

<https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-14>

УДК 35.07:352:005.334

JEL H70, H83, R50, D81

Ю. В. Хандога, І. І. Григорук

Міжнародний досвід управління ризиками в умовах децентралізації

У статті досліджено імплементацію нових парадигм у державотворення України, що стикається з викликами, включаючи несумісність організаційних і соціально-економічних аспектів із сучасними вимогами. Акцентовано на недостатності реформ управлінського сектору, які відображають нівелювання потреб місцевих громад і неефективність програм розвитку регіонів. Проаналізовано європейський досвід адміністративно-територіального поділу, його роль у забезпеченні доступу до публічних послуг та інтеграцію культурних і соціальних складових у регіональну політику, що є визначальним для демократичних реформ і сталого розвитку. Розглянуто стандарти NUTS як інструмент соціально-економічного оцінювання та їхній вплив на управління ризиками під час децентралізації публічної влади. Висвітлено значення інтегрованого ризик-менеджменту у стратегічних і тактичних складових розвитку місцевого самоврядування для оптимізації управлінських рішень і зниження потенційних ризиків. Досліджено тенденції та виклики в стандартизації процесів управління ризиками на місцевому рівні. Висвітлено значення ризик-менеджменту для місцевого самоврядування, де управління ризиками є невід'ємною частиною управлінських процесів на всіх рівнях, від стратегічного до проєктного. Виявлено основні категорії ризиків, які існують у системі місцевого самоврядування, включаючи нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та соціальні ризики. Запропоновано заходи щодо мінімізації ризиків в умовах децентралізації.

Ключові слова: ризик, управління, система місцевого самоврядування, децентралізація, публічне управління, міжнародний досвід.

Постановка проблеми. Сьогодні процес імплементації нових парадигм в організаційні структури державотворення в Україні стикається з численними викликами, зокрема з несумісністю організаційних, функціональних, правових і соціально-економічних складових із сучасними вимогами, які ставить перед країною її поточний стан. Реформа управлінського сектору часто оцінюється як недостатньо ефективна, оскільки у визначенні пріоритетів державної політики здебільшого враховують виключно державні потреби, тоді як інтереси та потреби місцевих громад залишаються поза увагою. Програми, спрямовані на стимуляцію розвитку конкретних регіонів, включаючи транскордонну співпрацю та застосування передових практик управління, часто не приносять очікуваних результатів. Однією з основних перешкод є недосконалість адміністративно-територіального поділу країни, що викликає нерівномірність у розвитку регіонів, що посилюється культурними та ментальними розбіжностями між територіальними громадами. Це вимагає від центральної та регіональної влади шукати нові моделі взаємодії та співпраці, а також розробляти інноваційні методи міжрегіональної кооперації.

Адміністративно-територіальний поділ у країнах-членах Європи, де панує ліберально-демократичний порядок, є інтегральною частиною системи публічного управління і відіграє важливу роль у забезпеченні доступу громадян до адміністративних і публічних послуг [1]. Ця структура підкреслює значення культурних, соціальних і ментальних складових у регіональній політиці, що відображає сучасне бачення європейського регіоналізму та його орієнтацію на забезпечення прав і свобод громадян з урахуванням їхніх національних особливостей. Так, адміністративно-територіальний устрій стає фундаментальним елементом в інтеграційних процесах Європи, де головна мета регіональної політики полягає в забезпеченні сталого розвитку держав через гармонійний розвиток місцевого самоврядування, водночас особливу увагу приділяють управлінню ризиками, які виникають у процесі завершення децентралізації публічної влади.

© Ю. В. Хандога, І. І. Григорук, 2024.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню проблематики управління ризиками в умовах децентралізації публічної влади присвячено низку праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема таких, як: В. Куйбіда [1], О. Бориславська, І. Заверуха, А. Школик [2], В. Штефан [3], О. Кучабський [4], М. Новіков, О. Гайко [5], З. Сірик [6-9], Г. Олексюк, Н. Попадинець [10], О. Бортнік [11], В. Дикань, І. Посохов [12], Н. Пилипів [13], В. Якубів [14] та ін.

Мета статті – дослідження сутності, структури та особливостей управління ризиками в умовах децентралізації.

Основні результати дослідження. Аналізуючи ризики, які сьогодні є найбільш впливовими, треба їх розглядати з точки зору адміністративно-територіального поділу, а саме міжнародного досвіду.

Так, В. Штефан наголошує на тому, що проведення адміністративно-територіальних реформ і створення адміністративно-територіальних одиниць згідно з Номенклатурою статистичних територіальних одиниць (NUTS) у країнах-кандидатах на вступ до ЄС становить один з основних критеріїв для їх інтеграції в Європейський Союз. Ці реформи базуються на принципі децентралізації влади, який передбачає передачу повноважень від центрального уряду до місцевих органів влади, а також запровадження рівня регіонального самоврядування, що є фундаментальним для розбудови демократичних структур відповідно до європейських стандартів [3].

О. Кучабський акцентує на тому, що впровадження стандарту NUTS у Європейському Союзі не скасовує наявного адміністративно-територіального поділу держав-членів, а лише визначає формування регіональних адміністративно-територіальних одиниць згідно з цією класифікацією для поліпшення соціально-економічної порівняльної оцінювання та ефективності регіональної політики. NUTS поділяє території на п'ять рівнів, від NUTS-1 до NUTS-5, де три основних рівні включають суб'єкти федерації, регіони, провінції та місцеві управлінські одиниці, кожен з визначеною орієнтовною чисельністю населення. Важливість впровадження NUTS в Україні є одним з ризиків, оскільки полягає в суті реформи децентралізації публічної влади та розробленні ефективних моделей регіональної організації влади, що може підвищити якість управління системи місцевого самоврядування, спростувавши потребу у федералізації і збільшивши ефективність державних і місцевих органів влади [4].

М. Новіков, О. Гайко зазначають, що у Фінляндії та Чехії місцеві реформи проводились без примусових об'єднань, застосовуючи замість цього фінансові стимули для укрупнення. У Фінляндії, зокрема, було застосовано політику, що передбачала делегування різноманітних повноважень місцевим органам влади, що сприяло їх ефективнішому розвитку та забезпеченню вищої адміністративної компетентності на місцевому рівні [5].

О. Бориславська та ін. зазначають, що досвід Латвії також є значущим для аналізу, адже він включає в себе практику укрупнення громад через добровільні та адміністративні методи. Цей підхід дозволив у період впровадження реформ надати громадам дотації, які складали до 5% від їхнього загального бюджету. Згодом у разі недостатності коштів протягом кількох років, такі громади були об'єднані для забезпечення стійкості їхнього фінансового стану та розвитку [2].

Якщо ж дивитися з точки зору управління ризиками в умовах децентралізації, то О. Бортнік акцентує на тому, що процес прийняття управлінських рішень часто здійснюється в контексті невизначеності, обмежених ресурсів і необхідності задоволення інтересів різних стейкхолдерів. Він підкреслює важливість використання інструментів управління ризиками для мінімізації потенційних негативних наслідків та ефективного досягнення поставлених цілей, що дозволяє забезпечити більш раціональне використання доступних ресурсів [11].

В. Дикань та І. Посохов підкреслюють, що ризик становить собою об'єктивне явище, що існує у суспільстві незалежно від суб'єктивного сприйняття індивідами.

Це поняття відображає реальні ситуації, які можуть виникати незалежно від того, чи люди усвідомлюють їх існування, чи ігнорують їх. Таке розуміння ризику наголошує на його присутності та необхідності обліку в управлінських рішеннях [12].

Проаналізувавши думки вчених, можемо зазначити, що у складних і змінних умовах сучасного світу управління ризиками набуває важливого значення, оскільки воно дозволяє прогнозувати та запобігати потенційним негативним наслідкам, сприяючи таким чином реалізації довготривалих соціально-економічних програм у системі місцевого самоврядування. Аналіз публічного управління на місцевому рівні можливе з використанням теорії ризику, яка інтегрує як суб'єктивні, так і об'єктивні підходи. У цьому контексті ризик варто розглядати через призму суб'єктивного вибору між альтернативами та оцінювання ймовірностей їхніх наслідків. Проте треба враховувати, що ризик має не тільки суб'єктивний вимір, але й об'єктивний, оскільки він відображає реальну невизначеність у кількісно-якісній формі.

Зараз у світовій практиці спостерігається значне зростання уваги до стандартизації процесів управління ризиками на національних, міжнародних і місцевих рівнях (табл. 1). Ці стандарти спрямовані на уніфікацію термінології,

Таблиця 1

Міжнародні стандарти управління ризиками

Стандарт	Назва стандарту
ONR 49002-2:2004	Risk management for organizations and systems. Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system
ONR 49003:2004	Risk management for organizations and systems. Qualification of the risk manager
ONR 49000:2004	Risk management for organizations and systems. Terms and principles
ON R 49001:2004	Risk management for organizations and systems. Elements of the risk management systems
ONORM S 2300	Risk, security and crisis management. Concepts
ONORM S 2310	Risk, security and crisis management. Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management
ISO/CD 31000: 2009 (міжнародний стандарт)	General guidelines for principles and implementation of risk management
BS 31100:2008 (британський стандарт)	Code of practice for risk management
AS/NZS 4360:2004	Risk management
JISQ 2001:2001 (японський стандарт)	Guidelines for development and implementation of risk management system
BS 5760-7:1991 (IEC 61025:1990)	Reliability of systems, equipment and components. Part 7: Guide to fault tree analysis (FTA)
CSAQ 850:1997 (канадський стандарт)	Risk Management Guidelines for Decision Makers
HB 436:2004 (австралійське керівництво)	Risk management Guidelines. Companion to AS/NZS 4360:2004

Джерело: складено на основі [15-16].

компонентів процесу управління ризиками, а також структуру підходів до створення організаційних структур у сфері ризик-менеджменту, які можна застосовувати і у сфері місцевого самоврядування.

Як бачимо з табл. 1, ризик-менеджмент, як важлива складова сучасної організаційної практики, охоплює цілий спектр керівних вказівок і методологічних підходів для систем і організацій, що варіюються від загальних принципів до конкретних вказівок щодо інтеграції ризик-менеджменту у системи загального менеджменту. Серія документів містить інструкції з кваліфікації ризик-менеджерів, визначення термінології, ідентифікації елементів систем ризик-менеджменту та встановлення загальних керівних принципів. Включені також керівництва для аналізу «дерево відмов» і вказівки для ризик-менеджменту в умовах кризового управління, включаючи критерії

вибору і верифікації осіб для кризового менеджменту. Застосування стандарту AS/NZS 4360:2004 деталізує процеси розроблення та виконання системи ризик-менеджменту, що є індикатором надійності систем, обладнання та компонентів, підкреслюючи важливість ухвалення рішень на основі добре структурованих ризикових оцінок.

Та варто зазначити, що наявні документи визначають, що ризик-менеджмент має стати інтегральною частиною управлінської діяльності на місцевому рівні та має бути реалізований на різних управлінських рівнях: стратегічному, операційному, програмному та проектному. Однак стандарти часто не містять конкретних методик аналізу та оцінювання ризиків. Наприклад, стандарт ISO 31010, який пропонує понад 30 методів для аналізу, оцінювання та ідентифікації ризиків, може слугувати ефективним інструментом для створення ризик-орієнтованої оцінювальної системи.

У контексті аналізу публічного управління в системі місцевого самоврядування можливо виділити чотири основні категорії ризиків, зумовлені різними чинниками на різних рівнях управління [10]. Перша категорія – мегаризики, які обумовлені глобальними факторами, що впливають на всю світову систему публічного управління. Друга категорія – макроризики, пов’язані з особливостями системи місцевого самоврядування в Україні. Третя категорія – мезоризики, які формуються на рівні окремих регіонів або громад. Четверта категорія – мікроризики, які стосуються конкретних інституційних одиниць або окремих суб’єктів місцевого самоврядування. Для кращого розуміння та управління цими ризиками на рис. 1 наведено найбільш поширені визначення та класифікації цих ризиків.

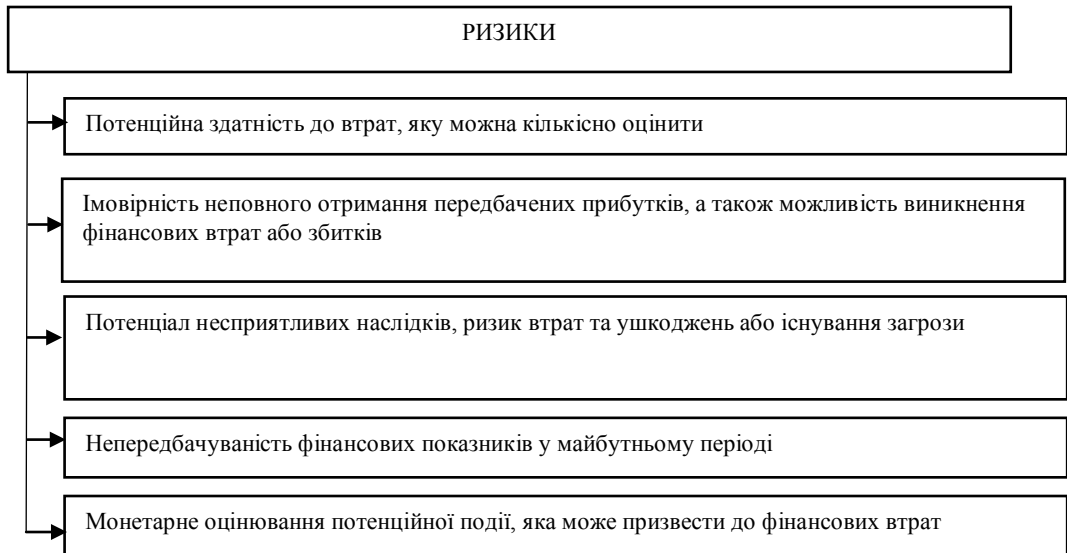


Рис. 1. Основні підходи до визначення ризиків

Джерело: складено автором.

На основі викладених принципів «управління ризиками в системі місцевого самоврядування» можуть бути охарактеризовані як потенціал виникнення несприятливих умов або невдалих наслідків у процесі діяльності системи місцевого самоврядування, які можуть виникнути внаслідок певних управлінських рішень або дій. Ризики управління на місцевому рівні поділяються на кілька категорій, зокрема нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні та соціальні, кожна з яких має свої специфічні особливості та потенційний вплив на функціонування системи (табл. 2).

Таблиця 2

Управління ризиками в системі місцевого самоврядування

Тип	Характеристика
Нормативно-правові ризики	Невідповідність або затримка в прийнятті важливих нормативних документів, а також внесення значущих модифікацій у законодавчі ініціативи та регуляторні акти, що мають вплив на еволюцію та оперативну діяльність системи місцевого самоврядування
Організаційно-управлінські ризики	Неповне вивчення питань, що виникають у процесі втілення державної політики з розвитку місцевого самоврядування, недоліки в підготовці управлінських ресурсів, недостатність системи контролю за виконанням державних ініціатив, а також прострочення у виконанні запланованих заходів
Фінансово-економічні ризики	Невиконання державою фінансових зобов'язань, а також редукція обсягів податкових та інших фіскальних надходжень є важливими чинниками
Соціальні ризики	Опозиція з боку громадськості, політичних партій та асоціацій до цілей і виконання державної стратегії, спрямованої на розвиток місцевого самоврядування

Джерело: складено авторами.

Варто зазначити, що стратегії зниження нормативних ризиків тісно пов'язані з розробленням та реалізацією державної політики публічного управління на місцевому рівні, які включають ретельний моніторинг її виконання та своєчасне внесення необхідних коректив. Проте недосконалі організаційні структури та управлінська слабкість, включаючи недостатню кваліфікацію для роботи з сучасними управлінськими інструментами, можуть призвести до неефективності у виконанні державних програм розвитку громади та до некоординованості заходів різних рівнів управління. Подолання організаційно-управлінського ризику потребує розроблення прогресивних методів моніторингу і контролю ефективності управління на місцевому рівні. Водночас зменшення фінансово-економічних ризиків може бути досягнуто через удосконалення механізмів співфінансування, а мінімізація соціальних ризиків – через активне включення громадськості у дискусії про цілі та методи оновлення управління, а також через відкрите висвітлення всіх етапів і результатів реалізації відповідної державної політики.

Зважаючи на міжнародні практики при управлінні ризиками в умовах децентралізації, варто врахувати будь-які зміни у зовнішніх умовах, які можуть викликати невизначеність і стати причиною недосягнення запланованих результатів. Так, важливим є розроблення комплексної методології управління ризиками, що має включати кілька елементів. Передусім необхідно визначити теоретичні основи ефективності та якості управлінських послуг на місцевому рівні [6-7]. Також потрібно розробити принципи, функції і методи управління ризиками, які відповідають підвищеним вимогам до якості управління. Варто виявити і аналізувати чинники, що впливають на управління на місцевому рівні, та сформулювати методологічні засади для управління ризиками. Важливо розробити та впровадити систему контролю ризиків, засновану на структурно-функціональних моделях управління ризиками. Завершальним етапом має стати розроблення та впровадження практичних методик діагностики ефективності імплементованих механізмів управління ризиками і системи контролю, що забезпечує об'єктивне оцінювання реалізації встановлених процедур.

Управління ризиками у контексті децентралізації становить собою неперервний процес, що інтегрований на всіх рівнях організаційної структури. Цей процес є критичним під час розроблення та впровадження інноваційних програм, спрямованих на покращення розвитку громад. Він сприяє ідентифікації та управлінню подіями, які можуть негативно вплинути на функціонування місцевих інституцій. Завдяки ефективному управлінню ризиками забезпечується виконання важливих завдань державної політики у сфері місцевого самоврядування та мінімізується ризик втрати репутації. Також

система управління ризиками, заснована на їх прогнозуванні, дозволяє не лише оцінити потенційні ризиковані події, але й оперативнo вжити заходів для локалізації та усунення їх причин.

Потреба в стабільності, підвищенні ефективності та обґрунтованості ухвалених державних рішень, а також у мінімізації впливу суб'єктивних чинників у місцевому самоврядуванні вимагає впровадження ефективної системи управління ризиками [8-9]. Таке впровадження в контексті розроблення державної політики в частині публічного управління спрямоване на розвиток місцевого самоврядування і дозволяє досягти низку позитивних результатів: зниження суб'єктивізму в рішеннях, підвищення їхньої прозорості та обґрунтованості; оцінювання альтернативних сценаріїв і передбачення можливих наслідків; оптимізацію ризиків і зменшення їх впливу; підвищення готовності до можливих негативних наслідків; зменшення деструктивних факторів і збільшення оперативності відповіді на виклики.

Висновки. Міжнародний досвід показує, що управління ризиками у контексті розвитку та функціонування системи місцевого самоврядування передбачає інтеграцію комплексу семантичних та аналітичних операцій у процес прийняття рішень. Це означає ідентифікацію ризиків, оцінювання їх ймовірності та потенційних наслідків, а також вибір стратегій управління ними. Розроблення політики розвитку місцевого самоврядування вимагає формування контрольних показників для моніторингу та реагування на ризики, що включає розроблення відповідних процедур і повноважень для їхнього управління. Систематичне впровадження управління ризиками на всіх рівнях забезпечує раціональність і оптимальність стратегії розвитку місцевого самоврядування, підвищує ефективність рішень і зміцнює загальну систему управління. Принципи методології управління ризиками мають базуватися на актуальних міжнародних стандартах і враховувати специфіку місцевого самоврядування на різних інституційних рівнях, а також передбачати регулярне використання інформаційних і комунікаційних технологій, а також мережевих рішень для оптимізації рішень в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Адміністративно-територіальний устрій України. Історія. Сучасність. Перспективи: монографія / В. Г. Куйбіда, В. П. Павленко, В. А. Яцюк, О. Я. Матвішин, А. Ф. Ткачук, В. А. Негода, Ю. О. Карпінський, М. О. Пухтинський, Ю. І. Ганущак, О. М. Бабич; Секретаріат Кабінету Міністрів України. К.: Геопринт, 2009. 615 с.
2. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О. М. Бориславська, І. Б. Заверуха, А. М. Школик та ін.; Центр політико-правових реформ. К., Москаленко О. М., 2012. 212 с.
3. Штефан В. С. Реформування адміністративно-територіального устрою України як передумова конституційної реформи. *Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*: сайт. 2010. URL: <http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/Ikonf/28.pdf>
4. Кучабський О. Г. Перспективи впровадження статистичної системи NUTS в Україні в контексті адміністративно-територіальної реформи. *Державне управління: теорія та практика*. 2006. № 2. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2006-2/txts/REGIONALNE%5C06kogkar.pdf>
5. Новіков М., Гайко О. *Європейський досвід адміністративно-територіального реформування: політичний аспект*. Аналітична записка. Регіональний філіал НІСД у м. Харкові, 2000. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/844/>
6. Сірик З. О. Місцеве самоврядування в системі територіальної організації влади. *Проблеми формування та стабілізації регіональної економіки*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 29 серпня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 85-89.
7. Сірик З. О. Адміністративно-територіальний устрій Франції: актуальний досвід для України. *Регіональна економіка*. 2015. №3. С. 116-124.
8. Сірик З. О. Європейський досвід реформування адміністративно-територіального устрою. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 3(113). С. 49-54.
9. Сірик З. О. Місцеве самоврядування та інвестиційні процеси: європейські процеси та вітчизняні реалії. *Ефективність державного управління*. 2016. № 4(49). С. 266-274.

10. Олексюк Г. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Концептуально-структурні моделі ендogenous потенціалу об'єднаних територіальних громад як передумова підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка України*. Київ, 2019. № 3. С. 52-69.
11. Бортнік О. В. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141>
12. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 314-319.
13. Pylypiv N. I., Piatnychuk I. D., Maksymiv Yu, V. Ensuring sustainable development of the enterprise by modern tools of strategic management: the concept of business administration. *Theory and Practice of Strategic Management of Industrial and Regional Social Systems*: Proceedings of the international conference. IFNTUOG, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 2017, Pp. 376-379.
14. Yakubiv V., Boryshkevych I. Theoretical Principles of Motivation Management in the Territorial Community. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2023 Jun. 10 (2). Pp. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.24-32>
15. ISO/IEC GUIDE 73:2002. Risk management-Vocabulary – Guidelines for use in standards. *International Organization for Standardization*: Website. 2002. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en/>
16. Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary. *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)*: Website. 2004. URL: <https://www.coso.org/documents/990025p-executive-summary-final-may20.pdf>

References

1. Kuybida, V. H., Pavlenko, V. P., Yatsyuk, V. A., Matviyishyn, O. YA., Tkachuk, A. F., Nehoda, V. A., Karpinsky, Yu. O., Pukhtynsky, M. O., Hanushchak, Yu. I., & Babych, O. M. (2009). *Administratyvno-terytorial'nyy ustroy Ukrainy. Istoriya. Suchasnist'. Perspektyvy [Administrative and territorial system of Ukraine. History. Modernity. Perspectives]*. Kyiv: Geoprint. [in Ukrainian].
2. Boryslavska, O. M., Zaverukha, I. B., & Shkolyk, A. M., et al. (2012). *Detsentralizatsiya publichnoyi vlady: dosvid yevropeys'kykh krayin ta perspektyvy Ukrainy [Decentralization of public power: experience of European countries and prospects of Ukraine]*. Kyiv: Center for Political and Legal Reforms. [in Ukrainian].
3. Shtefan, V. S. (2010). Reformuvannya administratyvno-terytorial'noho ustroyu Ukrainy yak peredumova konstytutsiynoyi reformy [Reforming the administrative and territorial system of Ukraine as a prerequisite for constitutional reform]. *Yaroslav Mudryi National Law University*: сайт. URL: <http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/Ikonf/28.pdf> [in Ukrainian].
4. Kuchabsky, O. H. (2006). Perspektyvy vprovadzhennia statystychnoi systemy NUTS v Ukraini v konteksti administratyvno-terytorialnoi reformy [Prospects for the implementation of the NUTS statistical system in Ukraine in the context of administrative-territorial reform]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, 2. Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2006-2/txts/REGIONALNE%5C06kogkar.pdf> [in Ukrainian].
5. Novikov, M., & Hayko, O. (2000). *Yevropeys'ky dosvid administratyvno-terytorial'noho reformuvannya: politychnyy aspekt [European experience of administrative-territorial reform: political aspect]*. Analytical note. Regional branch of NISD in Kharkiv. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/844/> [in Ukrainian].
6. Siryk, Z. O. (2020). Mistseve samovryaduvannya v systemi terytorial'noyi orhanizatsiyi vlady [Local self-government in the system of territorial organization of power]. In *Problemy formuvannya ta stabilizatsiyi rehional'noyi ekonomiky [Problems of Formation and Stabilization of the Regional Economy]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Dnipro, August 29, 2020) (pp. 85-89). Dnipro: NO "Perspektyva". [in Ukrainian].
7. Siryk, Z. O. (2015). Administratyvno-terytorial'nyy ustroy Frantsiyi: aktual'nyy dosvid dlya Ukrainy [Administrative and territorial system of France: actual experience for Ukraine]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 3, 116-124. [in Ukrainian].
8. Siryk, Z. O. (2015). Yevropeys'ky dosvid reformuvannya administratyvno-terytorial'noho ustroyu [European experience in reforming the administrative and territorial system]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine]*: Vol. 3(113) (pp. 49-54). [in Ukrainian].
9. Siryk, Z. O. (2016). Mistseve samovryaduvannya ta investytsiyni protsesy: yevropeys'ki protsesy ta vitchyznyani realiyi [Local self-government and investment processes: European processes and domestic realities]. *Efektivnist' derzhavnogo upravlinnya – Effectiveness of public administration*, 4(49), 266-274. [in Ukrainian].
10. Oleksyuk, H. V., Lysyak, N. M., & Popadynets N. M. (2019). Kontseptual'no-strukturalni modeli endogenousho potentsialu ob'ednanykh terytorial'nykh hromad yak peredumova pidvyshchennya yikh konkurentospromozhnosti [Conceptual and structural models of the endogenous potential of united territorial communities as a prerequisite for increasing their competitiveness]. *Економіка України – Economy of Ukraine*, 2019, 3, 52-69. [in Ukrainian].

11. Bortnik, O. V. (2021). Upravlinnya ryzykamy v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya na osnovi mizhnarodnykh standartiv [Risk management in local self-government bodies based on international standards]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 1, 141-148. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141> [in Ukrainian].
12. Dykan, V. L., & Posokhov, I. M. (2014). Doslidzhennya mizhnarodnykh standartiv upravlinnya ryzykamy [Study of international standards of risk management]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 314-319. [in Ukrainian].
13. Pylypiv, N. I., Piatnychuk, I. D., & Maksymiv, Yu. V. (2017). Ensuring sustainable development of the enterprise by modern tools of strategic management: the concept of business administration. In *Theory and Practice of Strategic Management of Industrial and Regional Social Systems: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 376-379). IFNTUOG, Ivano-Frankivsk, Ukraine.
14. Yakubiv, V., & Boryshkevych, I. (2023 Jun). Theoretical Principles of Motivation Management in the Territorial Community. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 10 (2), 24-32. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.24-32>
15. ISO/IEC GUIDE 73:2002 (2002). Risk management-Vocabulary – Guidelines for use in standards. *International Organization for Standardization*: Website. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en/>
16. Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary (2004). *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)*: Website. URL: <https://www.coso.org/documents/990025p-executive-summary-final-may20.pdf>

Handoha Yu. V., Hryhoruk I. I. International experience of risk management in the context of decentralization.

The relevance of the study of international experience of risk management in the context of decentralization lies in the need to adapt international best practices to optimize and strengthen local government systems in the context of strengthening their autonomy and responsibility. The article aims to study the nature, structure, and features of risk management in the context of decentralization. The authors examine the implementation of new paradigms in the establishment of the Ukrainian state, which is facing challenges, including the incompatibility of organizational and socio-economic aspects with modern requirements. Special attention is paid to the lack of reforms in the governance sector, which reflects the neglect of the needs of local communities and the ineffectiveness of regional development programs. The article analyzes the European experience of administrative-territorial division and its role in ensuring access to public services and integrating cultural and social aspects into regional policy, which is key to democratic reforms and sustainable development. The NUTS standards as a tool for socio-economic assessment and their impact on risk management in the decentralization of public authorities are discussed. The article highlights the importance of integrated risk management in the strategic and tactical aspects of local governance development to optimize management decisions and reduce potential risks. Trends and challenges in the standardization of risk management processes at the local level are examined. The article highlights the importance of risk management for local governance, where risk management is an integral part of management processes at all levels, from strategic to project. The key categories of risks that exist in the local governance system are identified, including regulatory, organizational, managerial, financial, economic, and social risks. Measures to minimize risks in the context of decentralization are suggested.

Keywords: risk, management, local governance system, decentralization, public administration, international experience.

Хандога Юрій Васильович – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування факультету управління Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (e-mail: yurii.khandoha.22@pnu.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5944-7530>).

Khandoha Yuriy Vasylyovych – Postgraduate of the Department of public management and administration of the Faculty of Management of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University.

Григорук Ірина Іванівна – доктор філософії, доцент кафедри менеджменту та бізнес адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (e-mail: ira.hryhoruk@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7945-9679>).

Hryhoruk Iryna Ivanivna – Ph.D., Associate Professor of the Department of management and business administration of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University.

Надійшло 05.05.2024 р.