

Journal of Scientific Papers “Social development & Security”
home page: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/>

Kustrich K., Loishyn A., (2018) Shchodo pytannya formuvannya byudzhativ na upravlinnya ryzykamy [To issue formation the risk-management budget]. *Social development & Security*. 5(7), 56 – 67.

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.1472863>

<https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/73/57>

ЩОДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ НА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Костянтин Кустрич *, Анатолій Лойшин **

* Головна Інспекція Міністерства оборони України,
проспект Повітрофлотський, 6, м. Київ-168, 03168, Україна,
e-mail: kustrich.k@gmail.com

Головний інспектор з організації внутрішнього контролю

** Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського,
проспект Повітрофлотський, 28, м. Київ-049, 03049, Україна,
e-mail: loishyn@bigmir.net

Ад'юнкт кафедри економіки та фінансового забезпечення



Article history:

Received: August, 2018

1st Revision: September, 2018

Accepted: October, 2018

JEL classification: A 1

УДК 623.454

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.1472863>

[10.5281/zenodo.1472863](http://doi.org/10.5281/zenodo.1472863)

Анотація: Стаття викликає цікавість для керівників усіх рівнів та персоналу, що приймає участь у процесі організації та управлінні ризиками в оборонному відомстві. Дослідження присвячено питанням формування бюджету системи управління ризиками та управління ризиками безпосередньо у процесі формування та виконання бюджету. Особливо відзначено та наголошено на основних п'яти принципах якісного бюджетування. Авторами графічно зображено інтеграцію процесу управління ризиками в систему оборонного планування. Визначено складові аналізу небезпек на етапах бюджетного планування. У статті звертається увага на використанні моделювання, як підходу до

визначення та опису бюджетних ризиків. Підкреслюється необхідність використання спеціального програмного забезпечення для управління ризиками та визначено основні програмні продукти з управління ризиками. Обґрунтовано необхідність бюджетної децентралізації повноважень у Міністерстві оборони України. Також досліджується можливість використання страхування, як ефективного інструменту в процесі управління ризиками. З огляду на викладене та з метою систематизації викладеної у статті інформації, зроблені відповідні висновки щодо подальшого вдосконалення ризик-менеджменту в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

Ключові слова: бюджетування, управління ризиками, оборонне планування.



Кустрич К. Г., Лойшин А. А. Щодо питання формування бюджетів на управління ризиками. *Social development & Security*. 2018. № 5 (7). С. 56 – 67. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/73/57>

1. Постановка проблеми

Запровадження системи управління ризиками у публічному та приватному секторі є одним із сучасних трендів, які дозволяють підвищити живучість суб'єкту господарювання на ринку, а для суб'єктів публічного сектору, забезпечити досягнення цілей діяльності з мінімальними втратами, через дію непередбачених обставин зовнішнього та внутрішнього характеру.

Разом з тим, існує два питання, які, станом на сьогодні, залишаються не дослідженими в процесі організації та функціонування ризик-менеджменту. Ці питання безпосередньо пов'язані з бюджетуванням зазначеного процесу, а саме: забезпечення належним фінансовим ресурсом функціонування системи управління ризиками та безпосереднє управління ризиками бюджетування в цілому в процесі здійснення оборонного планування на основі спроможностей.

Без повноцінного функціонування зазначеного інструментарію система ризик-менеджменту є нежиттєздатною та виглядатиме лише гарною картинкою без можливості отримати, якісь навіть незначні результати від запровадження системи управління ризиками.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематика внутрішнього контролю та управління ризиками в процесах оборонного планування є недостатньо дослідженими, у тому числі питання формування бюджетів на управління ризиками та безпосереднє управління ризиками в процесі бюджетування. Питання внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України досліджують та вивчають такі вітчизняні науковці та управлінці, як М. Бариніна, І. Воробйов, К. Ульянов, І. Ткач, К. Кустріч, А. Лойшин, О. Шпиталь та інші.

Метою статті є дослідження можливих підходів до формування бюджетів на управління ризиками та визначення місця управління ризиками на етапі бюджетування в процесі здійснення оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

3. Постановка завдання

Метою статті є дослідження можливих підходів до формування бюджетів на управління ризиками та визначення місця управління ризиками на етапі бюджетування в процесі здійснення оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

4. Виклад основного матеріалу

Відповідно до Рекомендацій (далі – Рекомендації) з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджених Міністром оборони України від 12.06.2017р. [1], в основу управління ризиками оборонного планування покладається систематичне визначення чинників (подій), які можуть вплинути на якість підготовлених планів (програм) розвитку Збройних Сил та їх наступне виконання, з метою досягнення визначених стратегічних цілей, підвищення ступеня успішної реалізації планів (програм) та зниження впливу різноманітних ризиків до прийняттого рівня. У Рекомендаціях визначено суб'єктів процесу управління ризиками та відповідні процедури із зазначеного процесу.

Процес управління ризиками передбачає проведення процедур: ідентифікація ризиків;

оцінка ризиків; визначення способів реагування на ризики, заходів контролю.

На підставі оцінки ризиків готуються пропозиції вищому керівництву для прийняття рішень щодо:

завдань сил оборони за умов наявних та можливих викликів і загроз на довгострокову перспективу;

необхідних спроможностей та пріоритетності їх набуття;

перспективного складу Збройних Сил та концептуальних поглядів щодо стратегії його досягнення (через утримання, нарощування, формування нових та позбавлення від зайвих спроможностей);

прийнятних ризиків в процесі набуття необхідних спроможностей та заходів щодо їх мінімізації.

За наявності високого ризику необхідно переглянути:

визначені завдання, варіанти застосування за сценаріями, планування військ (сил), амбіційні спроможності, а також можливість залучення до виконання визначених завдань з оборони невійськових спроможностей, тощо;

рівень обсягу видатків на прогнозний період, додаткові джерела держави, включаючи зовнішні державні запозичення.

Визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики полягає у прийнятті рішення щодо зменшення, прийняття, розподілу (передачі) чи уникнення ризику.

Варто зазначити, що ефективна система управління ризиками повинна передбачати здатність реагувати на конкретний ризик та виживати заходи щодо його мінімізації у межах строку так званого горизонту ризику. Тобто до настання моменту, коли ризик перетвориться у проблему. У зазначеному процесі ми зіштовхуємося з однією з ключових проблем ризик-менеджменту. Цикли бюджетування, як на етапі формування бюджетів так і на етапі їх виконання у переважній більшості випадків набагато більші, ніж горизонт кожного конкретного ризику, який впливає на здатність організації досягти визначені цілі.

З огляду на викладене та з метою систематизації викладеного, можна констатувати, що теоретичні питання управління ризиками в процесі оборонного планування на основі спроможностей у Рекомендаціях регламентовано в повному обсязі, але не визначено конкретного місця та механізму застосування елементів управління ризиками в системі оборонного планування, тим більше в процесі бюджетування.

Слід звернути увагу на питання наявності високого ризику та реагування на нього за допомогою корегування рівня обсягу видатків на прогнозний період, додаткових джерел держави, включаючи зовнішні державні запозичення. Зазначений спосіб реагування не є достатньо деталізований та впорядкований у загальній системі управління ризиками, хоча безпосередньо вирішення подібної проблематики відноситься до стратегічного управління ресурсами у бюджетній сфері.

На додаток до викладеного, було проаналізовано Тимчасовий порядок організації внутрішнього контролю та управління ризиками у Міністерстві оборони України і Збройних Силах України, затверджений Міністром оборони України від 13.08.2018 р. [2] (далі – Тимчасовий порядок) щодо питань визначення механізму забезпечення фінансовим ресурсом функціонування системи управління ризиками та безпосереднє управління ризиками бюджетування.

Проведений аналіз Тимчасового порядку, свідчить про значну деталізацію процесу управління ризиками, як елементу внутрішнього контролю, з визначенням функціональних обов'язків безпосередніх учасників, алгоритму взаємодії та налагодження службової комунікації у системі внутрішнього контролю.

Разом з тим, питання фінансового забезпечення діяльності з управління ризиками та підходи до ресурсного забезпечення процесу реагування на ризики на стратегічному рівні не

визначені.

На наш погляд, однією з причин зазначеного є: незавершеність на загальнодержавному рівні роботи з питань нормативно-правового регулювання засад ризик-орієнтованого внутрішнього контролю, а також питань імплементації у публічній сфері конкретних міжнародних стандартів з управління ризиками.

Проаналізовані вище Рекомендації та Тимчасовий порядок є вичерпними та змістовними для організації оборонного планування та управління ризиками на оперативнотактичному рівні. І як наслідок, дають змогу управляти лише операційними ризиками, тоді як, управління ризиками (у тому числі в процесі бюджетування) на стратегічному рівні залишається регламентованим не на достатньому рівні.

Для ґрунтовного розгляду питання управління ризиками в процесі бюджетування необхідно дати визначення поняттю “бюджетування”.

Так, відповідно до поглядів фахівців Женевського центру демократичного контролю над збройними силами, бюджетування у секторі безпеки – це процес виділення фінансових ресурсів на діяльність сектору безпеки. Будучи широким процесом, він охоплює планування бюджету, виконання бюджету, звітність та аудит [3].

Необхідно виділити основні п'ять принципів якісного бюджетування.

1. Повнота. Бюджет повинен охоплювати всі фінансові операції уряду у сфері державних витрат і доходів. Містити повний і усвідомлений компроміс між різними варіантами політики.

2. Передбачуваність. Установи, що витрачають кошти, повинні бути впевнені у своїх асигнуваннях на середньострокову перспективу, щоб мати можливість планувати свою діяльність. Стабільні потоки фінансування мають ефективно та дієво забезпечувати відомче планування.

3. Змагальність. Жодна із статей бюджету не повинна мати претензії до фінансування. Політика уряду у питаннях додаткового фінансування має регулярно переглядатися і оцінюватися з метою забезпечення пріоритетності і оптимальної продуктивності бюджетних організацій.

4. Прозорість. Вся інформація, необхідна для прийняття рішень щодо бюджету, має бути представлена у доступному форматі, своєчасно і у систематизованому вигляді. Бюджетна інформація повинна бути точною, надійною і всеосяжною.

5. Періодичність. Бюджет повинен охоплювати певний період часу (як правило, один рік). Процес складання бюджету має слідувати чіткому та надійному графіку, який має бути узгоджений і опублікований заздалегідь [4].

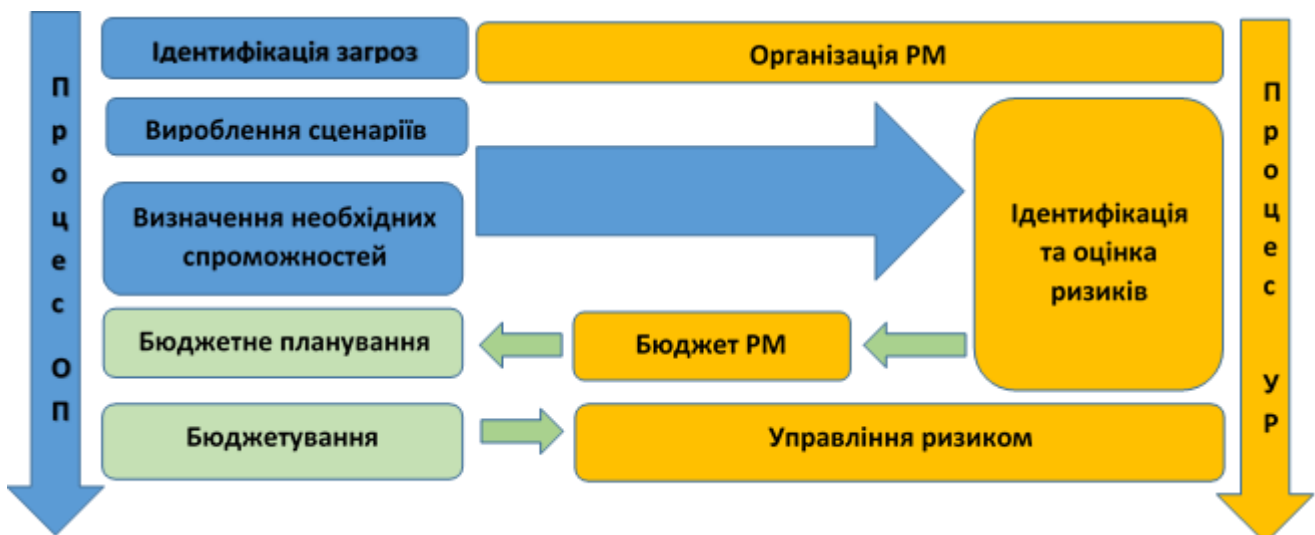
Бюджетування у секторі безпеки є складовим елементом складання загальнодержавного бюджету. Бюджетування у секторі безпеки відповідає короткостроковому плануванню безпеки і являє собою технічну та фінансову сторону складання програм безпеки та оборони. Бюджетний цикл зазвичай розробляють на річній або дворічній основі в рамках середньострокових витрат. Мета складання середньострокового бюджету безпеки та оборони – спрогнозувати фінансові потреби гарантів безпеки держави на середньостроковий термін, зазвичай від двох до п'яти років [5].

Управління ресурсами у сфері безпеки відповідає заключним крокам процесу розробки та реалізації національної політики безпеки та оборони. Тобто це етап, на якому фінансові та інші ресурси розподіляються серед різних організацій у секторі безпеки з метою витрачання на потрібні можливості та покриття основних потреб оборони та безпеки. На цьому етапі процесу важливе значення мають нагляд та оцінка результатів. Вони спрямовані на покращення управління ресурсами і, відповідно, підвищення ефективності у секторі безпеки (мал. 1).



Малюнок 1. Забезпечення спроможності сектору безпеки

У випадку перенесення вищезазначеного в площину організації оборонного планування на основі спроможностей в оборонному відомстві України, можна зобразити місце процесу управління ризиками в бюджетуванні (мал. 2).



Малюнок 2. Інтеграція процесу управління ризиками в систему оборонного планування

Зазначена схема свідчить про інтеграцію процесу управління ризиками в процес оборонного планування та підтверджує тісний взаємозв'язок цих процесів.

Функціонування ризик менеджменту повинно вже бути налагоджене на первинному етапі ОП на ОС, тобто в процесі ідентифікації загроз та супроводжувати кожний наступний його елемент.

Так, місце ідентифікації та оцінки ризиків саме в бюджетуванні буде мати місце після проведення етапу визначення необхідних спроможностей та початку бюджетного планування. Ідентифікації підлягають не лише ризики у площині вироблення сценаріїв та визначенні необхідних спроможностей, а й у процесі подальшого бюджетування. Необхідно підкреслити, що належний рівень ідентифікації потенційних ризиків та загроз може бути вихідними даними для формування бюджету стратегічного ризик-менеджменту при відповідному визначенні порядку фінансування потреб ризик-менеджменту на всіх рівнях управління. І як наслідок, ефективно управління ризиком в процесі виконання бюджету.

Управління бюджетними ризиками видатків передусім має відстежувати та контролювати прямі наслідки дії ризиків у рамках бюджету.

Чинниками ризику невиконання (перевиконання) бюджетних програм можуть бути недоліки та упущення організаційного, нормативно-правового та фінансового характеру, а також пов'язані з неналежним виконанням головним розпорядником бюджетних коштів контрольних функцій і функцій з управління бюджетними коштами, а саме: несвоєчасність затвердження паспортів бюджетних програм і порядку використання бюджетних коштів; недотримання порядку використання бюджетних коштів; недоліки в організації бухгалтерського обліку; несвоєчасний розподіл відкритих асигнувань; неналежна організація проведення процедур державних закупівель; завищення вартості виконання певних робіт; накопичення залишків невикористаних відкритих асигнувань; збільшення кредиторської заборгованості; невиконання планових результативних показників бюджетних програм; низька якість планування результативних показників і показників спеціального фонду державного бюджету; нецільове використання бюджетних коштів; недостатній контроль з боку головних розпорядників бюджетних коштів за діяльністю розпорядників нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів; несвоєчасна та неякісна підготовка звітів про виконання паспортів бюджетних програм тощо. Отже, ризики бюджетних видатків виникають на кожному етапі бюджетного процесу, управління якими покладено на різних суб'єктів.

На стадії планування бюджету (складання, розгляд та затвердження бюджету), тобто при розробленні бюджетних програм, складанні бюджетних запитів та проектів кошторисів, оцінювання ризиків здійснюють з метою досягнення ефективного і реалістичного розподілу бюджетних коштів. Для цього проводиться аналіз:

відповідності бюджетних програм стратегічним цілям, завданням та пріоритетам соціально-економічного розвитку країни та окремих галузей економіки (сфер діяльності, регіону), а також стратегічним цілям та завданням головного розпорядника бюджетних коштів, визначених у прогностичних і програмних документах, з урахуванням повноважень і напрямів його діяльності;

доцільності та необхідності реалізації визначених пріоритетів у рамках саме даної бюджетної програми;

мети та завдань бюджетної програми щодо їх доцільності та реалістичності, узгодженості та послідовності із завданнями, що виконувались у попередніх та поточному бюджетних періодах;

напрямів використання бюджетних коштів з погляду доцільності виконання програм у плановому бюджетному періоді;

результативних показників бюджетної програми щодо їх відповідності цілям та завданням бюджетної програми, їх узгодженості з показниками, досягнутими в попередніх бюджетних періодах;

економічності, ефективності та результативності механізму виконання програм;

фактичних результатів діяльності, досягнутих унаслідок використання коштів загального фонду бюджету в попередніх бюджетних періодах та очікуваних у поточному, а також показників надходжень до спеціального фонду з урахуванням їх фактичних обсягів у попередніх та поточних бюджетних періодах;

зобов'язань та стану розрахунків за ними.

На стадії виконання бюджету управління ризиками видатків проводиться задля відстежування виконання бюджетних програм та прийняття управлінських рішень, спрямованих на безумовне виконання цих програм відповідно до встановлених завдань. Застосування його спрямоване на забезпечення якісного та своєчасного виконання бюджетних програм та досягнення запланованих результатів, підвищення відповідальності виконавців бюджетних програм. При оцінюванні бюджетних ризиків розпорядниками

бюджетних коштів аналізується касове виконання бюджетних програм; стан фінансової дисципліни; ефективність та результативність використання бюджетних коштів.

На думку окремих науковців [6], у більшості організацій в процесі планування та опрацювання бюджетів, ніяк не враховуються ризики, які здатні вплинути на результативні показники та очікувані результати за кожним елементом (статтею) витрат та надходжень, і як наслідок, суттєва різниця між запланованими та фактичними бюджетними показниками. Зазначеного можливо уникнути за допомогою імітаційного моделювання окремо кожної статті бюджету та видатків та доходів загалом, для розуміння вірогідності виконання бюджету на предмет перевищення видатків та недоотримання доходів.

Моделювання може бути застосоване для ідентифікації та опису ризиків, що можуть бути властиві певним ситуаціям та в свою чергу дає можливість визначити пріоритети різних ризиків, потенційних джерел збитку, здійснити відповідний аналіз отриманих результатів. Моделювання ризиків допомагає приймати більш ефективні управлінські рішення [7].

Перспективний розвиток процесу управління ризиком неможливий без відповідного програмного забезпечення. Сучасний ринок інформаційних технологій представлений значною кількістю програмних продуктів, що полегшують процес управління ризиками та здатні здійснити зазначене моделювання. Впровадження програмного забезпечення в процес управління ризиками в оборонному відомстві може суттєво підвищити його ефективність, а об'єднання у єдину мережу дозволить оперативно формувати відповідні бази даних та налагодить дієву комунікацію між менеджерами. Прикладами такого програмного продукту може бути Microsoft Project [8], Expert Business Impact Analysis System, Living Disaster Recovery Planning System, Recovery PAC, Internal Operations Risk Analysis, Controls компанії Price Water house.

В системі програмного забезпечення необхідно звернути увагу на компанію Deloitte & Touche LLP, яка є першою у світі лабораторією тестування систем ризик-менеджменту, в якій тестуються програмні продукти, проводиться оцінка їх корисності, здійснюється відповідне порівняння.

Також, слід звернути увагу на наявність певного інструментарію ризик-менеджменту, що може бути застосований під час формування бюджету (бюджетування загалом).

Найбільш широкого застосування, як інструменту ризик-менеджменту, набуло страхування. Страхування передбачає передачу відповідальності за відшкодування збитків іншою організацією (страховою компанією), тобто первинні носії ризику за певну плату передають свою відповідальність щодо несення тягаря ризику іншому суб'єкту, що спеціалізується на подібних операціях. Такий суб'єкт називається страховою організацією. Страхування можна представити як особливий вид фінансової операції, для здійснення якої необхідно наявність принаймні двох сторін.

Страхування можна розглядати як одну із специфічних форм аутсорсингу управління ризиком юридичних осіб. Тому страхування, як метод управління ризиком, досить легко вписується в стратегію організації і, як правило, не вимагає спеціальних підрозділів у її організаційній структурі.

Перевагами страхування як методу управління ризиком за інших рівних умов можуть бути відносна дешевизна страхування, яка забезпечується за рахунок масовості більшості ризиків, прийнятих на страхування, професіоналізації та спеціалізації страхових організацій, зменшення прямих і непрямих витрат на управління ризиком. Проте до недоліків страхування (в порівнянні з іншими інструментами управління ризиком) можна віднести можливість появи додаткових витрат на отримання необхідної інформації, звуження набору заходів управління ризиком тільки до методів фінансування ризику.

Визнаним лідером у галузі страхування військової техніки є США. Там вантажні та легкові армійські автомобілі, а також інша військова техніка страхується за правилами каско в

обов'язковому порядку, в тому числі на час військових операцій за кордоном. Існує навіть спеціальний військовий рейтинг страхових компаній по каско, який очолює один з найбільш відомих американських страховиків GEICO [9].

Прикладами інших інструментів ризик-менеджменту може також бути:
відмова від ризикової діяльності (метод відмови);
аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі);
формування резервів та запасів (метод прийняття)

Тому існує нагальна необхідність у дослідженні можливості ефективного застосування у процесі організації внутрішнього контролю в оборонному відомстві зазначеного інструментарію. Але більш за все необхідно звернути увагу саме на страхування, як на один із найважливіших методів управління ризиком.

На наш погляд, поряд зі страхуванням одним з можливих та найбільш ефективних шляхів підвищення спроможності щодо ефективного забезпечення та запровадження механізмів ресурсного забезпечення системи ризик-менеджменту та підвищення гнучкості бюджетного механізму до існуючих викликів та загроз може стати так звана бюджетна децентралізація повноважень. Тобто, підвищення самостійності головних розпорядників бюджетних коштів щодо надання їм прав на самостійний перерозподіл між бюджетними програмами, які ними виконуються у рамках загальних обсягів поточних або капітальних видатків на відповідний бюджетний період. Забезпечення фінансування розпорядників бюджетних коштів, у межах загальної суми передбаченої кошторисами видатків та планами асигнувань на відповідний бюджетний період без деталізації до конкретної бюджетної статті.

В особливий період, враховуючи критичність виробничих потужностей багатьох оборонних підприємств до безперервного циклу виробництва, доцільно забезпечити акумуляцію не використаних бюджетних асигнувань попереднього року на рахунках головних розпорядників коштів, які входять до сектору безпеки та оборони, для здійснення капітальних видатків протягом першого кварталу бюджетного року. Зазначене мінімізуватиме ризики розривів ритмічного фінансування складових сектору безпеки у першій половині бюджетного року, які історично притаманні бюджетному процесу протягом всього часу незалежності України. Крім того, доцільно під час особливого періоду призупинити практику вилучення наприкінці бюджетного періоду невикористаних асигнувань головних розпорядників, які входять до сектору безпеки і оборони.

Зазначені заходи у комплексі можуть сформувати ефективний фундамент щодо рішень, як по формуванню стратегії управління ризиками, так і стратегії мінімізації бюджетних ризиків у процесі оборонного планування.

Безумовно, виконання таких заходів потребуватиме внесення змін до Бюджетного кодексу України, інших актів законодавства. Водночас, результати таких рішень матимуть довгостроковий позитивний ефект. Крім того, варто зауважити, що відповідні механізми зокрема використовуються в Ізраїлі, який протягом багатьох років веде боротьбу за своє виживання, та постійно перебуває у стані екзистенційного виклику від Арабського світу. Ситуація в Україні протягом останніх років, мало чим відрізняється від положення зазначеної держави, а отже кращі управлінські практики цієї держави, на наш погляд, повинні не відкидатися а запроваджуватися, для підвищення живучості та здатності реагування на ризики у реальному часі.

Майже усі рішення в контексті ризик-менеджменту приймаються у порівнянні переваг та витрат. Пошук оптимального рівня видатків на управління ризиками є творчою задачею, що немає однозначного рішення. Складність формування бюджету ризик-менеджменту полягає у неможливості точного передбачення розвитку певних подій, ідентифікації усіх загроз. Уся система ризик-менеджменту побудована на рішеннях обґрунтованих відповідними розрахунками та рішеннями експертів.

Васильев А. В. у своїй праці [10] обґрунтовує необхідність формування бюджету управління ризиками нефінансових організацій, а також пропонує алгоритм інтеграції даного бюджету в головний бюджет організації.

Разом з тим, відповідно до Бюджетного кодексу України [11] у бюджетному процесі застосовується програмно-цільовий метод, відповідно до якого, усі видатки повинні бути розподілені між відповідними головними розпорядниками за програмами (підпрограмами) для виконання визначених цілей.

Тому виникають певні труднощі у розподіленні та віднесенні видатків з управління ризиками на відповідні статті через непередбачуваність та невизначеність перебігу економічних, політичних та форс-мажорних процесів та обставин.

Слід звернути увагу на можливість закладення фінансового ресурсу у оборонний бюджет на реалізацію певного інструментарію ризик-менеджменту, таких як, страхування та аутсорсинг витратних ризикових функцій.

5. Висновки

Таким чином, по-перше, викладений матеріал свідчить про те, що питання формування бюджетів на управління ризиками є достатньо комплексним, а його розв'язання, особливо для складових сектору безпеки і оборони, полягає у виведенні існуючих бюджетних механізмів у державі на новий рівень, який би відповідав сучасному історичному моменту, коли Україна перебуває у екзистенційній боротьбі за своє існування, як держава. По-друге, бюджетна децентралізація повноважень у процесі виконання бюджету дозволить отримати гнучкі механізми формування бюджетів на управління ризиками та реагування на ризики у реальному часі. По-третє, використання всіх сучасних інструментів реагування на ризики, систем імітаційного моделювання та діджиталізація системи ризик-менеджменту створить надійний фундамент для стрес-стійкості державного та безпекового механізму до існуючих викликів та загроз.

Author details (in Russian)

ЩОДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ НА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Костянтин Кустрич *, Анатолій Лойшин **

**Головна Інспекція Міністерства оборони України,
проспект Повітрофлотський, 6, м. Київ-168, 03168, Україна,
e-mail: kustrich.k@gmail.com
Головний інспектор з організації внутрішнього контролю*

***Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського,
проспект Повітрофлотський, 28, м. Київ-049, 03049, Україна,
e-mail: loishyn@bigmir.net
ад'юнкт кафедри економіки та фінансового забезпечення*

Анотація: *Стаття викликає інтерес для керівників всіх рівнів і персоналу, участвующого в процессе организации и управления рисками в оборонном ведомстве. Исследование посвящено вопросам формирования бюджета системы управления рисками и управления рисками непосредственно в процессе формирования и исполнения бюджета. Особо отмечено и подчеркивается пять основных принципов качественного*

бюджетирования. Авторами графически изображено интеграцию процесса управления рисками в системе оборонного планирования. Определены составляющие анализа опасностей на этапах бюджетного планирования. В статье обращается внимание на использовании моделирования, как подхода к определению и описанию бюджетных рисков. Подчеркивается необходимость использования специального программного обеспечения для управления рисками и определены основные программные продукты по управлению рисками. Обоснована необходимость бюджетной децентрализации полномочий в Министерстве обороны Украины. Также исследуется возможность использования страхования, как эффективного инструмента в процессе управления рисками. Учитывая изложенное и с целью систематизации изложенной в статье информации, сделаны соответствующие выводы по дальнейшему совершенствованию риск-менеджмента в Министерстве обороны Украины и Вооруженных Силах Украины.

Ключевые слова бюджетирования, управления рисками, оборонное планирование.

Author details (in English)

TO ISSUE FORMATION THE RISK MANAGEMENT BUDGET

Kostyantyn Kustrich *, **Anatolii Loishyn ****

** Main Inspection of the Ministry of Defense of Ukraine
Povitroflotsky avenue, 6, Kyiv-168, 03168, Ukraine,
e-mail: kustrich.k@gmail.com
Chief inspector of organization of internal control*

*** The National Defense University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi,
Povitroflotsky avenue, 28, Kyiv-049, 03049, Ukraine,
e-mail: loishyn@bigmir.net
Post-graduate student*

Abstract: *The article is of interest for risk management's personnel and chiefs of all levels in the process risk management. The article deals with the issue of forming risk management's budget and defines place this budget in the defense planning system. Also It is investigated the issue risk management in the budget's forming and execution. It is specially noted the basic five principles of qualitative budgeting are determined. Much attention is given to analyze the issues capabilities of the security sector. Graphically depicts the integration of the risk management process into the defense planning system is proposed. The components of the analysis of hazards at the stages of budget planning are determined. The text gives a valuable information on simulation approach is proposed that can be used to identify and describe budgeting risks. The need is stressed to employ special risk management software and has identified main risk management software products. The necessity of budgetary decentralization of powers in the Ministry of Defense of Ukraine is proposed. The need is stressed to employ the insurance in the risk management. Conclusions are drawn about improving risk management's in the Ministry of Defense of Ukraine and Army Forces of Ukraine.*

Keywords *budgeting, risk management, defense planning.*

Використана література

1. Рекомендацій з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України: Міністерство оборони України. URL:

http://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf (дата звернення 20.10.2018).

2. Тимчасовий порядок організації внутрішнього контролю та управління ризиками у Міністерстві оборони України і Збройних Силах України: Міністерство оборони України. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html> (дата звернення 06.09.2018).

3. Цілісність сектору безпеки. Defence Budgeting and Financial Management: веб-сайт. URL: <https://securitysectorintegrity.com/uk/оборонний-менеджмент/бюджетування> (дата звернення 10.10.2018).

4. Effective Financial Scrutiny: The Role of Parliament in Public Finance: веб-сайт. URL: <http://www.parliamentarystrengthening.org/budgetmodule/index.html> (дата звернення 10.10.2018).

5. Ніколас Массон, Лена Андерссон та Мохаммед Салах Алдін. Зміцнення фінансового контролю у секторі безпеки: Guidebook 7.1, Toolkit: Legislating for the Security Sector. p 15.

6. Коваленко Г.В. Управление рисками нововведений: ФПС СПБГПУ, 2009. 93с.

7. Спеціалізоване програмне забезпечення у сфері ризик-менеджменту. А.Л. Двойнос веб-сайт. URL: <http://nbuv.gov.ua/node/2116> (дата звернення 06.09.2018).

8. Microsoft Project: веб-сайт. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/store/collections/project?cat0=devices> (дата звернення 06.09.2018).

9. Geico: веб-сайт. URL: <https://www.geico.com>

10. Бюджетирование и управление рисками нефинансовых организаций. Васильев А.В. веб-сайт. URL: <http://economy-lib.com/byudzhetirovanie-i-upravlenie-riskami-nefinansovyh-organizatsiy>

11. Бюджетний кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 06.09.2018).

References

1. Rekomendatsi z oboronnoho planuvannya na osnovi spromozhnostey v Ministerstvi obroni Ukraïni i Zbroynikh Silakh Ukraïni [Recommendations for Defense Planning on the basis of capabilities in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]: Ministerstvo obroni Ukraïni. URL: http://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf (data zvernennya 20.10.2018).

2. Tymchasovyyu poriyadok orhanizatsiyi vnutrishn'oho kontrolyu ta upravlinnya ryzykamy u Ministerstvi obrony Ukrayiny i Zbroynykh Sylakh Ukrayiny [Temporary organization of internal control and risk management at the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html> (data zvernennya 06.09.2018).

3. Tsilisnist' sektoru bezpeky [Integrity of the security sector]. Defence Budgeting and Financial Management: veb-sayt. URL: <https://securitysectorintegrity.com/uk/oboronnyy-menedzhment/byudzhetuvannya> (data zvernennya 10.10.2018).

4. Effective Financial Scrutiny: The Role of Parliament in Public Finance: Website. URL: <http://www.parliamentarystrengthening.org/budgetmodule/index.html> (application date 10.10.2018).

5. Nikolas Masson, Lena Andersson ta Mokhammed Salakh Aldin. Zmitsnennya finansovoho kontrolyu u sektori bezpeky [Strengthening Financial Control in the Security Sector]: Guidebook 7.1, Toolkit: Legislating for the Security Sector. p 15.

6. Kovalenko G.V. Upravleniye riskami novovvedeniy [Risk management innovations]: FPS SPbGPU, 2009. 93s.

7. Spetsializovane prohramne zabezpechennya u sferi ryzyk-menedzhmentu [Specialized software in the field of risk management]. A.L. Dvoynos veb-sayt. URL: <http://nbuv.gov.ua/node/2116> (data zvernennya 06.09.2018).

8. Microsoft Project: веб-сайт. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/store/collections/project?cat0=devices> (дата звернення 06.09.2018).

9. Geico: веб-сайт. URL: <https://www.geico.com>

10. Byudzhetirovaniye i upravleniye riskami nefinansovykh organizatsiy [Budgeting and risk management of non-financial organizations]. Vasil'êv A.V. veb-sayt. URL: <http://economy-lib.com/byudzhetirovanie-i-upravlenie-riskami-nefinansovyh-organizatsiy>

11. Byudzhetnyy kodeks Ukrainy [The Budget Code of Ukraine] URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> [in Ukrainian].