

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36>

УДК 351.78:005.334

**Бутенко Гліб Ярославович,***аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції  
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”**Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,**майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна**e-mail: [glebutenko@gmail.com](mailto:glebutenko@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0007-4583-3240>*

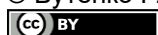
## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ РІЗНИХ КРАЇН: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ У СПІВПРАЦІ З МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей управління ризиками у публічному секторі в різних країнах світу та виявленню корисних практик для України в контексті співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Мета статті - на основі вивчення практик управління ризиками у публічному секторі різних країн подати напрями удосконалення публічного управління в Україні. В ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: порівняльний аналіз, систематизація, узагальнення, індукція, дедукція та структурно-функціональний підхід. Результати дослідження показують, що у США, Великій Британії, Польщі та Болгарії інституціоналізація управління ризиками здійснюється через формування нормативної бази, призначення відповідальних осіб, створення координаційних органів та запровадження незалежного контролю. У США та Британії ризик-менеджмент має чітку вертикаль відповідальності на рівні департаментів і агентств, що забезпечує прозорість процесів і ефективність прийняття рішень. У Польщі та Болгарії ключову роль відіграють міністерства фінансів, які централізовано координують методологічне забезпечення, хоча в обох країнах існує дефіцит практичного впровадження та кадрових ресурсів. Виявлено, що ефективність зазначених моделей значною мірою залежить від інституційної сталості, політичної підтримки та нормативної узгодженості. Організаційно зрілі країни демонструють інтеграцію управління ризиками в стратегічне планування, бюджетний процес та проектне управління. У США використовуються так звані “ризикові конституції”, що регламентують діяльність державних агенцій з урахуванням ризиків. У Великій Британії ефективне функціонування ризик-менеджменту забезпечується через роботу комітетів з ризиків та системну діяльність Accounting Officers. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо розбудови системи управління ризиками в Україні на основі адаптації успішних міжнародних практик з урахуванням вимог донорських організацій.

**Як цитувати:** Бутенко Г. Я. Управління ризиками у публічному секторі різних країн: уроки для України у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 504–515. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36>

**In cites:** Butenko, H.Y. (2025). Comparative analysis of risk management practices in the public sector of different countries: lessons for Ukraine in cooperation with international financial institutions. *State Formation*, no. 1 (37), 504–515. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36> [in Ukrainian].

© Бутенко Г. Я., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

*Ключові слова: управління ризиками, публічний сектор, міжнародний досвід, інституційна модель, стратегічне планування.*

**Постановка проблеми.** Управління ризиками в публічному секторі набуває особливого значення в умовах зростаючої складності зовнішніх і внутрішніх викликів. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє ідентифікувати ефективні моделі управління ризиками у публічному секторі, які забезпечують підзвітність, стратегічне планування, прозорість бюджетного процесу та ефективне використання державних ресурсів. Для порівняльного аналізу обрані чотири країни – Болгарія, Польща, Великобританія та США, кожна з яких репрезентує різний рівень адміністративного розвитку, ступінь інституційної зрілості та характер інтеграції ризик-менеджменту в систему публічного управління.

Зокрема, Болгарія, яка стала членом Європейського Союзу у 2007 році, є прикладом країни з трансформаційною економікою та пострадянською історією адміністративного устрою, подібного до України. Досвід Болгарії є релевантним з огляду на адаптацію європейських стандартів управління ризиками в умовах обмежених інституційних спроможностей, залежності від зовнішніх донорів та потреби у формалізації процесів внутрішнього контролю й аудиту. В свою чергу, Польща, яка приєдналася до ЄС у 2004 році, демонструє приклад цілеспрямованого інституційного зближення з європейськими стандартами управління, що супроводжувалося активним розвитком системи внутрішнього контролю в органах місцевого самоврядування та інтеграцією ризик-менеджменту в бюджетний цикл. Досвід Великобританії репрезентує зрілу модель інтегрованого ризик-менеджменту в системі урядового управління, з чітким розмежуванням відповідальності, формалізованими процедурами оцінки ризиків та прозорими механізмами звітності. США, у свою чергу, демонструють передову практику управління ризиками у сфері національної безпеки, фінансового регулювання та міжвідомчої координації, що має особливу цінність у контексті побудови державної спроможності України до реагування на складні та багатовекторні загрози.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Питання порівняльного аналізу практик управління ризиками у публічному секторі різних країн та можливості їх імплементації в Україні у контексті співпраці з міжнародними фінансовими організаціями є достатньо досліджені у зарубіжній науковій літературі.

Значний вклад у розвиток теми мають такі автори як К. Mormul [7], яка у своєму дослідженні аналізує механізми управління ризиками у польських органах місцевого самоврядування, підкреслюючи важливість поєднання ризик-менеджменту з системами внутрішнього контролю. Е. Parashkevova [8] звертає увагу на необхідність інтеграції проектних ризиків у загальну систему управління ризиками у публічному секторі, а у співавторстві з М. Bogdanova [8] розкриває структурні й організаційні виклики управління, зокрема через призму 7-S підходу. На українському ґрунті тематику розвиває О.О. Гречаніченко [1],

який висвітлює теоретичні засади ризикорієнтованого підходу в управлінні, з урахуванням специфіки публічного сектору. Також І.А. Островський та Б.Ю. Юхнов [2] аналізують міжнародний досвід управління ризиками у реалізації інвестиційних проєктів на місцевому рівні в Україні.

Крім наукових публікацій, у дослідженні було використано і експертні матеріали, зокрема галузеві аналітичні звіти та керівні документи. Праця S. Braig, V. Gebre та A. Sellgren [5] запропонована McKinsey & Company, фокусується на шляхах підвищення ефективності ризик-менеджменту у державному секторі США. Звіт National Audit Office Великої Британії [6] демонструє підходи до виявлення та пом'якшення ризиків на державному рівні. Окремо варто згадати документ Міністерства фінансів США [10], в якому систематизовано ризики у сфері фінансових послуг та їх вплив на публічний сектор.

Для аналізу також використовувалася експертна література з сучасних інтернет-видань, зокрема матеріали Міністерства закордонних справ України [3] та Кабінету Міністрів України [4], які висвітлюють хід реформ та співпрацю України з міжнародними фінансовими організаціями.

**Мета статті** – на основі вивчення практик управління ризиками у публічному секторі різних країн визначити напрями структурного забезпечення управління ризиками в державних органах України.

**Матеріали та методи.** У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи пізнання, зокрема порівняльний аналіз, систематизація, узагальнення, індукція, дедукція та структурно-функціональний підхід. Джерельною базою слугували нормативні документи, офіційні звіти урядових структур, аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій та наукові публікації. Аналіз проводився на прикладі чотирьох країн: США, Великої Британії, Польщі та Болгарії з метою виявлення ефективних підходів до інституціоналізації управління ризиками у публічному секторі. Отримані дані дозволили сформулювати практичні рекомендації для вдосконалення ризик-менеджменту в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Поточна співпраця України з міжнародними фінансовими організаціями має системний характер і охоплює як фінансову, так і консультативну підтримку. З часу вступу до МВФ у 1992 р. Україна реалізувала низку програм, що сприяли макрофінансовій стабілізації, реформам та залученню ресурсів від інших донорів [3]. У контексті повномасштабної війни роль МФО суттєво зросла – вони стали ключовими партнерами у післявоєнній відбудові. Одним із результатів цієї співпраці стала розробка Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями, що базується на рекомендаціях МВФ, Світового банку та європейському досвіді й закладає основи для посилення інституційної спроможності та управління ризиками у бюджетному процесі [4].

Практика управління ризиками у публічному секторі є важливою складовою сучасного державного управління, орієнтованого на ефективність, підзвітність і стає використання ресурсів. В основі формування ризик-

орієнтованих систем лежить міжнародно визнаний стандарт COSO “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, розроблений у США у 2004 році [1]. Згідно документу, управління ризиками у публічному секторі зазвичай охоплює три послідовні етапи:

- створення базових елементів системи (термінології, навчання персоналу, комунікацій),
- інституціоналізацію функції управління ризиками (формування структурних підрозділів, призначення відповідальних осіб),
- впровадження політик і процедур, включно з веденням документації та інтеграцією ризик-аналізу у щоденну управлінську практику [1].

Країни з високим рівнем адміністративної зрілості, зокрема США, Велика Британія та Канада, впровадили комплексні системи управління ризиками, інтегровані у стратегічне планування, бюджетний процес і міжвідомчу координацію [1]. Їх моделі базуються на централізованому регулюванні, чітких інституційних механізмах та системній оцінці ризиків.

Натомість у державах із трансформаційною економікою, зокрема в Україні, ризик-менеджмент має фрагментарний характер і зосереджується на вирішенні тактичних завдань. У США переважає стратегічний підхід, орієнтований на системні загрози – кібератаки, технологічні ризики, концентрацію хмарних сервісів і вразливість критичної інфраструктури [10].

В Україні основні ризики стосуються інституційної слабкості: недосконалої нормативної бази, низької оперативності управлінських рішень, нестачі кваліфікованих кадрів та обмежених інструментів фінансування, що ускладнює реалізацію інвестиційних проектів, особливо на місцевому рівні [2]. Таким чином, ключова відмінність полягає у природі ризиків: стратегічні та високотехнологічні – у США, базові інституційні - в Україні.

Розглянемо інституційні особливості управління ризиками у публічній сфері різних країн. Порівняння чотирьох країн - США, Великої Британії, Польщі та Болгарії – дозволяє простежити еволюцію інституційного оформлення ризик-менеджменту залежно від адміністративної зрілості та регуляторної культури.

У США інституціоналізація управління ризиками відбувається на рівні окремих державних агентств, кожне з яких формує власні підрозділи з ризиків, комітети та запроваджує посади Chief Risk Officer (CRO). Наприклад, у Ginnie Mae створено комітет з управління ризиками та призначено CRO, а в FHA функціонує окремий офіс для оцінки кредитних ризиків. Такий децентралізований підхід дозволяє забезпечити гнучкість, однак вимагає узгодженості стратегій та підтримки на рівні керівництва [5].

На відміну від США, Велика Британія орієнтується на уніфіковану модель “трьох ліній захисту”, де функції управління ризиками розподілено між операційними менеджерами, спеціалізованими підрозділами з методології та внутрішнім аудитом. Формальна відповідальність покладається на Accounting Officers, а незалежну оцінку забезпечують комітети з аудиту та ризиків, які функціонують при кожному департаменті. Координацію міжвідомчої політики

здійснює HM Treasury через Risk Improvement Group, а практичне впровадження залежить від активності департаментів (наприклад, HMRC, BIS) [6].

У Польщі модель інституціоналізації управління ризиками базується на нормативному регулюванні з боку Міністерства фінансів, яке видає обов'язкові для виконання комунікати (напр., №23 та № 6). Установи зобов'язані призначати координаторів з ризиків, однак не передбачено посади CRO або формальних структур у всіх органах. Органи місцевого самоврядування зазвичай включають управління ризиками в загальні функції контролю, без створення спеціалізованих підрозділів. Навчання здійснюється через KSAP – національну школу держслужби [7].

У Болгарії, незважаючи на наявність нормативної бази, інституціоналізація ризик-менеджменту залишається обмеженою. Міністерство фінансів розробляє методологічні документи та проводить щорічну самооцінку внутрішнього контролю, проте лише близько 48% адміністрацій мають спеціалізовані структури або комісії з управління ризиками. Відповідальність за створення механізмів покладена на керівників установ, однак участь працівників і сталість структур є нерегулярними. У країні відсутній централізований освітній центр, подібний до польського KSAP, а підготовка кадрів залишається фрагментарною [8; 9]. Підсумуємо інституційні особливості управління ризиками у публічному секторі у табл.1.

Таблиця 1. – Інституціоналізація управління ризиками у публічному секторі  
Table 1. Institutionalization of risk management in the public sector

Критерій/ Criterion	США/ USA	Велика Британія/ Great Britain	Польща/ Poland	Болгарія/ Bulgaria
Центральний координатор	Відсутній; децентралізовані моделі на рівні агентств	HM Treasury; Risk Improvement Group	Міністерство фінансів (MF)	Міністерство фінансів Болгарії
Наявність CRO / аналогічної посади	Так (напр. у Ginnie Mae, FHA)	Відповідальність - Accounting Officers, без формального титулу CRO	Ні; координатори з ризиків на рівні установ	В окремих випадках; здебільшого немає окремих посад
Наявність спеціалізованого підрозділу з ризиків	Так, у більшості агентств (напр. SEC, FDIC)	Risk Management Function (2nd line) у складі структури "трьох ліній"	Не обов'язковий; залежить від установи	Лише 48% органів влади мають такі структури
Незалежна структура нагляду / оцінки	Внутрішній аудит або спеціальні наглядові підрозділи в межах агентств	Audit and Risk Assurance Committee при кожному департаменті	Najwyższa Izba Kontroli (NIK) здійснює зовнішній аудит	Формального аналогу NIK немає; самооцінка щороку
Освітній центр / кадрова підтримка	Внутрішні програми в агентствах; роль CRO	Внутрішні тренінги, міждепартаментна співпраця	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP)	Відсутня централізована структура; навчання нерегулярне

Примітка: систематизовано автором  
Note: systematized by the author

З розвитком інституційної спроможності та адміністративної зрілості країни змінюється і характер інституціоналізації функції управління ризиками. У розвинених країнах (США, Велика Британія) переважає функціональна диференціація, наявність спеціалізованих посад, підрозділів, незалежного аудиту та кадрових ресурсів, що дозволяє гнучко інтегрувати ризик-менеджмент у ключові процеси. У країнах з постсоціалістичним досвідом (Польща, Болгарія) домінує нормативна формалізація: відповідальність декларується, але часто не супроводжується створенням стабільних структур чи спеціалізованих команд. Успішна інституціоналізація потребує не лише регламентів, але й кадрової сталі, політичної волі, інституційного лідерства та освітнього супроводу.

Упровадження політик та процедур управління ризиками у публічному секторі різних країн демонструє значну варіативність залежно від інституційної спроможності, регуляторної бази та управлінської культури. Спільним для розвинених країн, таких як США та Велика Британія, є прагнення до стратегічної інтеграції ризик-менеджменту в управлінські процеси через розробку політик, які мають не лише нормативний, а й функціональний характер.

У США управління ризиками реалізується як стратегічна функція в межах окремих державних агентств, з орієнтацією на адаптацію до специфіки діяльності. Інституції запроваджують посади Chief Risk Officer (CRO) та формують спеціалізовані підрозділи, відповідальні за ризик-менеджмент. Важливою інновацією стало впровадження “ризикової конституції” – документа, який фіксує принципи, межі ризик-апетиту та механізми реагування, що дозволяє забезпечити спадковість політик та чіткість управлінських дій у разі зміни керівництва [10].

У Великій Британії ризик-менеджмент є структурно інтегрованим у систему державного управління та базується на принципах корпоративного управління. Ключовою є модель “трьох ліній захисту”: перша – операційні менеджери, друга – функції управління ризиками, третя – внутрішній аудит. Особливу роль відіграють Accounting Officers, які відповідають за формування лідерського тону в питаннях прозорості та ризик-апетиту. Хоча у Британії відсутня єдина “ризикова конституція”, департаменти формують власні політики з визначенням прийняттого рівня ризику для своїх функцій та проєктів. Впровадження у ключові процеси іноді є формальним, однак існують приклади успішної інтеграції в стратегічне планування та аналіз витрат/вигод – зокрема в HMRC та NHS. Культура ризик-менеджменту підкріплюється довірою, відкритістю та участю спеціалізованих комітетів, хоча брак системного навчання та повторюваність аудитів свідчать про наявні структурні недоліки [6].

У Польщі підхід до управління ризиками більш централізований і нормативно регламентований. Управління ризиками є обов’язковою складовою системи контролю управління (kontrola zarządcza), яка координується Міністерством фінансів. Органи публічної влади повинні розробляти внутрішні регламенти, однак ці документи здебільшого мають адміністративно-декларативний характер і не набувають статусу стратегічних орієнтирів.

Щорічна оцінка ризиків здійснюється в межах стандартного управлінського циклу, але не завжди охоплює функціональні сфери, такі як бюджетування, IT-безпека або держзакупівлі. Культура управління ризиками ще формується – працівники часто сприймають її як додаткове навантаження, а не інструмент підвищення ефективності [7].

Таблиця 2. – Порівняльна таблиця впровадження політик управління ризиками у публічному секторі

Table 2. – Comparative table of risk management policy implementation in the public sector

Критерій/ Criterion	США/ USA	Велика Британія/ Great Britain	Польща/ Poland	Болгарія/ Bulgaria
Інституціоналізація	Створення спеціалізованих підрозділів із ризиків; запровадження CRO в агентствах; децентралізований підхід із внутрішньою адаптацією	Вбудована у систему державного управління; модель “трьох ліній захисту”; ключова роль Accounting Officers	Ризик-менеджмент як обов’язковий компонент контролю управління; координація – Мінфін; функції делегуються координаторам	Визначений на нормативному рівні компонент фінансового контролю; реалізація залежить від відомчих ініціатив; Мінфін – методичний супровід
Політика “ризикова конституція”	Наявність стратегічного документа (“ризикової конституції”), який фіксує принципи, ризик-апетит, межі та процедури реагування	Визначення ризик-апетиту на рівні департаментів; operating risk statements; універсального документа не існує	Внутрішні регламенти з обов’язковою структурою: ризики, методи оцінки, моніторинг; не мають стратегічного статусу	Формальні стратегії з описом ризиків і заходів; у більшості випадків декларативні, без обов’язкової інтеграції
Інтеграція в щоденні процеси	Починається з ключових процесів (гранти, кредити, інфраструктурні проекти); фокус на масштабуванні після “швидких перемог”	Часто декларативна реалізація; існують приклади ефективної інтеграції в аналіз витрат, проєктне планування (HMRC, NHS Trust)	Щорічна оцінка ризиків у межах планування та контролю; слабо інтегровано в такі сфери як бюджетування, IT, закупівлі	Часткова інтеграція через реєстри ризиків; у 2023 році лише 56% органів мали актуалізовані документи; бракує охоплення ключових функцій
Роль документації	Документи використовуються як аналітичний та освітній інструмент; відображають реальні управлінські процеси	Частина комплексної системи звітності; Audit & Risk Assurance Committee здійснюють огляд і оцінку	Формальні звіти та реєстри ризиків; здебільшого використовуються для виконання звітних вимог, а не для прийняття рішень	Стратегії існують формально; документація не є механізмом ухвалення рішень; часто не оновлюється
Формування культури ризик-менеджменту	Навчальні програми, ролеве моделювання, системна звітність; CRO як носії змін; акцент на стратегічну комунікацію	Орієнтація на клімат довіри та відкритої комунікації; нагляд з боку комітетів; наявні проблеми повторюваності аудитів і слабого інституційного навчання	Освітні ініціативи KSAP; залежність від особистої ініціативи керівників; сприймається як формальність	96% керівників декларують важливість, але лише 48% активно залучені; слабка мотивація, цифровізація й компетентність персоналу

Примітка: систематизовано автором

Note: systematized by the author

У Болгарії наявна система стратегій управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінку та реагування. Однак значна частина документів не оновлюється, а процес впровадження є фрагментарним. Бракує постійних структур або уповноважених осіб, відповідальних за координацію ризик-менеджменту в організаціях. Хоча 96% керівників публічно визнають важливість теми, лише 48% беруть активну участь у процесі, що свідчить про поверхневу інституційну підтримку. Інтеграція ризикоаналізу здійснюється нерівномірно – залежно від ініціативи окремих відомств. Загалом домінує формалізм, що стримує розвиток справжньої культури управління ризиками [8].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.**

Отже, на основі вивченого досвіду різних країн можна підсумувати, що для України будуть корисними наступні напрямки впровадження практик управління ризиками у публічному секторі.

1. Інституціоналізація функції управління ризиками. У країнах із високим рівнем адміністративної зрілості (США, Велика Британія, Канада) управління ризиками реалізується через багаторівневу інституційну архітектуру: створення спеціалізованих підрозділів, функцій другого рівня контролю (risk management unit) та наглядових комітетів. Така модель забезпечує чіткий розподіл відповідальності та дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у щоденну операційну діяльність. Для України доцільним є закріплення постійної структурної одиниці або відповідальної особи (CRO) в кожному органі публічної влади задля забезпечення системного підходу до виявлення, аналізу та реагування на ризики.

2. Впровадження нормативно-методологічної основи. Польща, Болгарія та Велика Британія демонструють приклади формалізації ризик-менеджменту через національні стандарти, методичні документи або урядові інструкції. Зокрема, Польща адаптувала COSO до місцевих умов через нормативні акти Міністерства фінансів, а Болгарія – через методології МФ. Для України актуальним є прийняття єдиного регуляторного документа, що визначає цілі, принципи, ролі та інструменти управління ризиками в органах державної влади, із урахуванням стандартів COSO та міжнародних підходів, рекомендованих МВФ і Світовим банком.

3. Інтеграція ризик-менеджменту в бюджетне планування та прийняття рішень. США та Велика Британія інтегрують управління ризиками в процеси стратегічного планування, аналізу витрат і вигод, а також розробку бюджетних програм. Такий підхід дозволяє враховувати потенційні ризики при визначенні пріоритетів фінансування та забезпечує більшу прозорість у розподілі ресурсів. В умовах післявоєнної відбудови Україні необхідно включити оцінку ризиків як обов'язкову складову при підготовці інвестиційних проєктів, що фінансуються з державного бюджету або міжнародними партнерами, відповідно до Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями.

4. Посилення кадрового потенціалу та навчання. Проблема кадрової спроможності в управлінні ризиками характерна і для Болгарії, і для України.



Натомість у Польщі діє спеціалізована школа державного управління (KSAP), що проводить підготовку з питань внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту. Україна потребує створення аналогічного навчального компонента – можливо, у межах Національного агентства України з питань державної служби або у співпраці з провідними вишами. Регулярне навчання, тренінги та сертифікація підвищать якість реалізації ризик-менеджменту на всіх рівнях.

5. Формування культури відкритості до ризиків. У Великій Британії велика увага приділяється формуванню організаційної культури, що базується на прозорості, комунікації та відсутності карального підходу до повідомлення про ризики. Українське середовище поки що залишається більш ієрархічним та формалізованим. Запровадження механізмів заохочення до відкритого обговорення ризиків і створення безпечних каналів їх ескалації сприятиме підвищенню ефективності виявлення й реагування.

6. Упровадження ІТ-екосистеми управління ризиками. У межах Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями Україна вже задекларувала створення єдиної ІТ-екосистеми для обліку та моніторингу інвестиційних проектів. Досвід США (наприклад, впровадження автоматизованих систем CAMELS та інструментів міжвідомчого аналізу в SEC, FDIC) демонструє, що цифровізація дозволяє знизити фрагментарність даних, покращити координацію та забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень. Для України критично важливою є інтеграція ризикових індикаторів у майбутні платформи електронного врядування.

Упровадження зазначених напрямів сприятиме формуванню стійкої та прозорої системи публічного управління в Україні, здатної забезпечувати ефективне управління інвестиціями, підвищення підзвітності та зміцнення довіри з боку міжнародних партнерів.

Висновки. У країнах з різним рівнем адміністративної зрілості - США, Великій Британії, Польщі та Болгарії - інституціоналізація управління ризиками реалізується через впровадження нормативної бази, призначення відповідальних осіб, формування координаційних органів і впровадження незалежного контролю. Зокрема, у США та Британії функції ризик-менеджменту чітко закріплено на рівні департаментів і агентств, з розмежуванням ліній відповідальності; у Польщі та Болгарії акцент зроблено на централізоване методичне забезпечення з боку міністерств фінансів. Ефективність цих моделей забезпечується інституційною сталістю, політичною підтримкою та нормативною узгодженістю.

Організаційно розвинені країни інтегрують ризик-менеджмент у стратегічне планування, бюджетний цикл і проектне управління, супроводжуючи його регулярною оцінкою ризиків, звітністю та внутрішнім аудитом. У США це реалізовано через запровадження “ризикових конституцій” у державних агенціях; у Великій Британії – через комітети з ризиків і системну роботу Accounting Officers. Польща та Болгарія демонструють формалізований

підхід із домінуванням щорічної самооцінки, що без достатнього кадрового забезпечення та практичного впровадження обмежує вплив на прийняття рішень. Успішність залежить від ролі лідерства, культури довіри та цифрових інструментів.

Для України, що перебуває у фазі відновлення та співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, релевантними є практики, які забезпечують баланс між централізованою координацією та операційною гнучкістю. Варто зосередитися на створенні структур управління ризиками в державних органах, впровадженні єдиної нормативної бази з урахуванням стандартів COSO, інтеграції оцінки ризиків у бюджетні та інвестиційні процеси, розвитку кадрового потенціалу через спеціалізоване навчання, а також формуванні ІТ-екосистем для аналітики та моніторингу. Це дозволить підвищити спроможність державного управління та зміцнити довіру донорів до реформ.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гречаніченко О. О. Сутність та особливості застосування ризикорієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 25–29. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2020/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/25.pdf)
2. Островський І. А., Юхнов Б. Ю. Міжнародний досвід управління ризиками під час реалізації місцевих інвестиційних проєктів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-5>
3. Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobotnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami>
4. Уряд схвалив Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями. [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-dorozhniu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnymu-investytsiiamy>
5. Braig S., Gebre B., Sellgren A. Strengthening risk management in the US public sector. McKinsey & Company. 2011. №28. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/risk/working%20papers/28\\_wp\\_risk\\_management\\_in\\_the\\_us\\_public\\_sector.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/28_wp_risk_management_in_the_us_public_sector.ashx)
6. Managing risks in government. [nao.org.uk](http://nao.org.uk). 2011. URL: [https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2011/06/managing\\_risks\\_in\\_government.pdf](https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2011/06/managing_risks_in_government.pdf)
7. Mormul K. Risk Management in the Management Control System in Polish Local Government Units: Assumptions and Practice. *Risks*. 2021. №9. С. 92. URL: <https://doi.org/10.3390/risks9050092>
8. Parashkevova E. Integrating project risk into risk management strategies in public sector organizations. *IJASOS - International E-Journal of Advances in Social Sciences*. 2020. № 16. URL: <http://ijasos.ocerintjournals.org/en/download/article-file/1260234>
9. Parashkevova-Velikova E., Bogdanova M. 7-S challenges in public sector risk management. *Environment. Technology. Resources. Rezekne, Latvia*. 2025. № 16. С. 425–432. DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8655>
10. U.S. Department of the Treasury. Financial Services Sector Risk Management Plan. [home.treasury.gov](http://home.treasury.gov). 2025. URL: <https://home.treasury.gov/system/files/216/Financial-Services-Sector-Risk-Management-Plan.pdf>

Стаття надійшла до редакції 18.03.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 25.04.2025 р.

**Butenko H. Y.,**

*Postgraduate Student of the Department of Law, National Security and European Integration, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,*

*V. N. Karazin Kharkiv National University,*

*4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

*e-mail: [glebutenko@gmail.com](mailto:glebutenko@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0007-4583-3240>*

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF RISK MANAGEMENT PRACTICES IN THE PUBLIC SECTOR OF DIFFERENT COUNTRIES: LESSONS FOR UKRAINE IN COOPERATION WITH INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS**

**Annotation.** The article explores the specific features of risk management in the public sector across various countries and identifies useful practices for Ukraine in the context of cooperation with international financial institutions. The aim of the article is to outline directions for improving public governance in Ukraine by analyzing risk management practices in the public sector of other countries. The study employed general scientific methods of cognition: comparative analysis; systematization; generalization; induction; deduction; and a structural-functional approach. The research results indicate that in the USA, the United Kingdom, Poland, and Bulgaria, the institutionalization of risk management is achieved through the development of a regulatory framework; appointment of responsible individuals; establishment of coordination bodies; and implementation of independent oversight. In the USA and the UK, risk management follows a clear vertical structure of responsibility at the level of departments and agencies, which ensures transparency and effective decision-making. In Poland and Bulgaria, ministries of finance play a central role in coordinating methodological support, although both countries face challenges in practical implementation and human resources. It has been found that the effectiveness of these models largely depends on institutional stability, political support, and regulatory alignment. Countries with mature organizational systems demonstrate the integration of risk management into strategic planning, budget processes, and project management. In the USA, so-called “risk constitutions” are used to regulate the operations of public agencies with a focus on risk. In the UK, effective risk management is ensured through the work of risk committees and the systematic efforts of Accounting Officers. The practical value of this study lies in offering recommendations for building a risk management system in Ukraine based on the adaptation of successful international practices while taking into account the requirements of donor organizations.

**Keywords:** *risk management, public sector, international experience, institutional model, strategic planning.*

### **REFERENCES**

1. Hrechaniichenko, O.O. (2020). The essence and peculiarities of applying a risk-oriented approach in public administration. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 25–29. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2020/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/25.pdf) [in Ukrainian].
2. Ostrovskiy, I.A., & Yukhnov, B.Yu. (2020). International experience of risk management in the implementation of local investment projects. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 2, 70–2. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-5> [in Ukrainian].
3. Ukraine’s cooperation with international financial institutions. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobotnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami> [in Ukrainian].
4. The government approved the roadmap for reforming public investment management. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-dorozhniu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnyomy-investytsiiamy> [in Ukrainian].

5. Braig, S., Gebre, B., & Sellgren, A. (2011). Strengthening risk management in the US public sector (№28). McKinsey & Company. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/risk/working%20papers/28\\_wp\\_risk\\_management\\_in\\_the\\_us\\_public\\_sector.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/28_wp_risk_management_in_the_us_public_sector.ashx)
6. National Audit Office. (2011). Managing risks in government. URL: [https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2011/06/managing\\_risks\\_in\\_government.pdf](https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2011/06/managing_risks_in_government.pdf)
7. Mormul, K. (2021). Risk management in the management control system in Polish local government units: *Assumptions and practice*. *Risks*, 9(5), 92. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9050092>
8. Parashkevova, E. (2020). Integrating project risk into risk management strategies in public sector organizations. *IJASOS – International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 16. URL: <http://ijasos.ocerintjournals.org/en/download/article-file/1260234>
9. Parashkevova-Velikova, E., & Bogdanova, M. (2025). 7-S challenges in public sector risk management. *Environment. Technology. Resources*, 16, 425–432. DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8655>
10. U.S. Department of the Treasury. (2025). Financial Services Sector Risk Management Plan. URL: <https://home.treasury.gov/system/files/216/Financial-Services-Sector-Risk-Management-Plan.pdf>

*The article was received by the editors 18.03.2025.*

*The article is recommended for printing 25.04.2025.*