

УДК 351.72:336.13:346] (477)

*О. О. Гречаніченко,
аспірант кафедри економічної політики та врядування,
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ*

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ

*O. Grechanichenko,
post-graduate student of the Department of Economic Policy and Governance of the National
Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

RISK-ORIENTED MANAGEMENT AS A MECHANISM OF PUBLIC STATE FINANCIAL MANAGEMENT IN UKRAINE

У статті досліджено механізм публічного ризик-орієнтованого управління державними фінансами. Обґрунтовано важливість державного внутрішнього фінансового контролю як інструменту публічного управління державними фінансами та розроблено організаційну стратегію ризик-орієнтованого публічного управління системою державного внутрішнього фінансового контролю. Запропоновано принципи впровадження механізму ризик-орієнтованого публічного управління у системі державного внутрішнього фінансового контролю. Зроблено висновок про те, що управління ризиками є невід'ємною частиною управління, і впровадження механізму ризик-орієнтованого управління у системі державного внутрішнього фінансового контролю за визначеними в статті принципами є ефективним методом вдосконалення існуючих в Україні механізмів публічного управління державними фінансами.

The article investigates the mechanism of public risk-oriented management of public finances. The importance of the state internal financial control as an instrument of public management of public finances is substantiated and organizational strategy of risk-oriented public management of the system of state internal financial control is developed. The principles of introduction of the risk-oriented public management mechanism in the system of state internal financial control are offered. It is concluded that risk management is an integral part of management, and the introduction of mechanism of risk-oriented management in the system of state internal financial control in accordance with the principles set out in the article is an effective method for improving existing mechanisms of public financial management in Ukraine.

Ключові слова: *ризик-орієнтоване управління, публічне управління, внутрішній контроль, державний внутрішній фінансовий контроль.*

Keywords: *risk-oriented management, public management, internal control, state internal financial control.*

Постановка проблеми. Невід'ємною складовою стратегічних перетворень, започаткованих в Україні, є наближення системи управління державними фінансами в Україні до європейських принципів, які висуваються до країн - кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів “належного врядування”, які закріплені рішеннями Ради Європи.

Комплексні системні зміни законодавства та послідовні кроки в імplementації законодавства в процесі державного регулювання покладені в основу Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки. Стратегія ґрунтується на спільних цінностях, а саме дотриманні демократичних принципів, верховенстві права, належному врядуванні. Одним з напрямів реформування, визначених Стратегією є реформування управління державними фінансами. Цілі та завдання реформування у сфері управління державними фінансами визначені Стратегією розвитку системи управління державними фінансами на 2017-2021 роки [1].

До складових системи управління державними фінансами, розвиток яких забезпечуватиметься відповідно до цієї Стратегії, належить і державний внутрішній фінансовий контроль. Саме він дає змогу досягти якісного ефективного управління ресурсами держави з дотриманням принципів економічності, ефективності, результативності та прозорості та зменшити кількість проблемних питань, пов'язаних з діяльністю центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Вітчизняна система державного внутрішнього фінансового контролю (далі -ДВФК) перебуває на етапі активної нормативно-правової, теоретичної та практичної розбудови. Особливий характер цьому процесу надає поступове просування українського державотворення до загальноєвропейських цінностей у сфері фінансово-бюджетної політики. За інформацією Державної аудиторської служби України, стан впровадження системи внутрішнього контролю в державних установах України знаходиться на початковому рівні.

Поки що відсутні комплексні теоретичні розробки, необхідні для впровадження практичних дієвих механізмів державної регуляторної політики системи управління державними фінансами в частині реформування системи державного внутрішнього фінансового контролю з урахуванням європейського досвіду і сучасних реалій нашої країни.

Впровадження структурованих рамок внутрішнього контролю шляхом зазначення подій та визначення пріоритетів (ризиків та можливостей) у державному секторі є необхідними вимогами для забезпечення доброго функціонування системи внутрішнього контролю в державних установах України відповідно зразку найкращого визнаного світового досвіду.

Існуючий розрив між потребами практичного застосування ризик-орієнтованого управління в системі ДВФК та станом науково-теоретичного аналізу цієї проблеми зумовив вибір теми цього дослідження та його мету.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Протягом останніх років значний внесок у теоретичне обґрунтування сутності державного внутрішнього фінансового контролю як вагомої складової фінансової системи країни у своїх працях зробили Г. Дмитренко, С. Єршова, Т. Каменська, Н. Никитченко, Р. Рудницька, Ю. Футоранська, Ян Тайнен та інші вчені та практики. Дослідженню такого явища як “ризик” присвятили свої праці такі науковці як А. Альгін, У. Бек, А. Катренко, В. Пасічник, Г. Маркевич, В. Шарке, О. Ястремський, М. Power. Окремі аспекти управління ризиками у державному управлінні є предметом наукових пошуків таких дослідників: В. Горбуліна, А. Качинського, Т. Пахомової, А. Рачинського, В. Сороко.

Разом з тим, кількість публікацій, де розглянуто сутність ризик-орієнтованого управління в державній сфері обмежена. Про відсутність механізму оцінки ризикових ситуацій на макроекономічному рівні свідчить поглиблення фінансової кризи, тому дана тема дослідження є актуальною.

Наукова розробка цієї проблематики дасть знання про те, що є основними, вихідними положеннями управління ризиками, які визначають подальше успішне функціонування механізму публічного управління ресурсами держави з дотриманням принципів економічності, ефективності, результативності та прозорості.

Формулювання цілей (мети). Метою статті є вивчення особливостей ризик-орієнтованого управління в системі ДВФК та дослідження інструментів для запровадження його в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна практика управлінської діяльності свідчить про активне використання системи управління ризиками в сфері управління фінансами різних держав з метою зниження загального адміністративного навантаження на суб'єкти господарювання та одночасним підвищенням рівня ефективності діяльності органів влади. Відбувається перехід з контролю результативності за певними перевірочними заходами на контроль за досягненням соціально-економічного ефекту від діяльності державних установ. Основними цільовими орієнтирами стає зниження кількості контрольних заходів та підвищення ефективності бюджетних видатків, адже від ефективного функціонування управлінської діяльності і швидкості реагування на виклики часу залежить результативність функціонування як державного, так і приватного секторів економіки, як наслідок, наповнення бюджетів, регулярне фінансування соціальних виплат.

Існує безліч поглядів щодо визначення ризик-орієнтованого управління, хоча всі вони мають схожі складові. Розглянемо деякі з них.

О. Андросова вважає, що “ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиком і економічними відносинами, що виникають у процесі цього управління” [2].

Л. Бондаренко зазначає, що “ризик-менеджмент – це система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків і включає стратегію і тактику управлінських дій” [3].

Управління ризиками за А. Катренко “комплекс профілактичних заходів, спрямованих на виявлення ризиків та їх нівелювання” [4].

М. Power в своїй книзі “The Risk Management of Everything: Rethinking the politics of uncertainty” зауважив, що управління ризиками – це всі процеси, що відбуваються навколо нас. Організація життя може бути показана на основі опису ризиків. Не тільки приватні галузеві компанії, але і лікарні, школи, університети та багато інших громадські організації, включаючи найвищий рівень центрального урядування, всі, в різному ступені, залучені до поняття про ризик та його управління [5].

Існує соціологічна теорія сучасного суспільства, що з'явилася у середині 1980-х років. Згідно цієї теорії, автором якої є німецький вчений Ульріх Бек, в останній третині XX ст. індустріальне суспільство вступило в нову фазу свого розвитку – суспільство ризику. Відмінність між ними полягає у тому, що наразі актуальним стає не розподіл благ, а розподіл небезпек і обумовлених ними ризиків. Зрозуміло, що і раніше в індустріальному суспільстві були небезпечні події і процеси, але нині, небезпеки в суспільстві ризику не мають меж ні в просторі, ні в часі. У нових умовах небезпеки позбавляють ризики індивідуального характеру, ризики стають глобальними. Все це загострює необхідність інституціональних гарантій політичної безпеки, що необхідна кожному.

Погоджуючись з Ульріхом Беком, зазначимо, що актуалізація політичних гарантій щодо соціальної, економічної та фізичної безпеки громадян актуальна наразі і для України. Впровадження технологій управління ризиками в діяльність органів публічного управління передбачає не лише досягнення ними цілей діяльності, а і передбачення можливості зменшення негативних впливів факторів зовнішніх ризиків. Адже ризик часто виступає мінливою величиною. Така мінливість багато в чому обумовлена зовнішніми змінами в політичній, економічній, соціальній, екологічній та інших сферах суспільних відносин. Враховуючи те, що діяльність органів публічного управління, як і підприємств, здійснюється в умовах невизначеності, вибір тієї або іншої стратегії розвитку може привести до успішної реалізації мети за умови врахування значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, що на них впливають (як при формуванні стратегії розвитку, так і при її реалізації).

У загальному вигляді ризик-орієнтоване управління включає суб'єкт управління та об'єкт управління. Об'єкт управління – подія, ідентифікована як ризик (те, що може несприятливо вплинути на досягнення цілей органів публічного управління: фінансові ризики втрати активів, репутаційні, корупційні, правові ризики, тощо) та суспільні відносини, що виникають при настанні такої події. Суб'єкт управління – визначена в кожному органі публічного управління група осіб, в тому числі представників громадськості, зі спеціальними знаннями в галузі ризик-менеджменту, так званий спеціальний орган управління. Він має здійснювати управління об'єктом, використовуючи різні прийоми і засоби впливу. Управління ризиками в системі державних фінансів являє собою систему управління ризиками і фінансовими відносинами, що виникають у процесі цього управління, і включає стратегію і тактику управлінських дій. Стратегією управління включає напрями і способи використання засобів для досягнення поставленої мети. Кожному способу відповідає визначений набір правил і обмежень для ухвалення кращого рішення за певних обставин. Стратегія допомагає сконцентрувати зусилля на різних варіантах рішення, так як при розв'язанні ризикової події проявляється така властивість ризику, як альтернативність: припускається можливість вибору з двох або декількох можливих варіантів рішень, напрямків, дій. Залучення громади на цьому етапі може бути тим чинником, що допоможе обрати саме той варіант, що не суперечить осі стратегії, яка має відображати національні інтереси держави, суспільства і громадянина, і відкинути всі інші варіанти. Після досягнення поставленої мети обрана стратегія припиняє своє існування, так як нові, більш актуальні цілі висувають завдання розробки нової стратегії.

Тактика управління - практичні методи і прийоми управління, що застосовуються для досягнення поставленої мети за певних визначених умов. Завданнями тактики ризик-орієнтованого управління є вибір найбільш оптимального рішення і найконструктивніших методів і прийомів управління в даній ситуації.

В Україні, з розвитком системи публічного управління також на перший план виходять проблеми, пов'язані з прийняттям управлінських рішень та забезпеченням ефективності їх виконання. Вплив зовнішніх факторів, вимагає адекватних змін у системі публічного управління фінансами. Так, за останні роки прийнято низку законодавчих актів з питань державного внутрішнього фінансового контролю, такі як Стратегія та Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах (далі – Методичні рекомендації).

Зазначені Методичні рекомендації підготовлені на підставі посібника із стандартів внутрішнього контролю для державного сектору, розробленого Комітетом з внутрішнього контролю Міжнародної організації вищих контролюючих органів (INTOSAI GOV 9100), в основу якого покладено модель COSO. У професійному світі “концепція – COSO” відома як концепція ризик-орієнтованого контролю. Концепція розроблена американським Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвєя (COSO) в 1992 році і прийнята за основу побудови внутрішнього контролю і управління ризиками організації в багатьох країнах світу.

Враховуючи засади зазначеної Концепції, положення Міжнародних Стандартів внутрішнього контролю в державному секторі ISSAI 9100, Міжнародних Стандартів Ризик менеджмент - Принципи та керівництво ISO 31000, пропонуємо наступний Механізм запровадження ризик-орієнтованого управління у системі державного внутрішнього фінансового контролю, що складається з наступних етапів:

1. нормативно-праве методичне забезпечення;
2. організаційні управлінські рішення щодо переходу на ризик-орієнтоване управління;
3. інформаційно-аналітичне та кадрове забезпечення процесу управління;

4. аналіз ефективності запровадження ризик-орієнтованого управління.

Основою ризик-орієнтованого управління є запровадження системи внутрішнього контролю та управлінської підзвітності (відповідальності) в органах публічного управління та державних установах. Система внутрішнього контролю являє собою сукупність організаційних структур, політик, процедур і дій співробітників органів (установ), спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення досягнення визначених цілей.

Внутрішній контроль – це інструмент управління, що дозволяє керівництву органів публічного управління перевірити стан виконання завдань органу. Це динамічний цілісний процес, що постійно адаптується до змін, які зазнає такий орган. Основою внутрішнього контролю (за термінологією ЄС - фінансове управління і контроль) є відповідальність керівника за управління та розвиток органу в цілому. До основних функцій керівника належить планування та організація діяльності, формування адекватної структури внутрішнього контролю, нагляд за здійсненням внутрішнього контролю та управління ризиками для досягнення впевненості в межах розумного в тому, що мета і цілі органу будуть досягнуті, а рішення, включаючи фінансові, виконуватимуться з урахуванням принципів законності, економічності, ефективності, результативності та прозорості. Керівник відповідає за всі дії і процеси в органі, в тому числі за внутрішній контроль, який не обмежується лише фінансовими аспектами діяльності органу.

Слід зазначити, що управління ризиками дозволяє подолати статику державних структур в умовах зростання складності завдань, що ставляться перед ними. Однак, на сьогодні в центральних органах виконавчої влади впроваджено лише окремі елементи механізму управління ризиками.

Методичні рекомендації наразі визначають основні елементи внутрішнього контролю в державному секторі, а саме: аспекти внутрішнього середовища; підходи до ідентифікації ризиків та оцінки, визначення способів реагування на них; заходи контролю; інформаційний і комунікаційний обмін; проведення постійного моніторингу діяльності установи та періодичної оцінки.

Елементи внутрішнього контролю в державному секторі є аналогічними і у вже згаданих Стандартах внутрішнього контролю в державному секторі ISSAI 9100, де одним із компонентів внутрішнього фінансового контролю в органах управління поряд із середовищем внутрішнього контролю органу, контрольними заходами, обміном інформацією і комунікаціями та моніторингом виступає оцінювання ризиків.

Оцінювання ризиків як компонент системи державного внутрішнього фінансового контролю складається з процесів:

1. ідентифікації ризиків;
2. оцінка відповідних ризиків на шляху досягнення цілей органу управління;
3. оцінка схильності організації до ризиків;
4. розробка відповідних заходів з управління ризиками [8].

Ідентифікація ризиків передбачає визначення ризиків, що можуть негативно вплинути на досягнення цілей органу управління і мають внутрішнє або зовнішнє походження.

Оцінка ризиків включає встановлення значущості ризиків і ймовірності їх настання. Для того, щоб розробити заходи з управління ризиками, важливо не тільки визначити, які ризики існують, а й оцінити їх значення та ймовірність настання несприятливих подій. Однією з важливих цілей оцінки ризиків є надання інформації керівництву про сфери ризиків, де потрібно вжити заходів, та їх відносну пріоритетність.

Оцінка схильності органу управління до ризику є важливою для розробки заходів з управління ризиками. Схильність до ризику - це сукупність ризиків, вплив яких організація здатна витримати до вжиття заходів з управління ризиками. Схильність органів управління до ризику буде різнитись залежно від тих чи інших особливостей. Визначення схильності до ризику - це суб'єктивне питання, хоча є важливою стадією при формуванні загальної стратегії управління ризиками.

Заходи з управління ризиками можна розділити на чотири категорії:

- 1) передача ризику - може здійснюватись шляхом страхування ризику;
- 2) прийняття ризику - таке рішення приймається у випадку, якщо можливості вплинути на ризик іншими заходами обмежені, або якщо витрати на здійснення управлінських дій перевищують потенційні втрати від впливу ризику;
- 3) зменшення ризику - передбачає активний вплив на ризик; механізми впливу на ризик є складовою внутрішньої контрольної діяльності;
- 4) зупинення діяльності - відповідно, зупинення впливу ризику [7].

Дієва система внутрішнього контролю передбачає здійснення самоконтролю та вдосконалення. Процес управління ризиками в будь-якій установі передбачає визначеність переліків функцій і відповідних процедур з їх виконання для подальшого їх контролю щодо відповідності та здійснення досягнення мети установи. При цьому можуть бути складені матриці відповідальних виконавців та співвиконавців функцій та процедур, блок-схем ходу їх реалізації.

При здійсненні управління ризиками установи доцільно застосувати способи документування цієї діяльності шляхом складання таблиць (матриць) класифікованих та оцінених за критеріями ймовірності виникнення та впливу ризиків, визначених для конкретних функцій чи завдань, із зазначенням заходів контролю, відповідальних виконавців, термінів та індикаторів виконання таких заходів тощо.

Звертаємо увагу, що за законодавчому рівні закріплено, що управління ризиками є складовою частиною управління установою, виконання завдань і функцій та здійснюється керівниками всіх рівнів,

працівниками установи. Діяльність з управління ризиками в установі полягає у ідентифікації, оцінці та визначенні способів реагування на ризики і заходів контролю з метою запобігання або зменшення їх негативного впливу на досягнення установою мети та стратегічних цілей. Також, зазначено методи ідентифікації ризиків, категорії та види ризиків, критерії оцінки ризиків [7].

Однак, на даний час оцінка ризиків розглядається як додатковий бюрократичний тягар для нижчих рівнів управління та не реалізується належним чином.

Це обумовлено тим, що процес управління ризиками в установі передбачає попереднє визначення відповідних процедур з реалізації на рівні конкретних операцій, що здійснюється у кожному структурному підрозділі установи його керівниками та працівниками в ході виконуваних ними функцій та завдань та визначення пов'язаних з ними ризиків. Гнилицька Л. В. зазначає, що лише у 2 % випадків ідентифікація ризику відбувається на основі облікових даних, у зв'язку з тим, що процес управління ризиками переважно здійснюється керівниками, висновки яких ґрунтуються лише на особистому досвіді та інтуїції [9].

Управлінський персонал загалом розуміє важливість застосування ризик-орієнтованого управління, проте при його впровадженні часто зіштовхується з проблемами різного характеру. Значна кількість питань виникає при розробці інструкції з управління ризиками окремими державними установами, оскільки в такому випадку доводиться враховувати галузеві особливості, специфіку діяльності установи та зводити в єдине ціле показники системи бухгалтерського обліку та багато інших супутніх факторів. Запровадження додаткових регламентуючих документів з цього питання сприятиме ефективному функціонуванню системи державного внутрішнього фінансового контролю в Україні.

Застосовуючи ризик-орієнтоване управління керівник установи визначає відповідального виконавця для здійснення: документування ризиків та способів реагування на них, впровадження ефективних способів реагування на ризики, перегляду на регулярній основі оцінки ризиків і врахування відповідних змін та обставин. При цьому, ризики визначаються на рівні конкретних операцій або ділянки роботи у кожному структурному підрозділі установи його керівниками та працівниками в ході виконуваних ними функцій та завдань постійно у визначені керівником терміни.

Ризик є притаманним всім аспектам діяльності органів публічного управління. Основним критерієм оцінки системи внутрішнього контролю є дельта зниження ризиків та досягнення цілей. Ця діяльність спрямовується на досягнення результатів та повинна здійснюватися систематично. Системний підхід, в першу чергу, передбачає розробку широкої організаційної стратегії ризик-орієнтованого управління, яка може бути спрямована наступним чином:

- розроблення та затвердження внутрішнього документу щодо системи внутрішнього контролю установи;
- чітке визначення відповідальності та обов'язків структурних підрозділів щодо формування та діяльності системи внутрішнього контролю установи;
- здійснення оцінки ризиків (ідентифікація та аналіз відповідних ризиків на шляху досягнення цілей органу управління);
- здійснюється оперативного реагування на ризики;
- запровадження моніторингу і контроль за заходами реагування на ризики;
- визначення та використання дієвого механізму внесення змін до переліку запропонованих заходів реагування на ризики.

При цьому основними принципами ризик-орієнтованого управління у системі державного внутрішнього фінансового контролю мають бути:

- відкритість та прозорість критеріїв та категорій ризику, а також результатів ідентифікації ризиків, що не виключає в окремих сферах суспільних відносин зазначення вказаної інформації, в тому числі і державної таємниці, якщо це необхідно для досягнення публічно значимих цілей держави;
- націленість категорій та критеріїв ризику, заходів з оцінки та управління ризиком на задачі мінімізації можливої шкоди цінностям, що охороняються законом;
- використання в системі управління ризиками об'єктивних та достовірних даних;
- проведення періодичної переоцінки ризиків у зв'язку із зміною факторів ризиків;
- відповідність рівня зрілості системи управління ризиками рівню розвитку управлінських та інформаційних процесів в установі (організації). Адже зріла система управління ризиками неможлива без відповідного рівня зрілості інформаційних рішень по збору, узагальненню та аналізу даних.

Таким чином, управління ризиками – це систематична робота з розробки та практичної реалізації заходів із попередження та мінімізації ризиків, оцінки ефективності їх застосування.

Висновки: Підвищення ефективності використання державних фінансів, яке має вирішальне значення для економічного розвитку України та підвищення добробуту громадян, можливо досягти, зокрема, шляхом системного вдосконалення механізмів публічного управління центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Важливим інструментом публічного управління, що дає змогу досягти виконання зазначених завдань та зменшити кількість проблемних питань, пов'язаних з діяльністю центральних органів виконавчої влади, є державний внутрішній фінансовий контроль. Державний внутрішній фінансовий контроль сприяє державному управлінню в разі зміни середовища, потреб та пріоритетів суспільства і держави.

На наш погляд, управління ризиками не є окремим видом діяльності, а невід'ємною частиною управління, Запровадження ризик-орієнтованого управління, що спрямоване на досягнення поставлених перед установою цілей в цілому, або в частині безпосередньої галузевої відповідальності того чи іншого галузевого керівника і при цьому уникати чи принаймні знижувати негативний вплив прорахунків та несподіванок

Впровадження механізму ризик-орієнтованого публічного управління у системі державного внутрішнього фінансового контролю за визначеними в статті принципами є важливою запорукою ефективного реформування публічного управління, що дасть зменшити кількість проблемних питань, пов'язаних з діяльністю публічних органів виконавчої влади і, відповідно, підвищення рівня конкурентоспроможності країни.

Список використаних джерел.

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про Схвалення Стратегії управління державними фінансами на 2017-2021 роки” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.
2. Андросова О.Ф. Банківські операції : навч. посіб. / О. Ф. Андросова, А.В. Череп. – К. : Кондор, 2008, - 410 с.
3. Бондаренко Л.А. Основні інструменти управління кредитними ризиками комерційного банку при борговому фінансуванні інвестицій // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. – Вип. 170. – С. 117 - 124.
4. Катренко А. В. Прийняття рішень: теорія та практика : [Підручник]. – Львів : «Новий світ – 2000», 2013, - 447 с.
5. Power Michael. The Risk Management of Everything: Rethinking the politics of uncertainty / Michael Power. - Demos, 2004. – 73 с.
6. Ulrich Beck. From Industrial Society to the Risk Society // Theory, Culture and Society, February 1992, v.9, no.1, p.97–123.
7. Наказ Міністерства фінансів України “Про затвердження методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах” від 14.09.2012 № 995.
8. Тайнен Я, Рудницька Р.М., Кестерен М, Чорнуцький С.П., Сидоренко Д.А. Практичні вказівки щодо впровадження фінансового управління і контролю та посилення управлінської підзвітності в органах державної влади в Україні / Ян Ван Тайнен та ін. – К. : Європейський інститут державного управління та аудиту, 2015. – 92с.
9. Гнилицька Л. В. Інформаційне забезпечення ризиками підприємницької діяльності: обліковий аспект / Л. В. Гнилицька // Економічні інновації. – 2014. – Випуск № 57. – С. 88-100.

References.

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), “Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of Strategy of state financial management on 2017-2021””, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws> (Accessed 8 February 2017).
2. Androsova, O.F. and Cherep, A.V.(2008) *Bankivski operatsii* [Banking operations], Kondor, Kiev, Ukraine.
3. Bondarenko, L.A.(2003) “Basic instruments of management the credit risks of commercial bank are the promissory financing of investments”, *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 170, pp. 117 - 124.
4. Katrenko, A.V.(2013) *Pryiniattia rishen: teoriia ta praktyka* [Making Decision: theory and practice], Novyi svit– 2000, Lviv, Ukraine.
5. Power, M.(2004) *The Risk Management of Everything: Rethinking the politics of uncertainty*, Demos, Great Britain.
6. Beck, U.(1992), “From Industrial Society to the Risk Society”, *Theory, Culture and Society*, v.9, no.1, p.97–123.
7. The Ministry of Finance of Ukraine (2012), “The Order of the Ministry of Finance of Ukraine “On Approval of Methodological Recommendations on the Organization of Internal Control by Budget Administrators in their Institutions and in Subordinate Budgetary Institutions””, available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 14 September 2012).
8. Tainen, Y. Rudnitska, R.M. Kesteren, M. Chornutskyi, S.P. and Sydorenko, D.A.(2015) *Praktychni vkazivky shchodo vprovadzhennia finansovoho upravlinnia i kontroliu ta posylennia upravlinskoï pidzvitnosti v orhanakh derzhavnoi vlady v Ukraini* [Practical guidance on the implementation of financial management and control and strengthening of managerial accountability in public authorities in Ukraine], European Institute of Public Administration and Audit, Kiev, Ukraine.
9. Hnylytska, L.V.(2014) “Information provision for business risks: accounting aspect”, *Ekonomichni innovatsii*, vol. 57, pp. 88-100.