

УДК 351

JEL: D73, D 74, D 81, H 12

DOI: 10.35774/rarrpsu2020.25.094

Дмитро ОНОФРІЙЧУК

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет

E-mail: dimaonofriuchuck@gmail.com

ЗАПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФУНКЦІОНАЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУТІВ

АНОТАЦІЯ.

Вступ. У статті обґрунтовано наукові та організаційні засади запровадження інструментарію ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів як засобу інноватизації та підвищення конкурентного статусу владних інститутів як на державному так і на регіональному рівнях. Структуровано й ідентифіковано ризики, пов'язані з наданням публічних послуг та їх ресурсним супроводом, а також обґрунтовано алгоритм управління ними.

Мета статті. Обґрунтувати сутнісні детермінанти ризик-менеджменту і науково-організаційні засади його запровадження у функціональну діяльність публічних інститутів на макроекономічному та регіональному рівнях.

Методи. В рамках наукової публікації використані методи історичного, системного, порівняльного та структурного аналізу, абстрактно-логічного узагальнення.

Результати. У роботі обґрунтовано архітектуру запровадження ризик-менеджменту в публічній службі, доведено, що він повинен бути інтегрований у всі підсистеми адміністративного менеджменту публічного інституту та бути невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень. Розглянуто механізм управління корупційними ризиками, який повинен охоплювати: розроблення стратегії або програми передбачення можливих сфер виникнення корупційних ризиків, оцінювання корупційних ризиків, розроблення механізму реагування на корупційні ризики, моніторинг результативності антикорупційного механізму.

Основні положення наукової статті сприятимуть побудові інноваційної конкурентоспроможної високопрофесійної, прозорої, некорумпованої, престижної та орієнтованої на потреби громадян публічної служби.

Ключові слова: ризики, структурізація ризиків, ризик-менеджмент, управління ризиками в системі публічної служби, корупційні ризики, антикорупційні програми.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 2, **бібл.:** 9.

DMYTRO ONOFRIYCHUK

INTRODUCTION OF RISK MANAGEMENT IN THE FUNCTIONAL ACTIVITY OF PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT

Introduction. The article substantiates the scientific and organizational principles of introducing risk management tools into the functional activities of public institutions as a means of innovation and increasing the competitive status of government institutions at both the state and regional levels. The risks related to the provision of public services and their resource support are structured and identified, as well as the algorithm of their management is substantiated.

Goal. To substantiate the essential determinants of risk management and scientific and organizational principles of its introduction into the functional activity of public institutions at the macroeconomic and regional levels.

Methods. In the framework of the scientific publication the author used the methods of historical, systematic, comparative and structural analysis, abstract-logical generalization.

Results. *The paper substantiates the architecture of risk management in the public service, proves that it should be integrated into all subsystems of administrative management of the public institution and be an integral part of the management decision-making process. The mechanism of corruption risk management is considered, which should include: development of a strategy or program for anticipation of possible areas of corruption risks, assessment of corruption risks, development of a mechanism for responding to corruption risks, monitoring the effectiveness of the anti-corruption mechanism.*

Conclusions. *The main provisions of the scientific article will help build an innovative, competitive, professional, transparent, non-corrupt, prestigious, needs-oriented public service.*

Keywords: *risks, risk structuring, risk management, risk management in the public service system, corruption risks, anti-corruption programs.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 2, bibl.: 9.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Підвищення конкурентного статусу публічної служби і на державному, і на регіональному рівнях неможливе без інноватизації як функціональної діяльності публічних інститутів, так і власне інноватизації механізму надання публічних послуг та внутріорганізаційного менеджменту. В публічному управлінні нововведення забезпечують якісно нову спроможність: публічно-управлінського впливу на функціонування і розвиток суспільства у цілому і його окремих сфер; адміністрування внутріорганізаційних процесів та публічних послуг; управління змінами; міжсекторної співпраці; залучення громадянського суспільства до публічного управління. Одним із інноваційних інструментів, які можуть використовувати публічні інститути, є ризик-менеджмент. Ризик-менеджмент – це система, яка дає змогу ідентифікувати, передбачати, нівелювати ризики та їх наслідки для досягнення цілей чи місії існування будь-якої організації на різних рівнях функціонування економіки.

Сфер виникнення ризиків є багато. Для публічних інститутів вони пов'язані із соціально-психологічними, організаційними, економічними, інституційними аспектами. Тому ідентифікація цих ризиків і управління ними через систему ризик-менеджменту є актуальним питанням і становить як науковий, так і прикладний інтерес. Практичне значення дослідження підсилюється потребою реалізації положень Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року (розпорядження КМУ від 18 грудня 2018 року № 1102-р), які передбачають підвищення якості державних послуг, деполітизацію, стабільність, професійність державної служби, її орієнтацію на потреби громадян, прозорість та підконтрольність громадянському суспільству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню економічної природи ризиків присвячено праці П. Бернстайна, І. Бланка, Ф. Блека, Дж. Лінтнера, А. Маршала, Р. Мертона, М. Міллера, Ф. Модільяні та інших.

Теоретичні засади ризик-менеджменту закладені в теорії вірогідності Данієля Бернуллі (1738 р.), прогностичній теорії Ф. Гальтона, теорії диверсифікації інвестиційного портфеля Г. Марковіца (1990 р.).

Питання управління ризиками порушені у працях Л. Тепмана в руслі ідентифікації та управління фінансовими ризиками, К. Гіротра – з позицій психологічних аспектів управління ризиками, К. Гіротра – щодо створення еталонної моделі управління в умовах ризиків та невизначеності [1, 2, 3].

У більшості наукових праць (Т. Васильєва, С. Леонова, Я. Кривича) ризик-менеджмент відображено як інструмент управління на мікрорівні в умовах невизначених господарських ситуацій, яке базоване на прогнозуванні ризиків і впровадженні методів їх зниження. Відзначимо, що невизначеність може бути інформаційною, політико-правовою, часовою, соціально-економічною, екологічною, технологічною тощо [4].

Нині на державному та регіональному рівнях управління активно порушують питання створення системи управління ризиками в публічній службі, але поки що її впровадження є

фрагментарним (наприклад, у системі органів, що реалізують податкову та митну політику², в діяльності авіаційної і прикордонної служб). Одночасно питання створення цілісної системи ризик-менеджменту в функціональній діяльності публічних інститутів не набуло належного систематизованого наукового викладу.

Мета статті. Тому в рамках даної наукової публікації вважаємо за доцільне обґрунтувати сутнісні детермінанти ризик-менеджменту і науково-організаційні засади його запровадження у функціональну діяльність публічних інститутів на макроекономічному та регіональному рівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі ризик-менеджмент відображають як засіб управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. «Сучасна економічна наука представляє ризик як вірогідну подію, в результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Якщо ризик припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, він належить до спекулятивних ризиків. Якщо ж наслідки негативні або їх нема взагалі, такий ризик іменується чистим» [5].

У літературі виокремлюють дві теорії пояснення сутності ризику. Класичну теорію Дж. Мілля та І. У. Сенсора, яка розглядає ризик із позицій можливих втрат та неокласичну теорію граничної корисності А. Маршала й А. Пігу, яку використовують при прийнятті управлінських рішень.

Ризик виникає в умовах відсутності достовірної інформації, недостатнього правового регламентування або наявності правових асиметрій, матеріальної зацікавленості в кінцевих результатах прийняття рішень. У будь-якому випадку врахування ризику дає змогу уникнути ресурсних втрат, зменшити ентропію у функціональній діяльності. Це можливе завдяки створенню дієвої системи ризик-менеджменту як у реальному секторі, так і в системі владних інститутів.

Ризик-менеджмент повинен бути інтегрований у всі підсистеми адміністративного менеджменту публічного інституту і стати невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень. Зазначимо, що управління ризиками можуть здійснювати як окремий структурний підрозділ організації (сектор чи відділ з управління ризиками), так і залучені зовнішні експерти (пасивне управління). В будь-якому випадку можливість використання консалтингових послуг є презентативнішим стосовно стейкхолдерів. Наприклад, у Державній авіаційній службі України створено відділ з управління ризиками, до функціональної діяльності якого належать: управління ризиками щодо безпеки польотів; виявлення проблем з безпеки польотів; оцінювання ризиків щодо безпеки польотів; розроблення та реалізація заходів для управління ризиками; контроль щодо заходів гарантування безпеки польотів; аналіз та визначення наявного рівня безпеки польотів; забезпечення конфіденційності інформації з безпеки польотів відповідно до чинного законодавства; запобігання витоку публічної інформації з обмеженим доступом, що є власністю держави.

В організаційному плані ризики-менеджмент може включати наступні етапи: ідентифікації ризиків і моделювання їх можливих наслідків, вибір інструментів управління ризиками та їх відображення у ризик-стратегії, моніторинг результативності управління ризиками й корегування ризик-стратегії.

Із позицій організації роботи публічного інституту сферами використання ризик-менеджменту можуть бути системи: організаційної структури, моніторингу, планування, прогнозування, бюджетування, документообігу, безпеки організації, закупівлі, управління якістю, контролю й адміністративного аудиту, управління кадрами, інформаційно-комунікативного супроводу, управління інноваційно-інвестиційними проєктами, надання публічних послуг тощо.

Наприклад використання ризик-менеджменту в системі бюджетування розпорядниками бюджетних коштів на регіональному рівні повинне передбачати:

² Автоматизована система аналізу та управління ризиками Державної митної служби України містить сукупність програмно-інформаційних комплексів, які забезпечують функціонування системи управління ризиками Державної митної служби України шляхом аналізу та контролю (в тому числі з використанням інформаційних технологій) поданих документів у конкретному випадку переміщення товарів, транспортних засобів комерційного призначення через митний кордон України з метою обрання форм та обсягу митного контролю, достатніх для забезпечення дотримання вимог законодавства України з питань митної справи).

- моніторинг відповідності бюджетних програм стратегічним цілям, завданням та пріоритетам соціально-економічного розвитку національної економіки загалом, її регіонів, секторів відповідно до завдань та повноважень розпорядника бюджетних коштів;
- обґрунтування доцільності та реалістичності бюджетної програми;
- верифікація результативних показників бюджетної програми за економічним, соціальним, організаційним критеріями щодо їхньої відповідності цілям і завданням бюджетної програми, їх узгодженості з показниками, досягнутими протягом попередніх бюджетних періодах;
- аудиту витрат бюджетної програми на підставі фактичних і прогнозних результативних показників.

За категоріями виникнення корупційні ризики можуть бути: зовнішні (ймовірність виникнення корупційних ризиків не пов'язана з виконанням органом влади відповідних функцій і завдань); внутрішні (ймовірність виникнення корупційних ризиків безпосередньо пов'язана з організаційно-управлінською діяльністю в органі влади відповідно до його функцій і завдань).

За видами корупційні ризики можуть бути: нормативно-правові (відсутність, суперечність або нечітка регламентація у законодавстві положень щодо виконання органом влади функцій і завдань); організаційні (невизначення або нечітке визначення процедур виконання органом влади функцій і завдань); кадрові; фінансово-господарські; адміністративні; контрольно-наглядові тощо.

Можливу структуру ризиків для публічного інституту вважаємо за доцільне провести за його ресурсним супроводом (табл. 1). Однак слід зазначити, що кожен із цих видів ризику може бути верифікований відповідно до специфіки функціональної діяльності публічного інституту.

Наприклад, у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування ризики можуть виникати через те, що суб'єкт господарювання подав недостовірні відомості до Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування; через порушення прав осіб, застрахованих у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування, недотримання суб'єктом господарювання вимог законодавства у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування; невиконання суб'єктом господарювання приписів щодо усунення порушень, виявлених під час заходів державного нагляду; порушення термінів подання або неподання передбаченої законодавством звітності органам Пенсійного фонду України платниками збору на обов'язкове державне пенсійне страхування, що передбачено законодавством [6].

Імплементация у вітчизняну систему публічного управління європейської практики ефективного врядування відповідно до Плану заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106 [7], передбачає виявлення та нівелювання корупційних ризиків, які можуть виникнути в діяльності публічного інституту.

Серед загальних підходів до реагування на корупційні ризики можна назвати такі [8]:

- усунення корупціогенних факторів у законодавчих та нормативних актах;
- запровадження в установах ефективних систем управління кадрами, державними закупівлями, наданням послуг;
- стандартизація та оптимізація управлінських процесів і розроблення стандартних операційних процедур стосовно ключових функцій з чітким описом виконання функцій та розмежуванням відповідальності й повноважень (алгоритмізація управлінського процесу);
- відокремлення та розмежування функцій, які створюють можливості для корупційних правопорушень.

Процес управління корупційними ризиками повинен містити: розроблення стратегії або програми передбачення можливих сфер виникнення корупційних ризиків, оцінювання корупційних ризиків, формування механізму реагування на корупційні ризики, моніторинг результативності антикорупційного механізму.

Відповідно до статей 8 і 12 Закону України «Про запобігання корупції», Національне агентство з питань запобігання корупції розробило Методологію оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади, яка передбачає, що публічні інститути розроблять антикорупційні програми.

Структуризація ризиків публічних інститутів

Ризики	Чинники, що їх характеризують
<i>Використання трудових ресурсів</i>	
Корупційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень доступності, відкритості та прозорості діяльності; - нечесність державних службовців; - недостатня компетентність; - виникнення конфлікту інтересів; - безконтрольність з боку керівництва; - наявність дискреційних повноважень; - правові асиметрії у регламентуванні функціональної діяльності публічного інституту.
Етико-психологічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - гендерні дисбаланси; - відсутність технологій підтримки позитивного іміджу публічної служби; - недостатня ефективність механізмів підтримки етичної культури працівників органу (етичного законодавства, професійної соціалізації; умови організації праці публічних службовців, громадський контроль за діяльністю публічних службовців).
<i>Використання фінансових ресурсів</i>	
Бюджетний ризик	<ul style="list-style-type: none"> - несвоечасність затвердження паспортів бюджетних програм і порядку використання бюджетних коштів; - збільшення видатків на оплату комунальних у зв'язку зі зростанням цін на енергоносії, підвищенням заробітної плати і прожиткового мінімуму; - невідповідність між зобов'язаннями за видатками місцевих бюджетів та джерелами фінансування; ризик нормативної неврегульованості забезпечення видатків на соціальні потреби; - недоотримання коштів у бюджет, недофінансування; - збільшення боргового навантаження на економіку; - недостатній контроль з боку головних розпорядників бюджетних коштів за діяльністю розпорядників нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів; - непрозоре здійснення процедур державних закупівель, списання матеріально-технічних засобів.
Ризики формування звітності	<ul style="list-style-type: none"> - несвоечасна та недоброякісна підготовка звітів про виконання паспортів бюджетних програм; - недостатнє представлення результатів аудиту ефективності; - помилки у визначенні кількісних показників звітності; - відсутність моніторингу та представлення ризиків функціональної діяльності публічних інститутів при формуванні звітності.
Комплаєнс-ризики	<ul style="list-style-type: none"> - імовірність виникнення санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати; - зниження репутації внаслідок невиконання вимог законодавства, нормативно-правових актів, правил корпоративної етики; - виникнення конфлікту інтересів.
<i>Використання інформаційних ресурсів</i>	
Інформаційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє забезпечення безперебійної роботи і доступу до інформаційно-телекомунікаційних систем, баз даних та інших інформаційних ресурсів, що використовують для адміністрування функціональної діяльності; - відсутність середньотермінової та довготермінової стратегії розвитку інформаційної системи; - відсутність перспективної архітектури інформаційно-телекомунікаційної системи, визначення стандартів та документації інформаційно-телекомунікаційної системи, забезпечення інтеграції і сумісності всіх її компонентів і підсистем; - відсутність функціонально зручної для використання, захищеної інформаційної системи, яка мала б підлягати регулярному аудиту; - відсутність оформлення та обміну електронними документами за міжнародними моделями даних (EU Customs Data Model); - недостатній доступ до баз даних органів виконавчої влади для оперативнішого та ефективнішого виконання функцій; - відсутність забезпечення технічного та криптографічного захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах, баз даних та інших інформаційних ресурсів упровадженням комплексних систем захисту інформації та криптографічних засобів під час обміну інформацією та доступу до баз даних інших органів виконавчої влади; - відсутність контрольних процедур щодо дотримання законодавства із захисту інформації та моніторингу щодо протидії кіберзагрозам через центри реагування на кіберінциденти.

Джерело: склав автор.

Антикорупційні програми повинні охоплювати [8]: визначення засад загальної відомчої політики щодо запобігання та протидії корупції у відповідній сфері, заходи з їх реалізації, а також із виконання антикорупційної стратегії та державної антикорупційної програми; оцінювання корупційних ризиків у діяльності органу, установи, організації, причини, що їх породжують, та умови, які їм сприяють; заходи щодо усунення виявлених корупційних ризиків, осіб, відповідальних за їх виконання, терміни та необхідні ресурси; навчання й заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування; процедури щодо моніторингу, оцінювання виконання та періодичного перегляду програм; інші заходи, спрямовані на запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням.

Методами та інструментами для моніторингу корупційних ризиків можуть бути як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, зокрема:

- аналіз документів, що регламентують функціональну діяльність інформаційних систем;
- результати функціональних оглядів (обстежень);
- анонімне анкетування, інтерв'ювання, спостереження за діяльністю співробітників для визначення внутрішніх недоліків ідентифікації можливих сфер виникнення ризиків;
- метод Дельфі, за яким експерти висловлюють свої думки індивідуально й анонімно, при цьому маючи змогу дізнатися думки інших експертів;
- моделювання можливих корупційних сценаріїв для детальнішого розуміння та вивчення потенційних корупційних вчинків. Необхідно детально проаналізувати процеси, через які установа реалізує свої основні та допоміжні функції, з метою виявлення їхньої уразливості до корупції.

Для визначення чинників і загроз корупційних вчинків кожен процес має бути ідентифіковано, змодельовано та проаналізовано. Приклад моделювання виникнення корупційних ризиків представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Моделювання корупційних ризиків у системі ризик-менеджменту

Рівень імовірності	Можливість настання ризику		
Сфери виникнення	Фінансові втрати органу влади	Рівень відповідальності	Імідж органу влади
Високий	Значні фінансові втрати	Очікують судових процесів проти органу влади або його посадових осіб; вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, передбачає кримінальну відповідальність	Втрата репутації серед широких верств населення
Середній	Фінансові втрати є, але незначні	Вчинення правопорушення, пов'язаного з корупцією, передбачає адміністративну відповідальність	Втрата репутації серед сторін безпосередніх контактів
Низький	Не очікують фінансових втрат	Вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, передбачає дисциплінарну відповідальність	Втрата репутації серед працівників органу влади

Джерело: наведено на основі [8].

Кожен владний інститут може і повинен відпрацьовувати ефективні технології протидії корупційним ризикам. Зокрема, через виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, здійснення проєктної експертизи з метою виявлення інституційних асиметрій, спеціальні перевірки претендентів на посади, перевірку декларацій, роз'яснювальну роботу.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Запровадження ризик-менеджменту в роботі публічних інститутів забезпечить побудову високопрофесійної, некорумпованої, престижної та орієнтованої на потреби громадян державної служби; відділення політики від адміністрування; впровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами; гармонізацію державної служби і служби в органах місцевого самоврядування; впровадження прозорої моделі оплати праці й кар'єрної мотивації державних службовців; кадрове забезпечення процесу децентралізації. Подальші дослідження повинні стосуватися відпрацювання ефективних технологій ризик-менеджменту та їх запровадження в систему надання публічних послуг.

Література

1. Тепман Л. Управління ризиками в умовах фінансової кризи. URL: <https://instituciones.com/download/books/1225-riski-v-ekonomike.html>
2. Гігеренцер Г. Розуміти ризики. Як обрати правильний курс. URL: <https://stylus.ua/uk/ponimat-riski-kak-vybirat-pravilnyy-kurs-p386211c12492.html>
3. Гіротра К. Оптимальна бізнес-модель. Чотири інструменти управління ризиками. URL: <https://mybook.ru/author/karan-girotra/optimalnaya-biznes-model-chetyre-instrumenta-uprav/read/>
4. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 208 с.
5. Ризик-менеджмент. Чи що таке управління ризиками. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/>
6. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері загальнообов'язкового державного пенсійного страхування та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) органами Пенсійного фонду України. Постанова КМУ від 17 липня 2019 р. № 632. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/632-2019-%D0%BF#Text>
7. План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106.
8. Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 грудня 2016 р. за № 1718/29848. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1718-16#Text>
9. Вінборн С., Сисоєв В., Ткаченко В. Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції. Програма USAID/FINREP-II. Київ, 2015. 75с.

References

1. Tepman L. Upravlinnya ryzykamy v umovakh finansovoyi kryzy [Risk management in the financial crisis]. URL: <https://instituciones.com/download/books/1225-riski-v-ekonomike.html>.
2. Hihrentser Herd. Rozumity ryzyky. Yak obraty pravyl'nyy kurs [Understand the risks. How to choose the right course]. URL: <https://stylus.ua/uk/ponimat-riski-kak-vybirat-pravilnyy-kurs-p386211c12492.html>.
3. Hirotra Karan. Optymal'na biznes-model'. Chotyry instrumenty upravlinnya ryzykamy [Optimal business model. Four risk management tools]. URL: <https://mybook.ru/author/karan-girotra/optimalnaya-biznes-model-chetyre-instrumenta-uprav/read>.
4. Vasylyeva T. A., A. M. Kryvych (2015) *Ekonomichnyy ryzyk: metody otsinky ta upravlinnya* [Economic risk: methods of assessment and management]: navch. posibnyk. Sumy: DVNZ "UABS NBU". [in Ukrainian].
5. Ryzyk-menedzhment. Chy shho take upravlinnya ryzykamy [Risk management. Or what is risk management]. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami>.
6. Pro zatverdzhennya kryteriyiv, za yakymy otsinyuyet'sya stupin' ryzyku vid provadzhennya hospodars'koyi diyal'nosti u sferi zahal'noobov'yazkovoho derzhavnoho pensiynoho strakhuvannya ta vyznachayet'sya periodychnist' provedennya planovykh zakhodiv derzhavnoho nahlyadu (kontrolyu) orhanamy Pensiynoho fondu Ukrayiny. Postanova KМУ vid 17 lypnya 2019 r. № 632 [About the statement

of criteria on which the degree of risk from carrying out economic activity in the field of obligatory state pension insurance is estimated and periodicity of carrying out of planned measures of the state supervision (control) by bodies of the Pension fund of Ukraine is defined. Resolution of the Cabinet of Ministers of July 17, 2019 № 632]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/632-2019-%D0%BF#Text>

7. Plan zakhodiv z vykonannya Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu ta YES, zatverdzenoho postanovoyu Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 25 zhovtnya 2017 roku № 1106 [Action plan for the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU, approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of October 25, 2017 № 1106].

8. Pro zatverdzhennya Metodolohiyi otsinyuvannya koruptsiynykh ryzykiv u diyal'nosti orhaniv vlady. Zareyestrovano v Ministerstvi yustytisyi Ukrayiny 28 hrudnya 2016 r. za № 1718/29848 [On approval of the Methodology for assessing corruption risks in the activities of government agencies. Registered at the Ministry of Justice of Ukraine on December 28, 2016 under № 1718/29848]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1718-16#Text>.

9. Vinborn S. , Sysoyev V. , Tkachenko V. (2015) *Posibnyk z otsinky koruptsiynykh ryzykiv ta rozrobky planiv protydyi koruptsiyi [A guide to assessing corruption risks and developing anti-corruption plans]*. Prohrama USAID/FINREP-II K. – USAID / FINREP-II.

Статтю отримано 20 листопада 2020 року
Article received November 20, 2020