

І. П. Лопушинський, доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету

В. Д. Філіппова, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті визначено, що ризиками розвитку місцевого самоврядування можна вважати можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату функціонування системи місцевого самоврядування в результаті певних рішень чи дій. Обґрунтовано зміст та шляхи подолання нормативно-правових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних та соціальних ризиків розвитку системи місцевого самоврядування. Доведено, що управління ризиками становить собою неперервний процес, який охоплює діяльність на всіх рівнях, використовується під час розроблення і формування інноваційних програм розвитку системи місцевого самоврядування, націлено на визначення подій, що можуть впливати на інститути місцевого самоврядування та управління ризиками. Результати такої діяльності дають адекватну гарантію досягнення цілей державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування і запобігають ризикам втрати репутації місцевого самоврядування. Проаналізовано зміст міжнародних процесів стандартизації в галузі управління ризиками, у результаті чого встановлено, що процес ризик-менеджменту має бути невід'ємною складовою частиною процесів управління й інтегрований на стратегічному, операційному, програмному і проєктному рівнях. Наведено пропозиції щодо взаємозв'язку стратегії розвитку місцевого самоврядування, цілей і ризиків, що закладені в управлінні ризиками. Серед принципів, які повинні лягти в основу методології управління ризиками розвитку системи місцевого самоврядування, визначено такі, як: опора на актуальні міжнародні стандарти в галузі управління ризиками під час формування загальних принципів ризик-менеджменту для цілей формування та реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування; потреба враховувати специфічні аспекти впровадження методології управління ризиками у процесі розвитку місцевого самоврядування на різних інституційних рівнях; регулярність і обов'язковість застосування ризик-менеджменту на всіх етапах ухвалення стратегічних і тактичних рішень тощо. Подальші дослідження порушеної у статті проблеми стосуватимуться оцінки ефективності державного управління ризиками на регіональному і місцевому рівнях.

Ключові слова: розвиток, ризики, ресурси, управління, місцеве самоврядування, державне регулювання.

I. P. Lopushynskiy, V. D. Filippova. Risk management in the process of development and functioning of a local self-government system

The article determines that the risks of the development of local self-government can be considered the possibility of an unfavorable situation or an unsuccessful result of the functioning of the local self-government system as a result of certain decisions or actions. The content and ways of overcoming the regulatory, organizational, managerial, financial, economic and social risks of the development of the local self-government system have been substantiated. It is proved that risk management is a continuous process that covers activities at all levels, is used in the development and formation of innovative programs for the development of local government, aimed at identifying events that may affect local government and risk management. The results of such activities provide an adequate guarantee of achieving the goals of state policy for the development of local self-government and prevent the risks of losing the reputation of local self-government. The content of international standardization processes in the field of risk management is analyzed, as a result of which it is established that the risk management process should be an integral part of management processes and integrated at the strategic, operational, program and project levels. The proposals on the interrelation of the strategy of local self-government development, goals and risks, which is embedded in risk management, are given. Among the principles that should form the basis of the risk management methodology for the development of the local self-government system, the following are identified: reliance on current international standards in the field of risk management when formulating general principles of risk management for the formation and implementation of state policy for the development of local self-government; the need to take into account the specific aspects of introducing risk management methodology in the development of local self-government at various institutional levels; regularity and obligatory application of risk management at all stages of strategic and tactical decision-making; etc. Further research on the issue raised in the article will concern the assessment of the effectiveness of public risk management at the regional and local levels.

Key words: development, risks, resources, management, local self-government, state regulation.

Постановка проблеми. Місцеве самоврядування є інституційним функціональним утворенням, покликаним забезпечувати ефективне управління на місцях. Зважаючи на процеси децентралізації, нині актуальним постає питання застосування нових технологій і наукових методів розвитку місцевого самоврядування через ефективність ухвалення управлінських рішень з урахуванням ризиків. Розмаїття ризиків і неминучість їх наслідків для місцевого самоврядування свідчить про важливість і потребу спеціальних інструментів управління ризиками, розроблення системи заходів щодо їх виявлення, оцінки та профілактики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні питання управління ризиками та кризами в публічному секторі ставало предметом наукових розвідок таких учених, як Б. Бортник [1], О. Якубовський, Н. Драгомирецька, Т. Пахомова [4], І. Чикаренко [6], В. Федорчак [9; 11] та інші. Однак, попри вагомий науковий внесок названих та багатьох інших учених у розв'язання досліджуваного питання, процес управління ризиками в системі місцевого самоврядування потребує додаткового вивчення.

Мета статті – аналіз сутності та теоретичних засад управління ризиками розвитку системи місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобальних змін та активізації процесів децентралізації органи місцевого самоврядування в Україні у своїй діяльності стикаються з новими викликами. О. Бортник наголошує, що ухвалення управлінських рішень відбувається в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та потреби забезпечувати задоволеність зацікавлених сторін. Для запобігання небажаних подій та їх наслідків із метою досягнення цілей та раціонального використання ресурсів активно використовуються інструменти управління ризиками [1]. Саме в мінливих сучасних умовах управління ризиками існує можливість прогнозування й попередження негативних явищ, а отже, досягнення цілей довгострокових програм розвитку інституту місцевого самоврядування. Аналіз реального процесу функціонування системи місцевого самоврядування можливо здійснити через специфічну теорію ризику, що поєднує в собі і суб'єктивний, і об'єктивний підходи. У цьому разі ризик розкривається через суб'єктивну сторону і пов'язаний із вибором певних альтернатив та розрахунком імовірностей їх результату. Проте слід звернути увагу, що величина ризику не тільки суб'єктивна, але й об'єктивна, оскільки вона є формою якісно-кількісного вираження реально існуючої невизначеності. Так, В. Дикань та І. Посохов наголошують, що об'єктивність ризику проявляється і в тому, що це поняття відбиває реально існуючі в суспільному житті явища. Причому ризик існує незалежно від того, чи усвідомлюють його наявність, чи ні, враховують чи ігнорують його [2].

З позиції функціонування системи місцевого самоврядування можна виокремити чотири основоположні групи ризиків: група мегаризиків (формується завдяки чинникам, що наявні в масштабах світової системи муніципальної влади); група макроризиків (формується завдяки чинникам, що наявні в системі місцевого самоврядування України); група мезоризиків (формується завдяки чинникам, що наявні в локальному масштабі місцевого самоврядування); група мікроризиків (формується завдяки чинникам, що наявні в масштабі інституційної одиниці та/або суб'єктів місцевого самоврядування). Узагальнено найпоширеніші визначення ризиків, наведені на рис. 1.

Базуючись на означених положеннях, можна визначити «ризик місцевого самоврядування» як можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату функціонування системи місцевого самоврядування

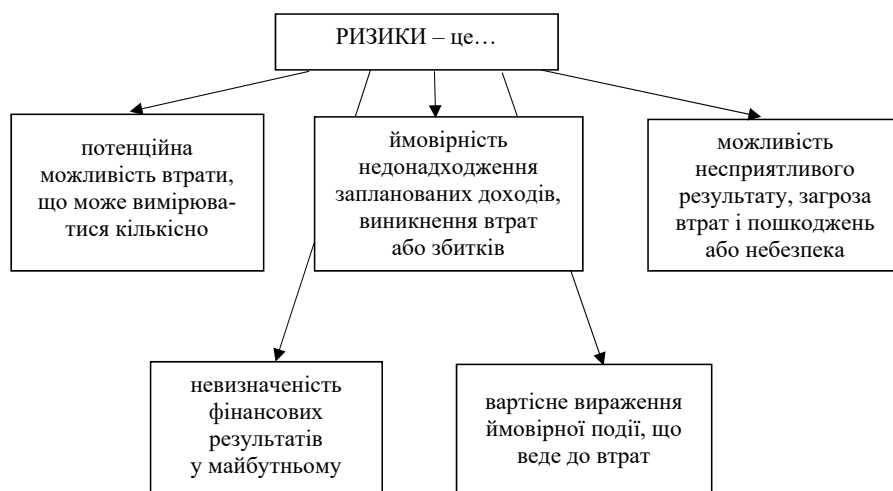


Рис.1. Основні підходи до визначення ризиків

Джерело: складено авторами за матеріалами [3]

в результаті певних рішень чи дій. До них можна віднести такі види ризиків: нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та соціальні (табл. 1).

Таблиця 1

Профілі ризиків функціонування системи місцевого самоврядування

Види	Тлумачення
Нормативно-правові ризики	несхвалення або несвочасне ухвалення необхідних нормативних актів, унесення істотних змін до законопроектів і постанов, що впливають на розвиток і функціонування системи місцевого самоврядування
Організаційно-управлінські ризики	недостатнє опрацювання питань, що вирішуються в межах реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування, недостатня підготовка управлінського потенціалу, неадекватність системи моніторингу реалізації державної політики, відставання від термінів реалізації заходів
Фінансово-економічні ризики	недотримання фінансових зобов'язань з боку держави, зменшення обсягу надходження податків і зборів тощо
Соціальні ризики	опір громадськості та політичних партій, асоціацій цілям і реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування

Джерело: складено авторами

Слід зауважити, що подолання або мінімізація нормативних ризиків безпосередньо пов'язані зі стратегією формування державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування, забезпеченням моніторингу її реалізації та оперативного внесення потрібних змін. При цьому помилкова організаційна схема і слабкий управлінський потенціал (зокрема недостатній рівень кваліфікації для роботи з новими інструментами державної політики) можуть призводити до неефективного управління процесом реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування, неузгодженості дій суб'єктів такої політики, низької якості реалізації програмних заходів як на регіональному, так і на місцевому рівні. Відповідно, усунення організаційно-управлінського ризику можливе через забезпечення постійного й оперативного моніторингу, а також випереджальне розроблення інструментів моніторингу ефективності місцевого самоврядування. Щодо мінімізації фінансово-економічних ризиків, то, на нашу думку, це виявляється можливим через інституціоналізацію механізмів співфінансування. Своєю чергою, мінімізація соціального ризику можлива за рахунок забезпечення широкого залучення громадськості до обговорення цілей, завдань і механізмів розвитку системи місцевого самоврядування, а також публічного висвітлення процесу і результатів реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування [4]. Слід звернути увагу, що аналіз виявлених ризиків може бути якісним та/або кількісним (рис. 2).

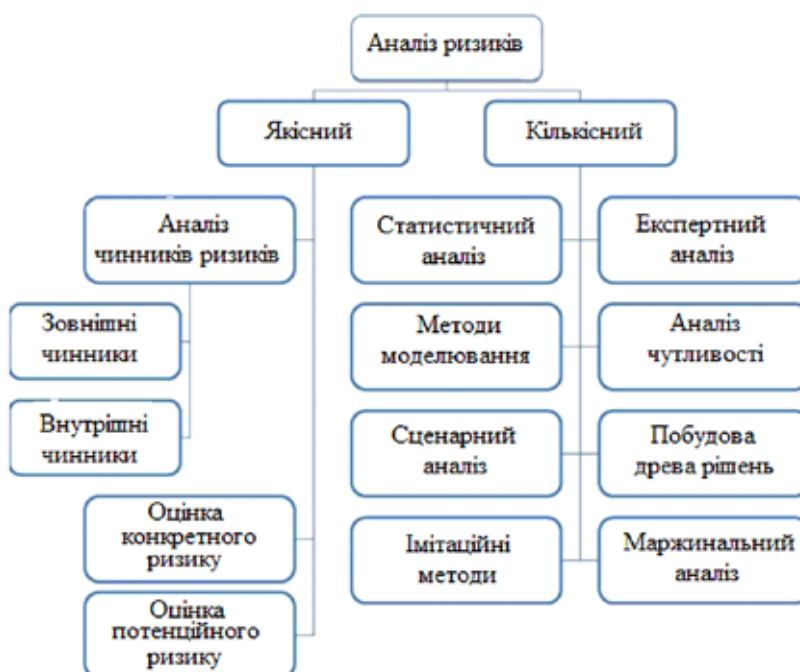


Рис. 2. Класифікація методів аналізу ризиків

Джерело: [5]

Варто зазначити, що якісний аналіз складається з низки послідовних етапів, таких як: виявлення чинників, що впливають на зниження або збільшення ступеня виникнення конкретного виду ризику під час здійснення будь-якої дії чи бездіяльності; установлення системи оціночних показників ризику, що повинна задовольняти критерії об'єктивності, адекватності, комплексності, ефективності та доцільності; опис потенційних галузей ризику, тобто виявлення дій, заходів і робіт, під час виконання яких може виникнути невизначеність щодо досягнення запланованого показника; ідентифікація всіх можливих ризиків, тобто визначення конкретних ключових ризиків, що виникають у результаті виконання запланованих дій. Заключні дані, отримані у процесі проведення якісного аналізу, беруться за основу для дальшого кількісного аналізу, тобто оцінюються тільки ті ризики, що характерні для цього проєкту. Коли ми тільки починаємо роботу з чинниками, ми прагнемо описати їх на рівні: імовірно-неімовірно, небезпечно-безпечно і наскільки небезпечно. На цій основі можна здійснити побудову карти з осями абсцис, на якій збудовано шкалу безпеки, і ординат, із розміщенням на ній шкали ймовірності ризику. Чинники знаходять відбиття на створеному полі й отримують на ньому візуальне позиціонування (рис. 3).

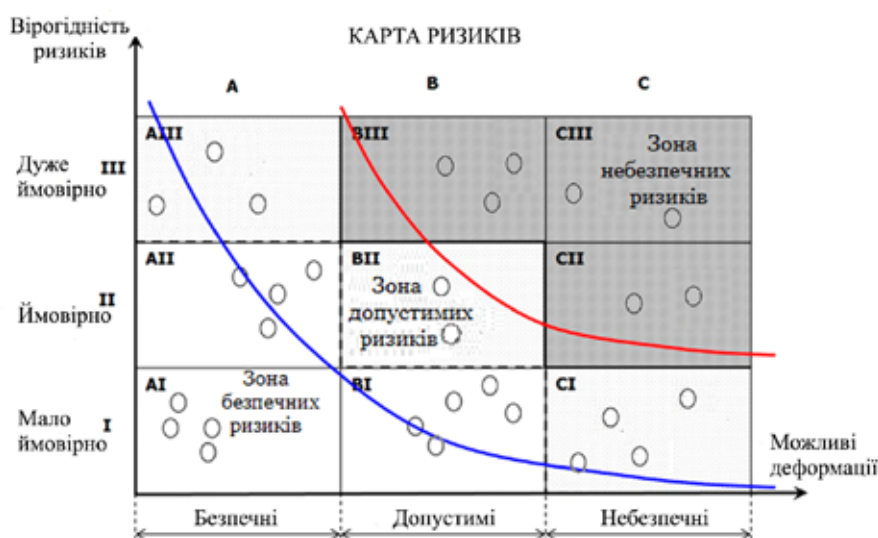


Рис. 3. Орієнтовна карта вимірювання ризиків

Джерело: [5]

Отже, для місцевого самоврядування будь-які зміни в середовищі функціонування можуть стати джерелом невизначеності та можуть призвести до недосягнення очікуваних результатів діяльності. У зв'язку з цим розроблення методології управління ризиками в процесі реалізації, на нашу думку, має включати такі компоненти: визначення концептуальних засад управління ефективністю та якістю надання послуг на місцевому рівні, обґрунтування принципів, функцій і методів управління ризиками в умовах підвищення вимог до якості надання управлінських послуг на місцевому рівні загалом; розкриття сутнісних характеристик, виявлення чинників, що впливають на систему місцевого самоврядування; розроблення методологічних засад управління ризиками та впровадження системи контролю через ключові індикатори ризиків на основі структурно-функціональної моделі механізму управління ризиками та контролю системи місцевого самоврядування; практичне впровадження структурно-функціональних моделей механізму управління ризиками та контролю системи місцевого самоврядування; розроблення практичної методики діагностики результатів впровадження механізмів управління ризиками та контролю.

Таким чином, управління ризиками в процесі розвитку місцевого самоврядування становить собою неперервний процес, що охоплює діяльність на всіх рівнях, використовується під час розроблення і формування інноваційних програм розвитку системи місцевого самоврядування, націлене на визначення подій, що можуть впливати на інститути місцевого самоврядування та управління ризиками [6]. Результати такої діяльності дають адекватну гарантію досягнення цілей державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування і запобігають ризикам втрати репутації місцевого самоврядування. Водночас система управління ризиками (з урахуванням їх прогнозу) дає змогу оцінити можливі ризикові події та оперативно вжити локалізацію й усунення причин виникнення ризиків.

Слід також звернути увагу, що у світовій практиці нині активно розвиваються процеси стандартизації в галузі управління ризиками (ризик-менеджменту) на національному та міжнародному рівнях, а також на рівні місцевого самоврядування (табл. 2). Стандартами в галузі ризик-менеджменту передбачається уніфікація термінології, що використовується в цій галузі; складників процесу управління ризиками; підходів до побудови організаційної структури ризик-менеджменту [7].

Зміст наведених вище документів свідчить, що процес ризик-менеджменту має бути невід’ємним складником процесів управління й інтегрований у всі процеси на місцевому рівні. Вважаємо, що такий процес повинен застосовуватися на: стратегічному, операційному, програмному і проектному рівнях. При цьому важливо відзначити, що в усіх стандартах не прописано такі дії, як аналіз та оцінювання ризиків, тобто методики, як це робити, там не міститься. Тут на допомогу приходять ISO 31010, що містить понад 30 способів з аналізу, оцінки, ідентифікації ризиків. Відповідно, ми можемо застосувати ці інструменти, щоби зробити інтегровану систему оцінки ризик-орієнтованою.

Таблиця 2

Міжнародні стандарти управління ризиками [8]

Стандарт	Назва стандарту	
	<i>мовою оригіналу</i>	<i>українською мовою</i>
ONR49002-1:2004	Risk management for organizations and systems. Part 1: Guidelines for risk management	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Частина 1: Вказівки для ризик-менеджменту
ONR 49002-2:2004	Risk management for organizations and systems. Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Частина 2: Вказівки щодо інтеграції ризик-менеджменту в систему загального менеджменту
ONR 49003:2004	Risk management for organizations and systems. Qualification of the risk manager	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Кваліфікація ризик-менеджера
ONR 49000:2004	Risk management for organizations and systems. Terms and principles	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Терміни та принципи
ON R 49001:2004	Risk management for organizations and systems. Elements of the risk management systems	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Елементи систем ризик-менеджменту
ONORM S 2300	Risk, security and crisis management. Concepts	Ризик, безпека і кризовий менеджмент. Поняття.
ONORM S 2310	Risk, security and crisis management. Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management	Ризик, безпека і криза-менеджмент. Критерії вибору та верифікації осіб, призначених для кризового менеджменту
ISO/CD 31000: 2009 (міжнародний стандарт)	General guidelines for principles and implementation of risk management	Загальні керівні вказівки за принципами і здійснення ризик-менеджменту
BS 31100:2008 (британський стандарт)	Code of practice for risk management	Положення практики для ризик-менеджменту
AS/NZS 4360:2004	Risk management	Ризик-менеджмент
JISQ 2001:2001 (японський стандарт)	Guidelines for development and implementation of risk management system	Керівні вказівки для розроблення та виконання системи ризик-менеджменту
BS 5760-7:1991 (IEC 61025:1990)	Reliability of systems, equipment and components. Part 7: Guide to fault tree analysis (FTA)	Надійність систем, обладнання та компонентів. Частина 7: Керівництво з аналізу «дерево відмов»
CSAQ 850:1997 (канадський стандарт)	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Керівні вказівки з ризик-менеджменту під час ухвалення рішень
HB 436:2004 (австралійське керівництво)	Risk management Guidelines. Companion to AS/NZS 4360:2004	Керівні вказівки з ризик-менеджменту. застосування стандарту AS/NZS 4360:2004

Джерело: складено авторами

В. Федорчак, характеризуючи ситуації ризику в систематизованому вигляді, наводить кілька (ситуацій) їх модифікацій: суб’єкт робить вибір із кількох альтернатив і має об’єктивні ймовірності отримання передбачуваного результату, що ґрунтуються, наприклад, на перевірених статистичних дослідженнях; вірогідність настання очікуваного результату може бути оцінена тільки на основі суб’єктивних оцінок, тобто суб’єкт має справу із суб’єктивними ймовірностями; суб’єкт у процесі вибору у своєму розпорядженні має як об’єктивні, так і суб’єктивні ймовірності [9].

І тут доцільним стає пояснення взаємозв’язку стратегії розвитку місцевого самоврядування, цілей і ризиків, що закладені в управлінні ризиками (рис. 3).

Перше, на що слід звернути увагу, це те, що, виходячи із стратегії, формується контекст реформ на місцевому рівні, за підсумками контекстного аналізу формуються процеси, тобто ті види і напрями діяльності, де ми вбачаємо проблеми і хочемо додати поліпшень. У процесі управління ризиками ми встановлюємо індикатори двох видів: на вході і виході, а отже, досягаючи поставлених критеріїв, ми досягаємо стратегічної мети. Однак слід

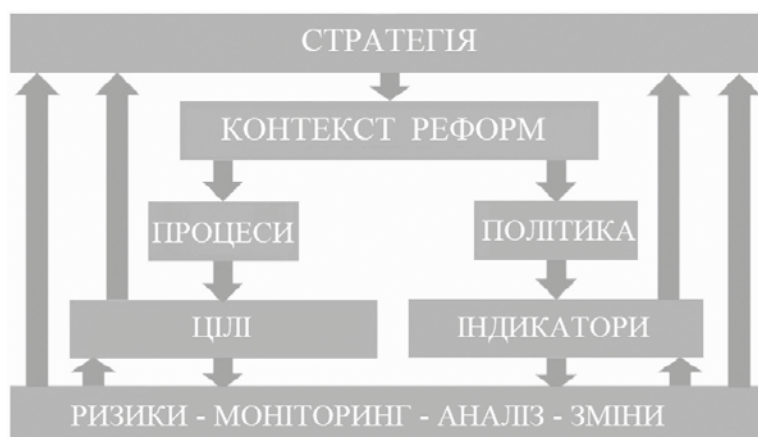


Рис. 3. Взаємозв'язок стратегії розвитку місцевого самоврядування, цілей та розвитку

Джерело: складено авторами за матеріалами [3]

розуміти, що ключові індикатори ризику – спеціально підібрані метрики (показники), які найбільш видимо сигналізують про підвищення рівня того чи іншого ризику – мають бути чітко визначеними. Такі метрики вибираються на основі аналізу, й основною метою їх систематизації та селекції є прогнозування несприятливої (негативної) події для запобігання можливих втрат у разі появи цієї несприятливої (негативної) події. Правильно підібраними ключовими індикаторами ризику є ті, що супроводжують ризик упродовж тривалого часу і не зникають при підвищенні або зниженні рівня цього ризику [10].

Слід зазначити, що використання індикаторів ризику вимагає структурованого підходу. У разі операційних ризиків це може бути збільшення кількості негативних подій (наприклад, неефективність державного управління, відсутність державно-приватного партнерства, відмови, прогалини в наданні адміністративних послуг, затримки, рекламації, негативні наслідки реалізації державної політики за виокремлений або звітний період), що характеризує підвищення рівня організаційних і операційних ризиків процесів формування та реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування.

Далі з контексту впливає політика місцевого розвитку, а з неї – операційні цілі. Реалізуючи операційні цілі, ми досягаємо стратегічних цілей функціонування системи місцевого самоврядування. При цьому нам потрібні моніторинг, аналіз, поліпшення та інтеграція процесу ризик-менеджменту. Виконуючи такі пункти, можна коригувати як індикатори, так і цілі, і стратегію, що загалом приводить до досягнення стратегічних показників розвитку місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що вимоги стабільності, зростання ефективності, обґрунтованості державних рішень, мінімізації суб'єктивного чинника в місцевому самоврядуванні затребувані і можуть бути задоволені впровадженням системи управління ризиками під час розроблення державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування. При цьому очікуваними результатами впровадження регулярного ризик-менеджменту є: зниження суб'єктивності, підвищення прозорості та обґрунтованості рішень; розрахунок багатьох варіантів і прогнозування наслідків ухвалення рішень; оптимізація ризиків та їх впливу; готовність до негативних наслідків; зниження деструкцій; підвищення швидкості реагування для ліквідації наслідків тощо [11].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, управління ризиками передбачає впровадження до процесу ухвалення рішень у процесі розвитку й функціонування системи місцевого самоврядування додаткових логічних і семантичних операцій: виявлення та опис чинників ризику; оцінку ймовірності ризику; оцінку можливих негативних наслідків і шкоди; вибір стратегії управління ризиками; розроблення контрольних показників для моніторингу реалізації політики щодо розвитку місцевого самоврядування; розроблення заходів реагування та ухвалення оперативних рішень; регламентацію повноважень і процесу формування вироблення політичних рішень з урахуванням процедур управління ризиками в процесі формування і реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування. При цьому системне застосування управління ризиками на всіх етапах дозволить істотно підвищити ступінь раціональності і оптимальності стратегії розвитку місцевого самоврядування, загальну ефективність ухвалених рішень, а також системи місцевого самоврядування загалом.

Серед принципів, що повинні лягти в основу методології управління ризиками розвитку системи місцевого самоврядування, нами вбачаються: опора на актуальні міжнародні стандарти в галузі управління ризиками під час формулювання загальних принципів ризик-менеджменту для цілей формування і реалізації державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування органами влади, насамперед на державному рівні; потреба враховувати

специфічні аспекти впровадження методології управління ризиками у процесі розвитку місцевого самоврядування на різних інституційних рівнях; регулярність і обов'язковість застосування ризик-менеджменту на всіх етапах ухвалення стратегічних і тактичних рішень; пріоритет соціально-політичної значущості під час ухвалення рішень; моделювання управління ризиками в політичному процесі на різних рівнях: стратегічному, тактичному, а також у межах окремо взятої програми і напряму державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування; опора на інформаційно-комунікаційні технології, мережеві технології; регулярна взаємодія і консультування із зацікавленими сторонами з позиції управління ризиками.

Дальші дослідження порушеної нами у статті проблеми стосуватимуться оцінки ефективності державного управління ризиками на регіональному і місцевому рівнях.

Список використаних джерел:

1. Бортнік О.В. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. Інвестиції: практика та досвід, 2021. № 1. С. 141–148. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.141
2. Дикань В.Л., Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. Бізнес Інформ, 2014. № 1. С. 314–319.
3. Філіппова В.Д., Грабарь Ю.Г. Управління ризиками в процесі формування та реалізації державної політики в галузі педагогічної освіти. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електрон. наук. фах. вид. Херсон, 2016. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_2/11.pdf.
4. Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М. Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник. К. : Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2005. 68 с.
5. Філіппова В.Д. Державна політика в галузі освіти: виклики і перспективи : монографія. Херсон : Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2021. 70 с.
6. Чикаренко І. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні. Державне управління та місцеве самоврядування, 2011. Вип. 4 (11). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf)
7. ISO/IEC GUIDE 73:2002. Risk management-Vocabulary – Guidelines for use in standards. International Organization for Standardization, 2002. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en/>
8. Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), 2004. URL: <https://www.coso.org/documents/990025p-executive-summary-final-may20.pdf>
9. Федорчак В.В. Державне управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій : монографія. Х. : НУЦЗУ, 2018. 305 с.
10. Charette R.N. Applications Strategies for Risk Analysis.-New York, v.p. : Mc GrewHill, 1990. 570 p.
11. Федорчак В.В. Аналіз й оцінка особливостей функціонування організаційного механізму державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій в Україні. Інвестиції: практика та досвід, 2018. №. 6. С. 49–51.

References:

1. Bortnik O.V. (2021) Upravlinnya ryzykamy v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya na osnovi mizhnarodnykh standartiv ["Risk management in local governments on the basis of international standards"] journal Investytsiyi: praktyka ta dosvid ["Investments: practice and experience"], Vol. 1. pp. 141–148. [Ukraine]
2. Dykan' V.L., Posokhov I.M. (2014) Doslidzhennya mizhnarodnykh standartiv upravlinnya ryzykamy ["Research of international standards of risk management"]. journal Biznes Inform ["Business Inform"]. Vol 1. pp. 314–319. [Ukraine]
3. Filippova V.D., Hrabar' YU.H. (2016) Upravlinnya ryzykamy v protsesi formuvannya ta realizatsiyi derzhavnoyi polityky v haluzi pedahohichnoyi osvity ["Risk management in the formation and implementation of state policy in the field of teacher education"] journal Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya ["Theory and practice of public administration and local self-government"]. Vol 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_2/11.pdf. [Ukraine]
4. Yakubovs'kyu O.P., Pakhomova T.I. and Drahomyrets'ka N.M (2005) Upravlinnya ryzykamy ta kryzamy ["Risk and crisis management"]. K.: Tsentr dystantsiynoho navchannya NADU pry Prezydentovi Ukrayiny. 68 p. [Ukraine]
5. Filippova V.D. (2021) Derzhavna polityka v haluzi osvity: vyklyky i perspektyvy ["State policy in the field of education: challenges and prospects"]. Kherson: Book Publishing House FOP Vyshemirsky V.S., 70 p.
6. Chykarenko I. (2011) Pryntsypy ta model' realizatsiyi systemy antykrizovoho upravlinnya na munitsypal'nomu rivni ["Principles and model of implementation of the crisis management system at the municipal level"] journal Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya ["Public administration and local self-government, 2011"]. Issue. 4 (11). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf) [Ukraine]

7. ISO/IEC GUIDE 73:2002. Risk management-Vocabulary – Guidelines for use in standards. International Organization for Standardization, 2002. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en/>

8. Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), 2004. URL: <https://www.coso.org/documents/990025p-executive-summary-final-may20.pdf>

9. Fedorchak V.V. (2018) Derzhavne upravlinnya ryzykamy vynyknennya nadzvychaynykh situatsiy [“State risk management of emergencies”]. KH.: NUTSZU. 305 p. [Ukraine]

10. Charette R.N. (1990) Applications Strategies for Risk Analysis.-New York, v.p. : Mc GrewHill. 570 p.

11. Fedorchak V.V. (2018) Analiz y otsinka osoblyvostey funktsionuvannya orhanizatsiynoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnya ryzykamy vynyknennya nadzvychaynykh situatsiy v Ukrayini [“Analysis and evaluation of the peculiarities of the functioning of the organizational mechanism of state risk management of emergencies in Ukraine”]. journal Investytsiyi: praktyka ta dosvid [“Investments: practice and experience”]. Vol. 6. pp. 49–51.