

УДК 657.6:338.5

С. В. Заремба,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9019-416>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.153

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

S. Zaremba,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

RISK MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE BUDGET FORMATION MECHANISM IN PUBLIC INSTITUTIONS

У статті розглядається важливість впровадження інструментів ризик-менеджменту в процес формування бюджету державних установ, особливо в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Автор обґрунтовує необхідність інтеграції методів управління ризиками на всіх етапах бюджетного процесу, що дозволяє не лише зменшити вплив негативних факторів, а й підвищити ефективність використання державних фінансових ресурсів. Досліджено основні методи виявлення, оцінювання та мінімізації економічних ризиків, зокрема, за допомогою сучасних технологій і моделей прогнозування. Автор також пропонує конкретні рекомендації щодо інтеграції ризик-менеджменту в бюджетну політику державних підприємств для забезпечення стійкості та адаптивності бюджетної системи державних установ в умовах нестабільного економічного середовища. Результати дослідження сприятимуть покращенню фінансової стабільності публічного сектору України.

The article provides an in-depth analysis of the integration of risk management mechanisms into the budgeting process of public institutions, emphasizing its critical role in enhancing financial resilience, accountability, and sustainability, particularly amid increasing economic volatility and systemic uncertainty. Against the backdrop of ongoing global crises, such as geopolitical tensions, inflationary pressures, disruptions in public revenues, and the need for fiscal consolidation, public sector budgeting is facing unprecedented challenges that necessitate a shift toward proactive and adaptive financial planning.

The study argues for the institutionalization of risk management as a foundational component of public financial governance. Drawing on both theoretical frameworks and empirical best practices, the author explores a broad spectrum of tools and methodologies, including probabilistic modeling, stress testing, sensitivity analysis, and artificial intelligence-based forecasting systems, as essential instruments for enhancing decision-making under uncertainty.

Moreover, the article examines the organizational, legal, and technological prerequisites for the successful integration of risk management in the public sector, paying particular attention to the context of Ukrainian state-owned enterprises and government agencies. The author proposes a roadmap for building a comprehensive risk-informed budgetary framework, incorporating elements such as interdepartmental coordination, data transparency, performance-based budgeting, and the use of integrated digital platforms for real-time financial monitoring and response.

In conclusion, the article provides a series of practical and policy-oriented recommendations aimed at transforming Ukraine's traditional budgeting paradigm into a dynamic, resilient, and risk-sensitive financial system. The findings have significant implications for public administrators, financial managers, and policymakers striving to modernize public financial management in line with international standards and to ensure long-term fiscal stability and socio-economic development in times of crisis.

*Ключові слова: бюджетування; ризик-менеджмент; державні установи; економічна невизначеність.
Key words: budgeting; risk management; public institutions; economic uncertainty.*

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

Сучасні умови функціонування державних установ характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, воєнним станом та зростанням інших зовнішніх і внутрішніх ризиків, що суттєво впливають на процес формування та реалізації бюджетів. Отже, виникає необхідність у впровадженні ефективних інструментів ризик-менеджменту в механізм формування бюджету державних установ.

Актуальність даної проблематики зумовлена потребою у забезпеченні фінансової стійкості, підвищенні адаптивності бюджетного процесу до непередбачуваних змін зовнішнього середовища, а також ефективного управлінні бюджетними ресурсами з урахуванням потенційних економічних загроз. Вирішення зазначених завдань вимагає наукового осмислення ролі ризик-менеджменту в бюджетному процесі, розробки відповідного методичного інструментарію та формування практичних рекомендацій щодо інтеграції управління ризиками у фінансову політику державних установ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

Значну увагу питанню бюджетування приділили в свої наукових роботах такі вчені-економісти, як Бабайлов В. К., Шевченко І. Ю., Курденко О. В. [1], Балдинюк В. М. [2], Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. [3], Деліні М. М., Ван І. [4], Долінський Л. Б. [5], Калініченко З. Д. [6], Мех К., Федулова І. [7], Решетило В. П., Федотова Ю. В. [8], Чайкіна А. О. [9]. Незважаючи на значну кількість робіт з питання управління ризиками, потребує подальшого дослідження проблема застосування інструментів ризик-менеджменту в процесі формування бюджету державних установ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ризик-менеджменту у якості складової механізму формування бюджету державних установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Основною метою створення системи ризик-менеджменту в бюджетних установах є максимальна нейтралізація потенційного ризику та зменшення негативних наслідків його впливу на її діяльність.

Для ефективної роботи установи необхідним є прийняття управлінських рішень з урахуванням об'єктивної оцінки настання можливих ризиків, розрахунку їх впливу та врахування цієї інформації в діяльності установи. Тобто, система ризик-менеджменту стає невід'ємною складовою системи прийняття управлінських рішень [10].

Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту представлено в таблиці 1.

Перша стадія передбачає формування теоретико-методологічних засад функціонування системи ризик-менеджменту, що включає аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність установи, визначення критеріїв ризиків, а також розробку структури та методів їх аналізу.

Наступна стадія, розроблення і прийняття схеми управління ризиком, передбачає визначення ризикових операцій, проектів та видів діяльності установи, їх ранжування за рівнем імовірного ризику, а також визначення функціональних елементів процесу управління ризиками.

Значну роль у процесі ризик-менеджменту відіграє участь керівництва, яке забезпечує створення органів управління ризик-менеджментом, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами та розроб-

Таблиця 1. Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту в бюджетних установах

Стадія	Характеристика
Визначення концепції ризик-менеджменту	Визначаються зовнішні характеристики середовища функціонування установи, внутрішні параметри установи, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізовуватися процес. Формулюються вимоги до діяльності, на основі яких визначаються критерії ризиків, а також структура і методи їх аналізу
Розроблення і прийняття схеми управління ризиком	Визначаються ризикові операції, проекти, види діяльності установи. Здійснюється їх ранжування за рівнем імовірного ризику. Визначаються функціональні елементи, що є складовими процесу управління ризиками
Участь вищого керівництва в ризик-менеджменті	Вище керівництво створює органи управління ризик-менеджментом, встановлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами, розробляє стратегічні нормативи щодо ризику основних процесів установи.
Встановлення відповідальних за впровадження і організація ризик-менеджменту в установі	Відповідальні фахівці здійснюють ідентифікацію, аналіз і діагностику основних факторів, які впливають на формування ризиків. Проводять координацію в ризик-менеджменті всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Розробляють і здійснюють заходи щодо стимулювання фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці, спрямовані на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур
Ідентифікація ризиків	Визначається, де, коли, чому й як ризикові ситуації можуть завдати, послабити, стримати чи сприяти досягненню запланованих результатів (цілей)
Аналіз ризиків	Визначаються наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і чинники виникнення ризикових ситуацій. При цьому враховується масштаб потенційних наслідків і можливі напрями їх виникнення, а також виявляються й оцінюються наявні інструменти (моделі і методи) контролю ризиків
Оцінка ризиків	Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Згідно з отриманими даними і параметрами моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками, що дає змогу приймати рішення про масштаб і характер ризиків, управлінського впливу на них, а також встановлюються пріоритетні напрями діяльності, пов'язані з ризик-менеджментом
Прийняття і реалізація рішення	Проводиться розроблення й впровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – скорочення витрат, зумовлених ризикованими ситуаціями, і збільшення вигоди
Моніторинг процесу ризик-менеджменту	Здійснюється моніторинг показників процесу ризик-менеджменту, що слугує основою для аналізу і підвищення ефективності даного процесу на усіх етапах управління ризиками з метою постійного поліпшення діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11].

ку стратегічних нормативів щодо ризику основних процесів установи [6].

На стадії встановлення відповідальних за впровадження і організація ризик-менеджменту в установі відбувається призначення фахівців, які здійснюють ідентифікацію, аналіз та діагностику ризикоутворюючих факторів, проводять координацію в ризик-менеджменті, розробляють заходи стимулювання працівників, спрямовані на зменшення ризику.

Ідентифікація ризиків передбачає визначення обставин, за яких ризикові ситуації можуть негативно або позитивно вплинути на досягнення запланованих результатів.

Аналіз ризиків включає визначення наслідків, ймовірності виникнення та рівня ризику, а також причин і чинників виникнення ризикових ситуацій.

Оцінка ризиків передбачає порівняння рівня ризику з встановленими критеріями, визначення балансу між потенційними вигодами та негативними наслідками з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ризиками.

На стадії прийняття і реалізації ризикованого рішення здійснюється розроблення та впровадження стратегій і планів заходів, спрямованих на скорочення витрат, зумовлених ризикованими ситуаціями, та збільшення вигоди.

Завершальною стадією є моніторинг процесу ризик-менеджменту, який передбачає здійснення моніторин-

Таблиця 2. Основні підходи до управління ризиками бюджетних установ

Підхід	Характеристика
Залежно від часу реагування	
Реактивний	Передбачає реагування на ризик у момент його виникнення
Проактивний	Системна робота з потенційно можливими ризиками
Залежно від стилю управління	
Консервативний	Передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі здійснення діяльності та відмова від операцій з високим рівнем ризику.
Агресивний	Формується на основі прийняття ризику та передбачає максимізацію ефективності, навіть за умов, що ймовірні збитки від настання ризиків повністю не компенсуються відповідним приростом вигоди.
Поміркований	Передбачає, що підвищення рівня ризиків окремої операції, проекту чи діяльності компенсується адекватною зміною вигоди.

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Таблиця 3. Матриця для пошуку рішення щодо вибору напрямку оптимізації ступеня ризику

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику	Прийняття ризику	Прийняття ризику	Прийняття ризику	Прийняття ризику чи створення резерву	Прийняття ризику чи створення резерву
Малі збитки	Створення резерву	Створення резерву	Створення резерву	Створення резерву	Створення резерву	Створення резерву
Помірні збитки	Створення резерву	Створення резерву	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику	Уникнення ризику

Джерело: сформовано автором на основі [2].

гу показників процесу ризик-менеджменту з метою аналізу та підвищення його ефективності на всіх етапах управління ризиками [11].

Представлені структурні елементи процесу ризик-менеджменту є взаємопов'язаними та відображають комплексний підхід до управління ризиками в бюджетних установах, що сприяє їх стабільному функціонуванню та досягненню поставлених цілей.

Методи управління ризиками підлягають систематизації та конкретизації. При цьому, вони не є взаємовиключними, отже, можуть застосовуватися одночасно. Сучасний менеджмент передбачає різні підходи до управління ризиками державного підприємства, котрі потребують регулярного перегляду й адаптації залежно від мінливих умов, що забезпечить релевантність вимогам динамічності та гнучкості прийняття управлінських рішень (табл. 2).

Організація процесу ризик-менеджменту в бюджетних установах повинна передбачати постійний внутрішній аналіз та контроль. Забезпечення цілісного моніторингу передбачає деталізований процес внутрішнього контролю, що здатен значною мірою зменшити необхідність у додаткових зовнішніх перевірках. Вибір ефективної стратегії запобігання та зменшення ризиків є ключовим елементом в управлінні ризиками бюджетних установ..

Оскільки кожна бюджетна установа має власний унікальний набір ризиків, вибір методів оптимізації відбувається на основі умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Наявність різноманітних стратегій зниження ризику зумовлює складність вибору найбільш прийнятного методу в конкретній ситуації.

Методи оптимізації ризиків бюджетних установ мають свої переваги й обмеження, їх можливості та ефективність в застосуванні різняться. При цьому, оптимальне поєднання адаптивних методів може сприяти знижен-

ню впливу ризиків на діяльність бюджетних установ. Рішення щодо цього питання визначається сферою діяльності бюджетних установ, її макроекономічним оточенням та конкретною стратегією діяльності [6].

Для більш дієвого результату можна використовувати проектування модуля "ймовірність виникнення втрат" / "рівень збитків" за градацією ймовірності та величиною збитків на підставі досліджень та експертних оцінок. Сутність методичного підходу визначення оптимального способу регулювання ступеня ризику відображено в табл. 3.

Представлена матриця є інструментом для прийняття рішень стосовно вибору оптимального напрямку оптимізації ступеня ризику. Вона ґрунтується на співвідношенні між двома ключовими параметрами: рівнем потенційних збитків та ймовірністю їх виникнення. Градація рівнів збитків передбачає їх класифікацію від незначних до катастрофічних. Ймовірність виникнення втрат також варіюється від близької до нуля до близької до одиниці.

У таблиці 3 наведено рекомендації щодо дій, які доцільно вживати в кожному конкретному випадку. Зокрема, прийняття ризику є обґрунтованим за умови незначних збитків та низької ймовірності їх виникнення. У міру зростання рівня збитків та ймовірності їх настання, доцільність прийняття ризику зменшується, натомість зростає важливість застосування таких методів, як створення резерву (запасу), зовнішнє страхування чи розподіл ризику, а також уникнення ризику.

Слід зазначити, що ефективність управління ризиками значною мірою залежить від правильності вибору методів їх оптимізації. Застосування комбінованого підходу, що передбачає одночасне використання декількох методів, є найбільш дієвим. При цьому, вибір конкретних методів має ґрунтуватися на оцінці фінансової стійкості установи та її здатності компенсувати можливі втрати.



Рис. 1. Декомпозиція системи ризик-менеджменту бюджетної установи

Джерело: сформовано автором.

Запропонована матриця є універсальним інструментом, який може бути адаптований до специфічних умов діяльності бюджетних установ. Її застосування сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує ефективне управління ризиками в умовах невизначеності.

Найбільш оптимальним підходом до вибору напрямку оптимізації ризику є застосування комбінації декількох методів. Ключовим критерієм при цьому виступає обґрунтоване співвідношення між ступенем мінімізації ризику та витратами, пов'язаними з його досягненням. Завершальним етапом процесу ризик-менеджменту в бюджетних установах є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Сутність контролю полягає в отриманні інформації щодо фактичних або прогнозованих збитків, а також даних про вжиті заходи щодо їхньої мінімізації. Цей етап може охоплювати виявлення нових обставин, що впливають на ступінь ризику, передачу ризиків страховій компанії, спостереження за ефективністю функціонування систем забезпечення безпеки тощо.

Можна виділити наступні напрями інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність бюджетної установи:

- оперативне виявлення операційних ризиків, що передбачає запуск процесу ідентифікації, оцінки, регулювання та моніторингу ризиків при формуванні річного плану та звітності за окремими групами ризиків;
- розробка та реалізація програми, спрямованої на забезпечення мінімальних операційних витрат (зокрема, елементів матеріальних витрат), забезпечення результативності всіх бізнес-процесів, а також коригування планів у разі виникнення форс-мажорних обставин;
- проведення аудитів бізнес-процесів підприємницької діяльності у чітко визначені терміни з метою

аналізування їх ефективності та контрольованості (при цьому, керівництво забезпечує моніторинг на основі результатів проведених перевірок, а результати цих перевірок доводяться до відома всіх відділів та структурних підрозділів);

- з метою мінімізації наслідків ризиків, активне впровадження страхування (бюджетна установа формує Департамент внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту, який забезпечує популяризацію концепції страхового захисту та налагоджений зв'язок між усіма відділами та службами);

- з метою мінімізації ризиків та гарантування економічної безпеки бюджетної установи, розробка та впровадження стратегії сталого розвитку бюджетної установи з урахуванням розроблених планів захисту від ризиків;

- формування механізму управління грошовими потоками, що забезпечить оперативне реагування у внутрішньому та зовнішньому середовищах, а також високу ліквідність та платоспроможність бюджетної установи;

- побудова альтернативних сценаріїв зміни зовнішнього середовища, досягнення стратегічних цілей з урахуванням усіх можливих ризиків, регулювання різноманітних ситуацій з призначенням відповідальних осіб у кожному відділі чи підрозділі;

- створення спеціального фонду, так званої "фінансової подушки безпеки", що забезпечить наявність коштів на відновлення всіх бізнес-процесів у разі настання критичної ситуації.

Особливо актуальною така форма стала в умовах поширення пандемії COVID-19, оскільки жодні прогнози чи системи ризик-менеджменту не були готові до подібних подій. Лише ті бюджетні установи, які мали спеціальні фонди, змогли функціонувати в умовах жорсткого локдауну, а в умовах воєнних дій мають мож-

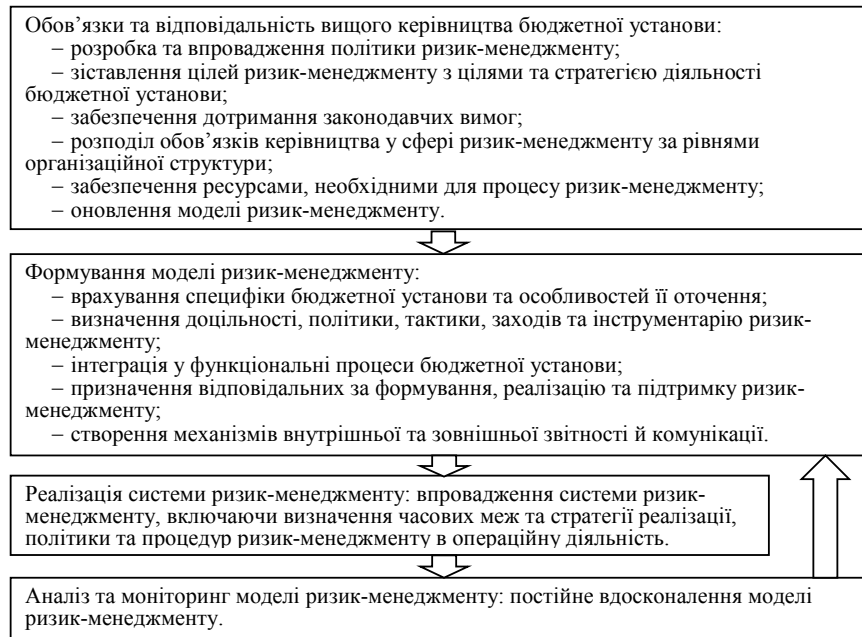


Рис. 2 Ключові аспекти інтеграції ризик-менеджменту в систему управління бюджетною установою

Джерело: сформовано автором.

ливність відновлювати свою діяльність або переорієнтуватися в інші сфери діяльності [12].

Нижче наведено декомпозицію системи ризик-менеджменту бюджетної установи, яка включає комплекс елементів (рис. 1).

Представлена на рисунку декомпозиція системи ризик-менеджменту в процесі бюджетування державного підприємства відображає комплексну взаємодію ключових елементів, необхідних для ефективного управління ресурсами та досягнення цілей установи. В основі системи знаходяться ключові ресурси бюджетної установи, а саме: матеріальні, фінансові, інформаційні, інноваційні та трудові ресурси, що є об'єктами бюджетування та потребують ефективного управління. Ефективне управління ресурсами бюджетної установи забезпечується за допомогою функціональних процесів, які, в свою чергу, потребують інтеграції з системою ризик-менеджменту.

До основних елементів функціональних процесів та управління ризиками в контексті бюджетування бюджетної установи належать: забезпечення збалансованості бюджету та ефективного розподілу коштів; захист від фінансових ризиків та забезпечення прозорості використання коштів; забезпечення ефективності бюджетних програм та контроль за їх виконанням; забезпечення та захист інтересів стейкхолдерів (працівників, бенефіціарів, суспільства).

Бюджетування є комплексним процесом, що охоплює різні аспекти її діяльності та потребує інтегрованого підходу до управління ризиками для забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Дана концепція системи ризик-менеджменту з метою забезпечення ефективного бюджетування передбачає:

— інтеграцію системи ризик-менеджменту в загальну систему управління, яка контролюється вищим керівництвом бюджетної установи та є частиною посадових обов'язків усього персоналу;

— усі види діяльності повинні бути контрольованими, система ризик-менеджменту повинна охоплювати всі функціональні підрозділи бюджетної установи;

— забезпечення збалансованості, що передбачає проведення економічної діагностики при прийнятті рішень щодо потенційних втрат та можливостей;

— комплексність, що передбачає застосування єдиної бази відповідних принципів та методів з урахуванням характеру та взаємодії факторів впливу, визначення можливих наслідків різних подій;

— безперервність, що передбачає постійний моніторинг змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з внесенням нової інформації до системи ризик-менеджменту [13].

Головні задачі системи ризик-менеджменту при управлінні всіма функціональними процесами в бюджетній установі:

— розвиток ризик-менеджменту в розрізі організаційної культури, що передбачає тісну взаємодію виконавчих органів спільно з керівництвом бюджетної установи при проведенні навчання персоналу в галузі системного управління ризиками;

— вибір оптимального варіанту з альтернативних для протидії ризикам у співвідношенні зі стратегією сталого розвитку бюджетної установи. На рівні відбору стратегічних варіантів при постановці цілей, що відповідають обраній стратегії, а також при побудові системи ризик-менеджменту, оцінюється ступінь ризику (відбувається градація від найнижчого рівня до найвищого рівня впливу);

— прискорення процесу прийняття управлінських рішень з метою мінімізації впливу ризиків, що забезпечують економічну ефективність заходів, визначення оп-

тимального способу реагування на ризик: відмова від ризику, скорочення чи передача ризику або його прийняття;

— ліквідація у мінімально короткий термін збитків, завданих непередбачуваними подіями в діяльності установи, а також створення системи аналітичних розрахунків та відповідних заходів для виявлення і зменшення можливих ризикових подій та витрат, пов'язаних з ними;

— застосування креативного та критичного підходу до побудови системи протидії всім ризикам та загрозам, що забезпечить ефективне реагування на різноманітні впливи та побудову інтегрованого підходу щодо множинних ризиків.

Задачі та цілі системи ризик-менеджменту можуть трансформуватися з процесом розвитку та вдосконалення системи ризик-менеджменту. Періодичність перегляду та контролю задач і цілей системи ризик-менеджменту щодо їхньої актуальності, доцільності та відповідності поточному ступеню ризику має становити не рідше ніж один раз на рік. Також переглядаються індикатори, що дозволяють визначити поточну стадію розвитку установи [14].

При інтеграції ризик-менеджменту у систему управління бюджетною установою мають бути дотримані аспекти, що наведені на рис. 2.

Для ефективної інтеграції ризик-менеджменту в систему управління бюджетною установою необхідно дотримуватися ряду ключових принципів, які визначають підходи до організації та функціонування даної системи:

— чітке формулювання та обґрунтування стратегічних і тактичних цілей, оскільки ефективна система ризик-менеджменту сприяє підвищенню продуктивності праці, збереженню безпеки, захисту навколишнього середовища, покращенню якості послуг, а також іміджу та репутації бюджетної установи;

— система ризик-менеджменту має бути невід'ємною частиною основної діяльності установи та її функціональних процесів;

— ризик-менеджмент є складовою процесу прийняття рішень, тому планування рішень та їхня реалізація повинні здійснюватися з урахуванням оцінки ризиків та їхнього впливу на діяльність;

— забезпечення своєчасності, комплексності та організованості ризик-менеджменту;

— ризик-менеджмент як безперервний циклічний процес має здійснюватися своєчасно за всіма основними напрямками діяльності та на всіх рівнях управління бюджетною установою;

— ризик-менеджмент передбачає управління бюджетною установою на всіх рівнях з одночасним виявленням інформації про ризики, яка має своєчасно надходити до уповноважених посадових осіб установи для прийняття відповідних рішень;

— основою ризик-менеджменту є доступна, актуальна, достовірна та повна інформація;

— керівництво бюджетної установи повинно забезпечувати умови для безперервного розвитку ризик-орієнтованого управління у разі необхідності вирішення нових завдань, що виникають внаслідок будь-якої зміни в діяльності установи;

— ризик-менеджмент є прозорим інструментом та враховує інтереси стейкхолдерів у вирішенні поставлених завдань на всіх рівнях бюджетної установи [12].

Ризик-менеджмент має бути спрямований на забезпечення досягнення стратегічних цілей бюджетної установи, забезпечення безперервності її розвитку з інтеграцією в процес прийняття управлінських рішень. Стратегічне спрямування ризик-менеджменту для покращення ефективності діяльності бюджетної установи в системі управління рекомендується здійснювати на основі:

— розвитку стратегії ризик-менеджменту, особлива увага приділяється спостереженню з боку вищого керівництва щодо ризик-менеджменту та наданню ним відповідної звітності;

— інтеграції ризик-менеджменту в функціональні процеси, оскільки впровадження ризик-менеджменту в операції планування та оцінювання ефективності сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей;

— удосконалення функцій управління, що сприяють зменшенню витрат, збільшенню покриття ризиків та підвищенню ефективності діяльності установи;

— удосконалення процесів та заходів контролю, оскільки використання автоматизованих заходів контролю сприяє зменшенню витрат та покращенню ефективності розробки процесів контролю;

— оптимізація ризик-менеджменту та надання інформації для зацікавлених сторін щодо впливу ризиків, активних заходів їхньої протидії та можливостей забезпечення сталого розвитку установи [2].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Головною перевагою впровадження ризик-менеджменту є ефективне управління функціональними процесами, швидка адаптація до змін, зміцнення позицій установи, розвиток потенціалу та операційної діяльності, інтеграція нових можливостей. Основною метою системи ризик-менеджменту є гарантії в досягненні кінцевого результату, розробка відповідної стратегії, збалансоване використання ресурсів. Також важливу роль відіграють організаційні заходи, а саме чітко сформульовані плани з урахуванням усіх наявних ризиків, загроз, що можуть вплинути на діяльність установи, визначення відповідальних осіб за впровадження ризик-менеджменту. Лише за умови взаємодії керівництва на різних рівнях управління, своєчасне надання інформації всім службам та підрозділам зі швидким реагуванням на різного роду події, дозволить забезпечувати сталий розвиток установи та сприятиме досягненню всіх поставлених цілей.

Подальші розвідки у напрямі інтеграції ризик-менеджменту в бюджетний процес державних установ доцільно зосередити на розробці адаптивних моделей бюджетування з урахуванням типології ризиків, формуванні системи моніторингу та моделюванні сценаріїв впливу економічної невизначеності на стійкість бюджетів, а також вивченні міжнародного досвіду та підготовці фахівців з управління публічними фінансами. Це дозволить посилити ефективність бюджетного планування, підвищити фінансову гнучкість державних установ та мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

Література:

1. Бабайлов В. К., Шевченко І. Ю., Курденко О. В. Удосконалення методологічних аспектів ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-69>.
2. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
3. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm: SSPG Publish., 2022. P. 477—481.
4. Деліні М. М., Ван І. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 40—46. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.20.40](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40).
5. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник. — Київ: Національний університет "Києво-Могилянська академія", 2022. — 132 с.
6. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 "Економіка" та 073 "Менеджмент". Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
7. Мех К., Федулова І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.
8. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 3 (77)-2. С. 149—154. URL: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf.
9. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
10. Макогін З. Я., Атаманчук З. А., Дідович І. І. Особливості кризового менеджменту у розвинених країнах світу. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (56). С. 33—41.
11. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н. С., Федулова І. В., Мазник Л. В., Кириченко О. М., Удворгелі Л. І.; за заг. ред. Скопенко Н. С. Київ: НУХТ, 2021. 344 с.
12. Чайкіна А. О., Золотар К. В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 14 червня 2021 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47—48.
13. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. *Контролінг для менеджерів*. Харків, 2013. 304 с.
14. Лаговська О. А., Кучер С. В., Якименко М. В. Ризик-орієнтований підхід до процесу бюджетування фінансових результатів. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 79—87.
- management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-69>.
2. Baldyniuk, V.M. (2023), "Risk management as a tool for managing the activities of business entities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
3. Vasiuta, V.B. and Huz', D.Yu. (2022), "Risk management in entrepreneurship", *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*, SSPG Publish, Stockholm, pp. 477—481.
4. Delini, M.M. and Van, Y. (2024), "Theoretical basics of enterprise risk management system formation", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol.20, pp. 40—46. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.20.40](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40).
5. Dolins'kyj, L.B. (2022), *Finansovyy ryzyk-menedzhment [Financial risk management]*, Natsional'nyj universytet "Kyievo-Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine.
6. Kalinichenko, Z.D. (2021), *Ryzik-menedzhment [Risk management]*, DDUVS, Dnipro, Ukraine.
7. Mekh, K. and Fedulova, I. (2022), "Formation of the risk management system at the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.
8. Reshetylo, V.P. and Fedotova, Yu.V. (2020), "Uncertainty and risk: the relationship between concepts and the specifics of decision-making", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3 (77)-2, pp. 149—154, available at: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (Accessed 25 March 2025).
9. Chajkina, A.O. (2022), "Features of risk management integration into the enterprise management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
10. Makohin, Z.Ya. Atamanchuk, Z.A. and Dido-vych, I.I. (2024), "Features of crisis management in developed countries", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (56), pp. 33—41.
11. Skopenko, N.S. Fedulova, I.V. Maznyk, L.V. Kyrychenko, O.M. and Udvorheli, L.I. (2021), *Ekonomichni ryzyky: metody vymiryuvannia ta upravlinnia [Economic risks: methods of measurement and management]*, NUKhT, Kyiv, Ukraine.
12. Chajkina, A.O. and Zolotar, K.V. (2021), "Fundamentals of forming a risk management system at an enterprise", *Ekonomichnyj rozvytok derzhavy ta ii sotsial'na stabil'nist': materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii [Economic development of the state and its social stability: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference]*, Natsional'nyj universytet imeni Yurii Kondratiuka, Poltava, Ukraine, pp. 47—48.
13. Markina, I.A. Taran-Lala, O.M. and Hunchenko, M.V. (2013), *Kontrolinh dla menezheriv [Controlling for managers]*, Kharkiv, Ukraine.
14. Lahovs'ka, O.A. Kucher, S.V. and Yakymenko, M.V. (2016), "Risk-oriented approach to the process of budgeting financial results", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 23, no. 2, pp. 79—87.

References:

1. Babajlov, V.K. Shevchenko, I.Yu. and Kurdenko, O.V. (2024), "Improvement of methodological aspects of risk

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025 р.