризику в контексті урбанізації, змін клімату та управління територіями. В Україні помітний внесок у розробку теоретико-методологічної бази ризикоорієнтованого підходу зробили І. Васильєв [7], Г. Бутенко [8], О. Гапонюк [9], А. Пруський, Т. Скоробагатько, В. Тищенко [7], І. Сирмамійх [9], О. Оболенський [10], В. Федосов, С. Юрій [11] та інші, досліджуючи методи і моделі управління ризиками у фінансовій, бюджетній та адміністративній сферах, пропонуючи адаптацію європейських стандартів до вітчизняних умов.

Відзначаючи вагомість цього підходу для розвитку методології дослідження управлінських проблем, спираючись на наявну теоретичну базу робимо спробу комплексної систематизації поетапної його еволюції на перетині наук менеджменту і публічного управління та адміністрування. Що, у свою чергу, посилить наукове підґрунтя для розробки управлінських рішень, ефективного використання ресурсів і підвищення стійкості приватної та державної систем до зовнішніх та внутрішніх загроз.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні еволюційних етапів становлення та розвитку ризикоорієнтованої методології дослідження управлінських проблем, визначенні ключових теоретичних засад і трансформаційних чинників цього підходу у сучасному менеджменті й публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування ризикоорієнтованої методології управлінських досліджень є результатом еволюції управлінської науки, економічної теорії, соціології та прикладних дисциплін. Упродовж останніх п'яти десятиліть відбувся перехід від фрагментарного розуміння ризику як фінансової категорії до інтегрованої парадигми управління, що враховує невизначеність і складність систем.

1 етап (1970—1980-ті рр.) — становлення категорії ризику як управлінського чинника. На цьому етапі ризик здебільшого розглядався в межах фінансового аналізу, страхування та інвестиційної діяльності. Поширення здобули математико-статистичні методи оцінювання ризиків (портфельна теорія, CAPM тощо). Розвивалась теорія прийняття рішень за умов невизначеності розвивалася (bounded rationality, теорія ігор). В управлінських дослідженнях ризик трактувався як допоміжний параметр, що впливає на вибір оптимальних стратегій, але ще не мав статусу системоутворюючого інструменту.

2 етап (1990-ті рр.) — інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління. Глобалізація та зростання нестабільності ринків активізували інтерес до ризику як системної характеристики діяльності організацій. Посилюється акцент на стратегічному плануванні та гнучкості управління (П. Друкер, І. Ансофф, М. Портер). З'явилися комплексні підходи до корпоративного ризик-менеджменту (ERM, Balanced Scorecard). Відбувається поєднання стратегічних і фінансових рішень, зароджуються моделі управління ризиками в корпоративному середовищі.

3 етап (2000-ті рр.) — стандартизація та інституціоналізація ризикоорієнтованих практик. Міжнародний стандарт ISO 31000 (2009) став важливим кроком до формування універсальної системи управління ризиками. Закріплюються методи кількісної оцінки ризику та його інтеграція у системи аудиту й регулювання. У сфері державного управління активно розвиваються концепції ризикоорієнтованого регулювання (risk-based regulation). Це період інституційного закріплення ризик-менеджменту як обов'язкової складової корпоративного та державного управління.

4 етап (2010-ті рр.) — розвиток концепції стійкості та культури ризику. Поглиблення кризових явищ, зокрема фінансової кризи 2008 р., кліматичних викликів та зростання кіберзагроз, сприяло переходу до нових моделей управління ризиками, що базуються на принципах стійкості (resilience). Підкреслюється необхідність створення систем, здатних не лише адаптуватися, а й розвиватися в умовах стресових факторів. В управлінні поширюється agile-підхід та інтеграція ризикоорієнтованого мислення у культуру організацій. У публічному секторі відбувається впровадження risk-based budgeting і risk-based inspections (ЄС, Канада).

5 етап (2020-ті рр.) — системний ризик-менеджмент у глобальному контексті турбулентності. Пандемія COVID-19, війни, енергетичні та продовольчі кризи актуалізували потребу у міждисциплінарних методологіях, що поєднують прогностичну аналітику, сценарне моделювання та аналіз складних систем (економіка кліматичних ризиків, good governance and risk, PMI Risk Management Framework). Український науковий дискурс у цей період акцентує на інтеграції ризикоорієнтованих підходів у відновлення державності та стратегії розвитку. Сучасні дослідження розглядають ризикоорієнтоване управління як універсальну парадигму формування стійких інституцій і мережевих організацій.

Загалом, еволюція ризикоорієнтованої методології демонструє поступовий перехід від технократичного управління ризиками як фінансовим фактором до стратегічної парадигми, що інтегрує міждисциплінарні підходи, цифрові технології та культуру превентивного мис-

лення. Це створює передумови для побудови нових моделей управління як у бізнесі, так і у сфері публічного управління та адміністрування.

Ризикоорієнтований підхід у публічному управлінні є сучасною управлінською концепцією, що дедалі активніше впроваджується в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також інституцій, що забезпечують публічні послуги. Його сутність полягає в систематичному виявленні потенційних ризиків, їх якісному та кількісному аналізі, розробці превентивних або компенсаторних механізмів реагування, а також у пріоритетному розподілі ресурсів залежно від рівня небезпеки або ймовірності настання певних негативних наслідків.

Прослідкуємо більш предметно стан впровадження ризикоорієнтованого підходу в Україні в сфері публічного управління та адміністрування. Зауважимо, що ризикоорієнтований підхід активно впроваджувався в країнах з розвинутою системою публічного управління у 1990—2000-ті рр., таких як Велика Британія, Канада та Австралія. Основна увага приділялася управлінню бюджетними ризиками та забезпеченню фінансової стабільності державних інституцій. Із 2010 р. відбувається інституціоналізація цього підходу шляхом інтегрування у міжнародні стандарти, зокрема ISO 31000 та ISSAI 9100, що забезпечило уніфікацію підходів до управління ризиками в публічному секторі [8].

В державному управлінні України поняття "ризик" формалізується у 2011 р. у контексті безпекових питань, зокрема в Енциклопедії державного управління трактується "ризик національної безпеки" [12, с. 493]. Далі понятійно-категорійний апарат доповнюється термінами "ризик політичний" [13, с. 553] та "ризики корупційні" [14, с. 388].

В українському законодавстві перші елементи ризикоорієнтованого підходу з'явилися у бюджетно-фіскальній сфері — поняття "податковий ризик" зафіксоване у 2001 р. [15, с. 288], у сфері державного нагляду після 2014 року, а з 2018 р. знайшов застосування фінансового моніторингу, екологічної політики, протидії надзвичайним ситуаціям [7] та продовжує розвиватися у бюджетній [15, с. 288] та антикорупційній сфері [16].

Очевидно, що впровадження ризикоорієнтованого підходу в Україні набуло особливого значення після 2014 р. в умовах реформи публічного управління, наближення до стандартів ЄС, а також загрозами безпекового характеру. Водночас бачимо фрагментарність його впровадження без єдиного стратегічного бачення, що стримує його масштабування.

Сфери активного застосування ризикоорієнтованого підходу включають насамперед техногенну та екологічну безпеку, де прогнозування потенційних загроз і своєчасна мобілізація ресурсів мають вирішальне значення. Наприклад, у державному регулюванні підприємств підвищеної небезпеки, об'єктів критичної інфраструктури, у протипожежному нагляді тощо дозволяє зменшити частоту перевірок для надійних суб'єктів і зосередити зусилля на зонах підвищеного ризику. Важливу роль цей підхід відіграє також у сфері фінансового моніторингу та запобігання корупції. Застосування інструментів оцінювання ризиків допомагає виявляти підозрілі операції, створювати профілі ризику, а також здійснювати превентивні заходи у бюджетному плануванні. У сфері цифрової трансформації також починає

відігравати роль, зокрема у питаннях кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової ідентичності.

При цьому слід наголосити на тих сферах, де ризикоорієнтований підхід досі залишається недостатньо інтегрованим. Це, насамперед, галузь охорони здоров'я, де незважаючи на окремі спроби запровадити системи ризик-менеджменту в лікарнях чи в системі охорони здоров'я загалом, ці процеси не мають системного характеру. Схожа ситуація в системі освіти, де відсутність аналізу ризиків при плануванні освітніх політик, інфраструктурних змін або запровадженні цифрових інструментів призводить до втрати ефективності. Ще одна "сліпа зона" — місцеве самоврядування, адже органи влади на місцях часто не мають необхідних інституційних або кадрових ресурсів для впровадження ризикоорієнтованого підходу, що посилює вразливість громад до соціальних, екологічних, а особливо фінансово-економічних ризиків [17].

Отже, актуальність ризикоорієнтованого підходу в публічному управлінні постійно зростає. Його масштабування потребує формування культури ризикового мислення серед державних службовців та управлінців. Необхідна широка інтеграція міжнародних стандартів управління ризиками (зокрема ISO 31000, COSO ERM, ISSAI 9100) у внутрішні регламенти органів влади. І важливим є розширення сфер його застосування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблена на основі синтезу ідей з різних галузей наук (менеджменту, публічного управління та адміністрування, економіки та інших) етапізація розвитку ризикоорієнтованого підходу в методології дослідження управлінських проблем дозволила чітко виокремити п'ять етапів із прив'язкою до глобальних подій (кризи, стандарти, війни, цифровізація). Інтегровані як класичні західні дослідження, так і українські науковці сучасності, а структура зроблена під управлінський контекст, а не лише фінансовий чи технічний, що підсилює унікальність цього дослідження поряд із класичними оглядами в конкретних галузях наук.

Прослідкувавши еволюційне становлення ризикоорієнтованого підходу бачимо суттєві кроки щодо його інтеграцію з менеджменту в систему публічного управління, поглиблення чого є необхідною умовою підвищення ефективності державної політики в умовах сучасних викликів. Вважаємо, що масштабне впровадження ризикоорієнтованого підходу в систему публічного управління України сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню конкурентоспроможності держави та бізнесу, а також утвердить культуру ризикоорієнтованого мислення. Перспективи подальших досліджень визначаються вищенаведеними сферами обмеженого застосування цього підходу.

Література:

1. Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін, П.І. Надолішній та ін. Київ: НАДУ, 2011. 692 с.
2. Arrow K. J. Essays in the theory of risk-bearing. Amsterdam: North-Holland Pub. Co., 1971. 287 p. URL: <https://archive.org/details/essaysinthetheoryof0000arro>.

3. Kaplan R.S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Cambridge: Harvard Business School, Harvard University, 2010. 37 p.

4. Weick K.E. Puzzles in Organizational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination. British Journal of Management. 2002. № 13 (S2). URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.2>.

5. Power M. The Risk Management of Everything Rethinking the politics of uncertainty. London: Demos, 2022. 73 p.

6. Randall A. Risk and Precaution. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011. 260 p. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974557>.

7. Тищенко В., Пруський А., Васильєв І., Скороbahatko Т. Ризик-орієнтований підхід у державному регулюванні техногенної безпеки України. Науковий вісник: Державне управління. 2021. Вип. 3 (9). С. 199—214. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3\(9\)-199-214](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-199-214)

8. Бутенко Г.Я. Технологія управління ризиками в публічному секторі: виклики та можливості. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 9. С. 9—13. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.9.2>.

9. Гапонюк О.І., Сирмаїх І.В. Методи оцінки фінансових ризиків в системі публічного управління. Центральноукраїнський вісник права та публічного управління. 2023. № 2. С. 5—8. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-2-1>.

10. Оболенський О., Косицька В., Рач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. Вчені записки. 2023. Вип. 33. С. 121-137. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074.

11. Фінанси: підруч. / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. 2-ге вид. переробл. і доповн. К.: Знання, 2012. 687 с.

12. Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князєв (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. К.: НАДУ, 2011. 748 с.

13. Галузеве управління / наук.-ред. колегія: М. М. Іжа (співголова), В.Г. Бодров (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. 648 с.

14. Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. 524 с.

15. Трещов М.М. Управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів в умовах децентралізації влади в Україні: дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.04 / Трещов Мирослав Миколайович. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 500 с.

16. Каталог корупційних ризиків. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/risks>.

17. Мунько А.Ю. Розвиток методології дослідження публічного управління фінансово-економічною безпекою держави. Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 2 (15). С. 45 — 59. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-45-59](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-45-59).

References:

1. Surmin, Yu.P., and Nadolishnyi, P.I. (2011), Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia [Methodology of Public Administration], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

2. Arrow, K.J. (1971), Essays in the Theory of Risk-Bearing, North-Holland Pub. Co., Amsterdam, Netherlands.

3. Kaplan, R. S. (2010), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, USA.

4. Weick, K.E. (2002), "Puzzles in Organizational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination", British Journal of Management, vol. 13 (S2). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.2>.

5. Power, M. (2022), The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty, Demos, London, UK.

6. Randall, A. (2011), Risk and Precaution, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

7. Tyshchenko, V., Pruskyi, A., Vasyliiev, I., and Skorobahatko, T. (2021), "Risk-Oriented Approach in Public Regulation of Technogenic Safety in Ukraine", Scientific Bulletin: Public Administration, vol. 3 (9), pp. 199—214. <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3%289%-29-199-214>.

8. Butenko, H.Y. (2024), "Risk Management Technology in the Public Sector: Challenges and Opportunities", Economy. Finance. Law, vol. 9, pp. 9—13. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.9.2>.

9. Haponiuk, O.I., and Syrmamiakh, I.V. (2023), "Methods of Assessing Financial Risks in the Public Administration System", Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration, vol. 2, pp. 5—8. <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-2-1>.

10. Obolenskyi, O., Kosytska, V., and Rach, A. (2023), "Artificial Intelligence in Public Administration: Requirements, Problems, and Risks", Scientific Notes, vol. 33, pp. 121—137. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074.

11. Yurii, S.I., and Fedosov, V.M. (2012), Finansy [Finance], 2nd revised edition, Znannia, Kyiv, Ukraine.

12. Knyaziev, V.M. and Rozputenko, I.V. (2011), Teoriia derzhavnoho upravlinnia [Theory of Public Administration], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

13. Izha, M.M. and Bodrov, V.H. (2011), Haluzeve upravlinnia [Sectoral Administration], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

14. Seriogin, S.M., and Soroko, V.M. (2011), Derzhavna sluzhba [Civil Service], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

15. Treshchov, M.M. (2019), "Resource Management of Local Budgets under Conditions of Decentralization of Power in Ukraine", Doctoral dissertation in Public Administration, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

16. National Agency on Corruption Prevention (2025), "Catalog of Corruption Risks", [Online], available at: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/risks> (Accessed 02 September 2025).

17. Munko, A.Y. (2024), "Development of the Methodology for Researching Public Administration of Financial and Economic Security of the State", Scientific Bulletin: Public Administration, vol. 2 (15), pp. 45—59. <https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2%2816%-29-45-59>.
Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.