

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Ксьонжик І. В.**, д-р екон. наук, професор  
e-mail: ksonzhyk@mnaeu.edu.ua  
*Миколаївський національний аграрний університет*

**Анотація.** Визначено роль управління ризиками в діяльності бюджетних установ і організацій. Встановлено послідовні кроки до запровадження діяльності з управління ризиками. Розглянуто п'ятиетапну методику управління ризиками ISO в контексті використання її бюджетними установами. Ідентифіковано структуру основних ризиків бюджетних установ і організацій в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** управління, ризики, бюджетні установи, моніторинг, контроль.

Управління в державному секторі та органах місцевого самоврядування передбачає формування цілей, планування і ухвалення необхідних рішень; вміння організувати повноцінне функціонування бюджетної установи; виявляти, контролювати і управляти ризиками її діяльності. Аналіз ризиків діяльності бюджетних установ і організацій в умовах дії військового стану в Україні набуває особливого значення під час прийняття рішень управлінського і фінансово-господарського характеру. Тому бюджетні установи мають постійно здійснювати комплекс заходів щодо моніторингу та управління ризиками, що дозволить забезпечити безвідмовне функціонування суб'єктів господарювання державного сектору і органів місцевого самоврядування.

У міжнародній практиці передбачено здійснення таких послідовних кроків до запровадження діяльності з управління ризиками:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків;
- способи реагування;
- моніторинг і перегляд;
- документування.

Ефективність управління ризиками безпосередньо залежить від інтеграції такої діяльності у процес управління бюджетною установою чи організацією, та потребує підтримки з боку керівництва усіх управлінських рівнів [1, с. 322-337].

Найкращим стимулом для запровадження ризик-орієнтованого підходу в установах державного сектору і органах місцевого самоврядування є прогнозування кризових ситуацій та відпрацювання механізму функціонування бюджетної установи у змодельованих умовах.

На жаль, у довоєнний час ризик-менеджмент, в тій чи іншій мірі, практикувався лише на рівні деяких головних розпорядників бюджетних коштів.

Однак війна стала каталізатором для того, щоб застосовувати процес управління ризиками на системному рівні.

Одним із найвідоміших джерел щодо визначення процесу управління ризиками є стандарт ISO 31000 «Управління ризиками – рекомендації», розроблений Міжнародною організацією стандартизації, широко відомою як ISO.

П'ятиетапна методика управління ризиками ISO може використовуватися будь-яким типом установ, підприємств і організацій та включає наступне:

1. Визначення ризиків (Identify the risks).
2. Аналіз ймовірності настання і впливу кожного з ризиків (Analyze the likelihood and impact of each one).
3. Визначення пріоритетності ризиків на основі цілей (Prioritize risks based on objectives).
4. Реагування на (або відповідь на) умови ризику (Treat (or respond to) the risk conditions).
5. Контроль результатів та коригування дій за потреби (Monitor results and adjust as necessary) [2].

Дотримуючись цієї методики можна ідентифікувати, здійснити аналіз та відреагувати на можливі і видимі для управлінського середовища ризику, класифікувавши їх за сферами та пріоритетністю. Таким чином, структура ризиків бюджетних установ і організацій може виглядати так:

1. Ризики персоналу. Сюди відносяться ризики, пов'язані з безпекою та захищеністю співробітників бюджетних установ, їх матеріальною підтримкою, забезпеченням належних умов праці; питання щодо припинення/призупинення трудових відносин (у зв'язку з переїздом працівників до інших країн). Це лише частина з ідентифікованих ризиків, вплив яких на діяльність бюджетної установи оцінюється як достатньо високий.

2. Ризики втрати матеріальних та нематеріальних активів. Сюди увійшли ризики, пов'язані з втратою земельних ділянок і майна бюджетних установ, документів і об'єктів інтелектуальної власності. Особливою темою для управління ризиками є робота вебсайтів бюджетних установ і організацій, яка підлягає постійному моніторингу з метою дотримання правил конфіденційності й політики кібербезпеки, відображення стартових сторінок всіх вебсайтів лише державною мовою.

3. Ризик суттєвого скорочення фінансування бюджетних установ в умовах воєнного стану. Значне зростання бюджетних видатків і дефіциту в 2022 році відбувалося на фоні прийнятного виконання дохідної частини бюджету та масштабного залучення зовнішнього фінансування. Склад доходів бюджету, його видатків і джерел покриття дефіциту відображали реалії військової економіки. Цей ризик буде найсуттєвішим під час війни та в перші повоєнні роки.

4. Ризик стрімкої зміни законодавства в період воєнного стану. Моніторинг та аналіз релевантних змін до законодавства є однією з постійних функцій юридичних департаментів бюджетних установ і організацій. Після введення воєнного стану ця діяльність із супровідною перетворилася на одну з

пріоритетних. Це дає можливість управлінському персоналу установ державного сектору і органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на зміни у нормативно-правовому середовищі.

5. Ризик роботи державних реєстрів. Наявність реєстрів суттєво спрощує процеси у мирний час, але в період війни існує висока ймовірність несанкціонованих дій з інформацією реєстрів з боку агресора, що створює загрози для безпеки держави, бізнесів, громадян. Тому органи державної влади обмежили чи скасували доступ до деяких ключових державних реєстрів у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ [3].

6. Ризики, пов'язані з контрагентами. До них можна віднести: ймовірність розірвання договорів, договірні ризики (зокрема, застосування глави про форс-мажорні обставини), судові ризики, ризики контрагентів, пов'язаних з державою-агресором тощо. Надзвичайно важливим у даному випадку є проведення фахівцями юридичних департаментів установ державного сектору і органів місцевого самоврядування ретельного моніторингу договорів про публічні закупівлі, боргових зобов'язань, орендних відносин тощо.

Надзвичайно складно здійснити прогноз і підготуватись належним чином до всіх кризових ситуацій в роботі бюджетних установ і організацій. Однак застосування відповідних методик визначення потенційних ризиків та алгоритмів реагування на них, а також залучення до цієї роботи юридичних департаментів і аналітиків головних розпорядників бюджетних коштів, що діють у співпраці з HR-менеджментом та IT-фахівцями, контролюючими органами, дозволить ефективно впоратись з подібними викликами, мінімізувати їх наслідки.

#### Список використаних джерел:

1. Ружанський, О., & Сівак, І. (2022). Управління ризиками в системі ДСНС України. Науковий вісник: Державне управління, Вип.2 (12), 322–337. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-322-337](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-322-337).
2. Харебава Т. Ризик-менеджмент у роботі юридичного департаменту у воєнний час. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/rizikmenedzhment-u-roboti-yuridichnogo-departamentu-u-voenni-y-chas.html>.
3. Гришко А. Реєстри та війна: пошук балансу між прозорістю та безпекою.
4. <https://voxukraine.org/vidkryti-dani-i-vijna-poshuk-balansu-mizh-prozoristy-ya-bezpekoyu>.

**Abstract.** The role of risk management in the activities of budgetary institutions and organizations is defined. Consecutive steps to the introduction of risk management activities have been established. The five-stage methodology of ISO risk management is considered in the context of its use by budget institutions. The structure of the main risks of budgetary institutions and organizations in the conditions of martial law has been identified.

**Keywords:** management, risks, budgetary institutions, monitoring, control.