

О. О. Гречаниченко,
аспірант кафедри економічної політики та врядування,
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-5686-7610

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.151

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

O. Grechanichenko,
Postgraduate student of the Department of Economic Policy and Governance,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

THE ESSENCE AND FEATURES OF APPLICATION OF THE RISK-ORIENTED APPROACH IN THE PUBLIC MANAGEMENT

У статті досліджено сутність та особливості ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. Розкрито значення запровадження ризик-менеджменту в процеси управління, побудови політик для держави, враховуючи її трансформаційний період, що характеризується кризами, реформуванням багатьох сфер, обраним євроінтеграційним вектором розвитку. Здійснено опис та аналіз всіх етапів здійснення процесу управління ризиками. Виявлено особливості управління ризиками на публічному рівні. Рекомендовано створення в органах публічного управління окремих експертних груп з ризик-менеджменту, завданням яких має стати внесення пропозицій щодо формування політик та стратегій ризиків, концепцій управління ризиками в різних сферах.

Доведено, що інструменти та методологія ризик-орієнтованого підходу для публічного управління можуть стати корисними лише за умов якісного впровадження, врахування іноземного досвіду та ретельній реалізації кожного з описаних етапів.

The article emphasizes that the system of public management in Ukraine today, being in the conditions of reform, needs to be improved, including through the introduction of innovative approaches and methods of managing complex social systems.

The essence and features of the risk-oriented approach in the public management were investigated in the article. The importance of introducing the risk-management into the management processes, policy making for the state, taking into account its transformation period, characterized by crises, reforming of many areas, the chosen European integration vector of development, were revealed.

It was substantiated that the management of risks is associated with both negative and favorable consequences. The essence of management of risks is to identify potential deviations from the planned results and to manage these deviations in order to improve prospects, reduce losses and improve the validity of decisions. The management of risks means identifying prospects and identifying opportunities for improvement, as well as preventing or reducing the likelihood of adverse events.

Description and analysis of all stages of the risk management process were made. Features of the management of risks at the public level were detected.

The expedient to initiate the creation of relevant separate institutions in public administration authorities with the involvement of risk management experts, whose task should be to make proposals for the formation of risk policies and strategies, risk management concepts in various spheres of public activity, was detected.

It was proved that the introduction of the risk-management into the public management is a difficult process because the management of risks has its own significant features. Therefore, an integrated approach, which provides a multi-organizational focus and is considered as a "cross-cutting", uniting all systems and organizations that are responsible for certain stages of the management of risks, should be applied. However, the task of organizing such an approach is difficult, because the risks of implementing public policies arise at different institutional levels.

It was proved that the tools and methodology of the risk-oriented approach for public management can be useful only under conditions of high-quality implementation, taking into account foreign experience and careful implementation of each of the described stages.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, публічне управління, ризик-орієнтований підхід, управління ризиками.

Key words: risk, risk-management, public management, risk-oriented approach, management of risks.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом останнього часу Україна перебуває в стані реформування багатьох сфер: економічної, соціальної, політичної. Водночас окремої уваги заслуговують сьогодні нові зміни на фінансовому ринку, які безпосередньо пов'язані з реформами, обраним країною євроінтеграційним вектором розвитку, з процесами глобалізації. Неправильність функціонування, до прикладу, системи внутрішнього державного контролю може призвести до значних втрат фінансів, ресурсів, капіталу держави. Оскільки в країні та в світі відбувається багато трансформаційних процесів, є чимало викликів, загроз і ризиків для здійснення ефективного управління. Ризик-орієнтований підхід в управлінні, що має в основі принципи ризик-менеджменту, є несформованим або перебуває в стані активних досліджень. Задля того, щоб інструменти та засоби ризик-менеджменту діяли на результат в управлінні, для України слід провести низку заходів, спрямованих на удосконалення методології ризик-менеджменту відносно різноманітних сфер діяльності та інститутів публічного управління та державного регулювання. Одним із найперших і найважливіших таких заходів є дослідження особливостей ризик-менеджменту та можливостей застосування всіх його етапів у публічному управлінні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню ризиків, які повинні враховуватись у процесі управління різними організаціями, присвячено чимало праць науковців економічної галузі: Т. Васильціва, Т. Каменської, В. Кравченка, К. Редченко, А. Старостіної та інших. Ці вчені досліджують у своїх роботах також ризики, з якими можуть стикнутися підприємства під час здійснення внутрішнього контролю (аудиту).

Серед науковців галузі публічного управління та адміністрування категорію "ризик" досліджують Г. Дмитренко (оцінка ризиків у системі внутрішнього фінансового контролю), О. Комаров (у питаннях митного контролю), І. Лагунова (дослідження ризиків у будівельній галузі) тощо.

Питанню управління ризиками також окремо присвячено доробки вітчизняних науковців: А. Альгіна, І. Балабанова, О. Білявської, В. Глуценка, О. Устенка, М. Хохлова та інших. Вчені наголошують на важливості та практичному значенні застосування ризик-орієнтованого підходу до публічного управління. Так, наприклад, О. Білявська зауважує, що моделі публічного управління в сучасних мовах змін стають неефективними та потребують нових підходів [2].

Світовий досвід впровадження ризик-менеджменту в управління висвітлюється у роботах П. Михна, який

зазначає, що вчені багатьох країн світу працюють над створенням ефективних інструментів управління ризиками та приділяють значну увагу цьому питанню; Т. Головача та А. Грушевицької, Н. Стрельбицької, які досліджують теоретичні та практичні питання застосування ризик-менеджменту поряд із відповідними основними міжнародними стандартами.

Результатом досліджень учених Австралії, Нової Зеландії, Японії та низки інших країн є вироблення міжнародного стандартів ISO 31000:2009 "Менеджмент ризику. Принципи та керівні вказівки" та ISO 73:2009 "Менеджмент ризику. Словник". Вони стали ефективними інструментами, що застосовуються приватними, державними та муніципальними організаціями розвинених країн для розробки, впровадження, а також постійного поліпшення системи управління ризиками як обов'язкової складової систем управління загалом [6, с. 10]. І хоч зараз спостерігається зростання чисельності публікацій з зазначеної тематики, наявні в Україні кризи та проблеми управлінського характеру свідчать про те, що особливості впровадження ризик-орієнтованого підходу в публічне управління потребують додаткового вивчення.

ЗАВДАННЯ ТА ЦІЛІ СТАТТІ

Завдання та цілі статті — визначити сутність та особливості етапів впровадження та застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система публічного управління в Україні на сьогодні, перебуваючи в умовах реформування, потребує удосконалення, у тому числі шляхом впровадження інноваційних підходів та методів управління складними соціальними системами. Концепція "new public management", до якої тяжіє публічне управління, має в основі засоби, що запозичені з системи корпоративного управління. Так, умови діяльності державних та муніципальних установ суттєво наблизилися до тих, у яких здійснюють свою діяльність установи корпоративного сектору. До таких умов можна віднести множинність внутрішніх та зовнішніх зв'язків, мінливість зовнішнього оточення, науково-технічний прогрес, обмеженість ресурсів, дефіцит часу тощо. Мається на увазі, що ці фактори зумовлюють високий рівень невизначеності та ризику в діяльності організацій. У цьому контексті А. Єсенгельдіна зазначає, що публічне управління завдяки цьому можна називати менеджмент-орієнтовним [3].

Говорячи про діяльність суб'єктів публічного управління, можна сміливо стверджувати, що важливого зна-

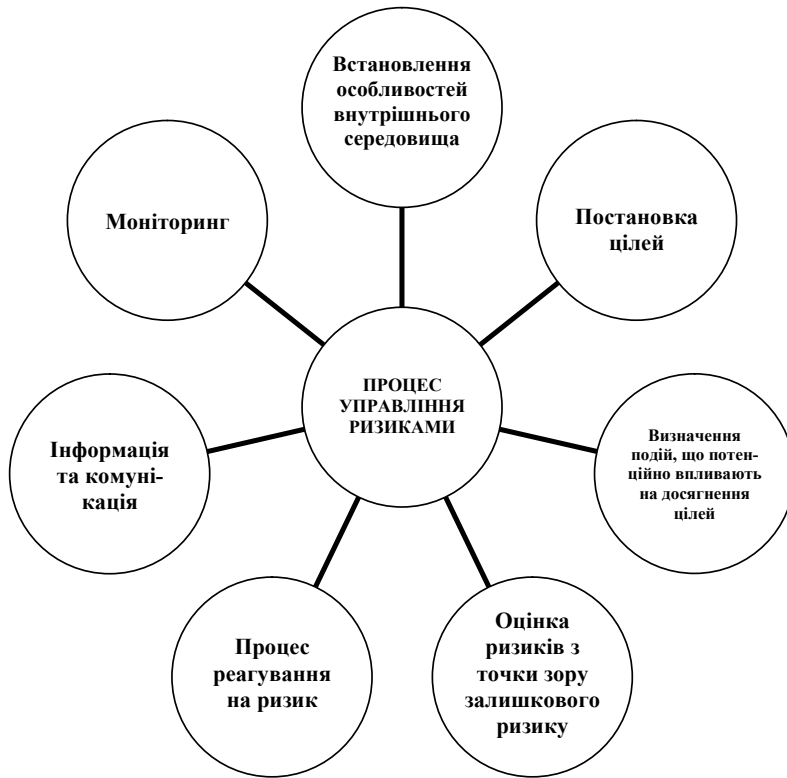


Рис. 1. Основні компоненти процесу управління ризиками

чення набуває використання ними корпоративної методології ризик-менеджменту. Це вже давно стало практикою в розвинутих країнах світу. Налагоджений відповідно процес управління ризиками може знизити час на їх вивчення та надати відносну впевненість в надійності певних компонентів внутрішнього контролю над державою. Так, ризиками слід управляти задля отримання таких вигід: уникнення збитків, невинуватених витрат, шахрайства всередині суб'єкта; ефективний розподіл ресурсів; запобігання появи несподіваних "неприємностей"; поліпшення систем внутрішнього контролю; швидке прийняття та використання нових сприятливих можливостей; підтримка стратегічних планів.

Що стосується визначення категорії "ризик", то воно у багатьох роботах тяжіє до питань, пов'язаних із фінансами. Дж. Морган визначає ризик як ступінь невизначеності отримання майбутніх чистих доходів [11]. І. Балабанов конкретно стверджує: "ризик — фінансова категорія, тому на ступінь та величину ризику можна здійснювати вплив через фінансовий механізм" [1, с. 40]. Водночас, на нашу думку, таке твердження є категоричним, адже сучасні процеси розвитку суспільства підтверджують багатогранну природу ризику. Варто зазначити, що поняття "ризик" в сучасній науковій літературі не є достатньо однозначним. Поряд із вищезгаданими його визначеннями існують й такі, що напряду не пов'язують з фінансами: "небезпека, можливість збитку або шкоди" (Словник англійської мови Н. Вебстера 1828 року); "можливість настання події з негативними наслідками в результаті певних дій або рішень" (Великий економічний словник 1998 року), "...невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків" [9, с. 539]. Це надає розуміння того, що існують різні точки зору у

визначенні цього поняття. На нашу думку, більш релевантним дослідженню є таке визначення поняття "ризик", приведене у Словнику термінів ризик-менеджменту, — це імовірність втрати цінностей? (фінансових, матеріальних товарних ресурсів) в результаті діяльності, якщо обстановка і умови проведення діяльності будуть змінюватися в напрямку, відмінному від ризику, передбаченого планами і розрахунками [8].

Також І. Балабанов, виходячи із своєї позиції, дає таку дефініцію поняття "ризик-менеджменту": останній "...являє собою систему управління ризиком та економічними, більш точно — фінансовими, відносинами, що виникають в процесі цього управління" [1, с. 41]. Однак таке визначення не розкриває в повному об'ємі сутність (у тому числі економічну) ризик-менеджменту. Таким, що краще розкриває сутність цієї категорії, на нашу думку, є визначення Н. Піменова, який у своїй роботі визначає ризик-менеджмент як "систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації" [7, с. 55].

Водночас тут говориться лише про особливості діяльності певної організації, а у випадку публічного управління слід говорити також про наслідки впливу реалізації ризиків і на політики, що формуються. Таку думку підтверджує О. Качалова, яка зауважує, що поряд із економічними результатами наслідків впливу ризиків існує також і соціальний ефект, який, своєю чергою, в окремих випадках може стати більше важливим, ніж, наприклад, прибуток [4, с. 184].

Управління ризиками пов'язано як з негативними, так і зі сприятливими наслідками. Сутність управління ризиками полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи та виявляти можливості для вдосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати ймовірність небажаного перебігу подій [5].

Управління ризиками стало однією з найкращих практик в організаціях будь-якого розміру. На наш погляд, впровадження ризик-орієнтованого управління на рівні країни зустрічає основоположні проблеми, що гальмують інтеграції світового досвіду. Саме тому особливої уваги потребують дослідження, пов'язані з пошуком шляхів подолання таких проблем.

Процес управління ризиками має складатися з певних дій, де одна є наслідком іншої або перетинається з іншою, де вони одна на одну впливають. Також слід мати на увазі, що управління ризиками є циклічним, а не лінійним процесом з виокремлення його основних компонентів (рис. 1).

Першим основним його компонентом є встановлення особливостей внутрішнього середовища, яке має розглядатися ще й як важливий компонент внутрішньо-

го контролю та включає в себе філософію управління ризиками, ризик-апетит, впровадження чесності та етичних цінностей, середовище суб'єкта управління, у тому числі питання компетентності персоналу, організаційну структуру, делегування повноважень та відповідальності, управління людськими ресурсами. Ризик-апетитом вважається масштаб прийнятного ризику. Іншими словами, ризик-апетит — це міра ризику, яку суб'єкт вважає допустимою. На рівень ризик-апетиту впливатиме стратегія суб'єкта, він здійснює вплив на ступінь розробки всіх інших компонентів процесу управління ризиками.

Таким чином, між величиною ризик-апетиту та надійністю й деталізацією інших компонентів управління ризиками існує зворотна пропорція. Тобто що вищим є ризик-апетит, то менш детальні та надійні будуть процеси управління ризиками. Важливо зауважити, що останнє не означає, що встановлення високого ризик-апетиту є небажаним для суб'єкта. Насправді, все залежить від економічної доцільності певних витрат ресурсів на впровадження процесів управління ризиками та можливими втратами в разі їх виникнення.

Зауважимо, що оцінити ризик-апетит можна в двох вимірах: як в якісному (високий, середній, низький), так і в кількісному, що відображає рівень зростання та прибутковості суб'єкта.

Після того, як здійснено встановлення особливостей внутрішнього середовища та встановлено рівень ризик-апетиту, суб'єкт може визначати відповідні до нього цілі. Визначати цілі слід з урахуванням встановлення вимірюваних показників їх досягнення. Це допоможе відслідковувати досягнення конкретних цілей та, у разі необхідності, вживати корегувальних заходів. Категоріями цілей, що стосуються окремих аспектів діяльності, можуть виступати такі:

- 1) стратегічні — цілі високого рівня, що визначають суть існування суб'єкта управління ризиками та основні його види діяльності;
- 2) операційні — цілі, постановка яких передбачається для забезпечення продуктивності й ефективності суб'єкта, для збереження активів, що включає в себе запобігання втрат, нехтування керівництвом контролю, неефективного використання ресурсів, неякісних управлінських рішень;
- 3) цілі в сфері підготовки звітності — ті, що спрямовані на забезпечення достовірності складової як фінансової, так і нефінансової звітності;
- 4) цілі в сфері відповідності законодавчим та регулюючим вимогам — ті, що пов'язані з дотриманням відповідних вимог та покривають безліч ризиків, що пов'язані з діяльністю суб'єкта.

Другий компонент процесу управління ризиками — постановка цілей, що мають бути визначені ще до того, як будуть виявлені події, що потенційно впливають на їх досягнення, повинні відповідати місії суб'єкта управління та враховувати рівень його ризик-апетиту.

Третім компонентом є визначення вищезазначених подій та виявлення серед них ризиків, можливостей та

Таблиця 1. Фактори, що можуть вплинути на суб'єкт управління ризиками

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори	
Економічні	Конкуренція, безробіття, видача кредитів та їх неповернення, доступність капіталу	Інфраструктурні	Наявність активів, можливість використання активів, складність
Політичні	Зміна влади, законодавство, регулювання	Кадрові	Кваліфікація співробітників, шахрайство
Соціальні	Демографічна ситуація, споживацька поведінка	Операційні	Функціонування, дизайн, пропускна спроможність
Технологічні	Розвиток нових технологій, збої в роботі	Технологічні	Доступність даних та систем, технічне обслуговування, розробка й впровадження
Природні	Викиди шкідливих речовин, природні катаклізми		

ситуацій, що мають змішаний вплив. Вони мають враховуватись у процесі формування стратегій та постановки цілей.

Мається на увазі критична необхідність розгляду подій, що перешкоджають або можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей. Прикладом переліку факторів, що призводять до таких подій, які можуть вплинути на суб'єкт управління ризиками, може слугувати поданий у таблиці нижче (табл. 1).

Водночас, на додаток до визначення несприятливих подій, суб'єкт може визначати і сприятливі. Важливо враховувати також, що події та їх наслідки, що можуть вплинути на суб'єкт, завжди є індивідуальними та можуть змінюватися протягом певного часу.

Наступний етап — оцінка ризиків з точки зору власного й залишкового ризику з урахуванням ймовірності їх виникнення і ступеня впливу. Наслідок виникнення ризиків визначається шляхом відповіді на питання: "Отже, що може піти не так?". Наприклад, суб'єкт визначив для себе внутрішнім ризиком ймовірність шахрайства, який тягне за собою ризики розкрадання зі складів, хабарництва старшого персоналу, фіктивні витрати. Таким чином, аудитор буде оцінювати вже конкретний ризик, конкретний несприятливий вплив.

Оцінка ризиків може бути виражена як якісно (високий, середній, низький рівень), так і кількісно (наприклад, від 1 до 5), а також включає в себе оцінку ймовірності виникнення та оцінку ступеня впливу на суб'єкт. Під ймовірністю виникнення розуміється можливість того, що ця подія відбудеться, у той час як вплив відображає її наслідки. Загальна величина ризику буде дорівнювати добутку цих двох величин.

Ще одним компонентом виступає процес реагування на ризик, під час якого суб'єкти управління визначають та оцінюють можливі види реагування, що включає можливість ухилення від ризику, прийняття його, скорочення чи перерозподіл. Також обираються конкретні заходи, що дозволяють привести виявлений ризик у відповідність до таких його рівнів, що можуть бути допущені. Таким чином, мова йде саме про управління ризиками. Насамперед, суб'єкту для управління ризиками слід обирати найбільш значимі — ті, оцінка яких визначена за найвищою шкалою. Також важливо пам'ятати, що немає необхідності розглядати ті ризики, розподіл ресурсів на подолання яких перевищує величину несприятливих наслідків. Одна з класифікацій ри-

зиків за способами реагування передбачає, що вони можуть бути відповідно: пом'якшені, розподілені (між основним та іншими суб'єктами управління), обмежені, завищені, обмінені, прийняті.

Розроблені функціональні політики та процедури, які забезпечують "розумну" гарантію ефективного виконання обраних дій щодо реагування на ризик, що є засобами реагування й виступають окремим компонентом процесу управління ризиками. Відповідно суб'єкти процесу управління ризиками мають виконати такі дії:

- 1) чітко сформулювати, що саме необхідно зробити, хто і коли буде виконувати конкретні дії;
- 2) розглянути взаємодію ризиків та розробити засоби контролю відносно головних областей ризиків чи груп ризиків;
- 3) призначити відповідальних за управління ризиками;
- 4) затвердити відповідний план.

Інформація та комунікація виступають сьомим компонентом процесу. Інформація має визначатися, розподілятися, передаватися та бути зафіксованою в такій формі та в такі терміни, що дозволяють суб'єктам виконувати функціональні обов'язки. Саме інформація та комунікація як процес обміну нею мають відбуватися у межах організацій як по горизонталі, так і по вертикалі.

Обов'язковим восьмим компонентом процесу управління ризиками є моніторинг, що здійснюється в ході безперервної контролюючої діяльності керівництва шляхом здійснення окремих відповідних перевірок. Це означає, що процес управління ризиками періодично перевіряється та корегується за необхідністю, тобто він є динамічним відповідно до вимог обставин. Засобами моніторингу можуть бути такі, як огляд ключових індикаторів, порівняння процесів та продуктів з бюджетом, перегляд цілей, ризиків та процедур управління ризиками тощо.

Впровадження ризик-менеджменту в публічне управління є непростим процесом, адже саме управління ризиками має свої значні особливості. Вони полягають здебільшого у тому, що в публічному секторі стратегічні рішення відносно їх впливу на ризики часто розповсюджуються на різні організації та програми. Тому слід застосовувати інтегрований підхід, що передбачає мультиорганізаційний фокус та розглядається як "перехресний", що об'єднує всі системи та організації, які є відповідальними за ті чи інші етапи управління ризиками. Водночас завдання організації такого підходу є складним, адже ризики реалізації публічних політик виникають на різних інституціональних рівнях.

У цьому контексті, основна відмінність ризик-орієнтованого підходу до управління в публічному секторі та на корпоративному рівні полягає в тому, що в першому особливу увагу слід приділяти системному ризику. У цьому випадку системний ризик — той, що впливає на діяльність всієї галузі чи служби. Також слід мати на увазі, що традиційно публічні службовці не звикли приймати ризики, а з впровадженням ризик-менеджменту в управління їм необхідно буде переорієнтуватися на стратегію прийняття ризику. На цьому етапі основними перешкодами з немалою ймовірністю можуть стати: неохочість організаційної культури публічних органів до прийняття ризику; нестача досвіду застосування ри-

зик-орієнтованого підходу; нестача інформації щодо ризиків, відсутність визначеного рівня прийнятного ризику; невизначена відповідальність за управління ризиками; недостатність формальних систем, процесів та процедур ризик-менеджменту тощо [10].

Одним із основних документів, що декларує всебічний підхід до управління ризиками в публічному управлінні є стандарт COSO "Ризик-менеджмент організації: інтегрована модель" (Enterprise Risk Management — Integrated Framework — ERM), прийнятий 2004 року у США.

На положеннях цього стандарту засновуються основні рекомендації органам публічної влади для різних етапів впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління:

- 1) безпосередньо впровадження ризик-менеджменту (створення термінології й забезпечення її розуміння на всіх рівнях організацій; створення дієвого плану комунікацій; навчання персоналу тощо);
- 2) організація ризик-менеджменту (створення бюро ризик-менеджменту організації; наявність спеціально визначеного "чемпіона з ризику" ("risk champion"), який володіє гарними комунікаційними навичками та є представником керівництва організації);
- 3) здійснення програми ризик-менеджменту (розробка політики; ведення документації процесу та аналізів ризиків задля використання в майбутньому; забезпечення специфічних прикладів для навчання персоналу тощо).

Враховуючи зазначене, важливо дослідити й зарубіжний досвід впровадження ризик-менеджменту в публічно-управлінську діяльність на предмет того, що саме можна з нього запозичити для України. Так, яскравими прикладами для такого дослідження можуть виступати Велика Британія, Канада та США. За матеріалами А. Єсенгельдіної, можна так коротко описати особливості впровадження та реалізації ризик-орієнтованого підходу до управління в цих країнах [3].

Модернізація публічного управління в усіх них відбулася шляхом впровадження методології ризик-менеджменту, що був і є адаптованим до його особливостей. Водночас використання ризик-менеджменту в діяльності органів публічної влади пройшло етапи впровадження, становлення та розвитку. Водночас ризик-менеджмент потребує змін організаційної культури, є динамічним та повинен регулярно переглядатися з метою відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності. Щодо відмінних особливостей в цьому контексті у вищезгаданих країнах проглядається таке: якщо Велика Британія та Канада використовують методологію ризик-орієнтованого управління зі спрямуванням на вдосконалення управління державними проектами, програмами, підвищення якості публічних послуг, то в США фокус більше зсувається на забезпечення державної безпеки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, осмисленню питань управління ризиками присвячено чимало робіт, водночас є питання, що досліджені недостатньо.

На нашу думку, доцільно ініціювати створення в органах публічного управління відповідних окремих інституцій з експертами з ризик-менеджменту, завданням яких має стати внесення пропозицій щодо формування політик та стратегій ризиків, концепцій управління ризиками в різних сферах.

Слід враховувати, що неможливо на достатньому рівні запровадити ризик-орієнтований підхід у сферу публічного управління без попереднього проведення якісної інформаційної кампанії серед публічних службовців, громадських організацій. Тобто найпершим кроком має бути забезпечення розуміння суб'єктами управління сутності та етапів ризик-менеджменту, визначення типів ризиків, з якими вони можуть зіткнутися.

Варто зазначити, що досвід інших країн впровадження методології ризик-менеджменту в управління з відповідними різними особливостями дозволяє розглянути для України альтернативи його застосування, а також використовувати переваги інтегрованого підходу до управління ризиками для досягнення цілей держави та публічних політик у всіх сферах та на всіх рівнях управління.

Водночас у сучасних умовах виникає гостра необхідність запровадження інструментів та сучасної методології ризик-менеджменту в діяльності органів публічного управління. Саме тут одним із найважливіших кроків має стати впровадження та дієве застосування ризик-менеджменту саме в сфері внутрішнього фінансового контролю, що має свої особливості, що і є предметом наших майбутніх досліджень.

Література:

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. С. 40—41.
2. Білявська О.Б. Концептуальні принципи управління ризиками в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_6_5
3. Есенгельдина А.С. Международные аспекты практического применения риск-менеджмента в государственном управлении. Вестник Национальной академии наук Республики Казахстан. Вып. 3, № 355 (2015). С. 250—257.
4. Качалова Е.Ш. Совершенствование методологии финансового риск-менеджмента. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 1. С. 184—186. DOI: 10.18184/2079-4665.2016.7.1.184.186
5. Луганова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. Вип. 1 (53)/2018. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2018-1/doc/2/04.pdf>
6. Лутанюк Н.В., Година Н. Ф. Новый стандарт ISO 31000 по управлению риском. История создания и особенности применения. Використання міжнародних стандартів ISO в цілях підвищення ефективності діяльності підприємств — 2010: матеріали міжвузів. студ. конф. Донецьк: ДонНТУ, 2010. С. 8—11.
7. Пименов Н.А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2014. С. 55.
8. Рубенчик А. Словарь терминов риск-менеджмента. Депозитарий. № 7 (16), август-сентябрь, 1999.

9. Словник української мови: в 11 т. Т. 8, 1977. С. 539.

10. Hardy K. Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management. IBM Center for The Business of Government, 2010. URL: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RiskinGovenmient.pdf>

11. Morgan J.P. RiskMetrics — Technical Document. URL: <http://www.jpmorgan.com/RiskManagement/RiskMetrics/RiskMetrics.html>

References:

1. Balabanov, I.T. (1996), Risk-menedzhment [Risk-Management], Finansyi i statistika, Moscow, Russia.
 2. Biliavska, O.B. (2010), "Conceptual Principles of the Management of Risks in the Public Management", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 6, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_6_5 (Accessed 15 September 2020).
 3. Esengeldina, A.S. (2015), "International Aspects of the Practical Application of the Management of Risks in the Public Management", Vestnik Natsionalnoy akademii nauk Respubliki Kazakhstan, vol. 3, No. 355, pp. 250—257.
 4. Kachalova, E.Sh. (2016), "Improving the Methodology of Financial Risk Management", MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie), vol. 7, No. 1, pp. 184—186. DOI: 10.18184/2079-4665.2016.7.1.184.186.
 5. Luhanova, I.A. (2018), "The Essence and Principles of the Concept of Risk-Management", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, vol. 1(53), available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2018-1/doc/2/04.pdf>. (Accessed 15, October 2020).
 6. Lutanyuk, N.V. and Godyina, N. F. (2010), "New ISO 31000 Standard for Risk Management. History of Creation and Features of Application". Vykorystannia mizhnarodnykh standartiv ISO v tsiliakh pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv — 2010: materialy mizhvuzivskoi studentskoi konferentsii [The Use of International ISO Standards to Improve the Efficiency of Enterprises — 2010: Materials of the Interuniversity Student Conference], Donetsk National Technical University, Donetsk, Ukraine.
 7. Pimenov, N.A. (2014), Upravlenie finansovymi riskami v sisteme ekonomicheskoy: uchebnik i praktikum [Financial Risk Management in the System of Economic Security: Textbook and Tutorial], Yuray, Moscow, Russia.
 8. Rubenchik, A. (1999), "Glossary of Risk Management Terms", Depozitarium, vol. 7 (16).
 9. Bilodid, I. K. and Vynnyk, V. O. (1977), Slovyk ukrainskoi movy [Glossary of the Ukrainian language], Vol. 8, Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
 10. Hardy, K. (2010), "Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management. IBM Center for The Business of Government", available at: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RiskinGovenmient.pdf>. (Accessed 15, October 2020).
 11. Morgan, J.P. (1996), "RiskMetrics — Technical Document", available at: <https://www.msci.com/documents/10199/5915b101-4206-4ba0-ae2-3449d-5c7e95a> (Accessed 15, October 2020).
- Стаття надійшла до редакції 20.11.2020 р.