

В. Д. Науменко,
аспірант, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3288-6537>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.135

ПОНЯТТЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВІДОБРАЖЕННЯ РИЗИКУ У ПРАКТИЦІ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ЦІЛЮВИХ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

V. Naumenko,
Postgraduate student, V.I. Vernadsky Taurida National University

THE CONCEPT OF UNCERTAINTY AND REFLECTION OF RISK IN THE PRACTICE OF FORMING
STATE TARGET PROGRAMS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Визначено, що реалізація довгострокових програм та проектів, що мають на меті соціально-економічний розвиток, характеризується високим ступенем невизначеності. Невизначеність є об'єктивною властивістю процесу розвитку, а стан повної визначеності практично недосяжний в умовах зростаючої складності та динамічності економічних процесів, змін взаємодій між суб'єктами та об'єктами управління, науково-технічного прогресу, природно-кліматичних та соціокультурних змін. Успішне управління реалізацією програм та проектів має полягати у своєчасному обліку впливу невизначених факторів, зниження невизначеності за допомогою різних методів та прийняття рішень виходячи з розгляду всіх можливих альтернатив. У процесі прийняття управлінських рішень гостро постає питання про відмінність об'єктивної невизначеності та суб'єктивної. Об'єктивна невизначеність обумовлена дією факторів, на які суб'єкт управління вплинути не може, тоді як суб'єктивна пов'язана з недоліком знань особи, яка приймає рішення, про зовнішнє середовище або нечіткість уявлень про власні потреби.

У дослідженні для визначення поняття ризику було використано трактування, запропоноване у стандартах ISO: 31000 серії "Ризик-менеджмент": ризик — це вплив невизначеності на цілі розвитку. Відповідно до стандартів ISO: 31000 серії "Ризик-менеджмент", величина (рівень) ризику дорівнює комбінації ймовірності його настання та величини його наслідків. Вимоги до управління ризиками для державних програм України здебільшого узгоджені з положеннями стандартів ISO: 31000 серії "Ризик-менеджмент". Рекомендації для регіональних програм загалом аналогічні, але існують також більш конкретні вимоги. Нормативні акти, що визначають правові основи реалізації національних проектів, не містять конкретних вимог щодо управління ризиками реалізації. Основи проектної діяльності в органах виконавчої влади щодо управління ризиками представлені як необхідний компонент реалізації проекту, а вимоги щодо його проведення цілком узгоджуються як зі стандартами в галузі ризик-менеджменту, так і зі стандартами в галузі управління проектами.

Накопичений досвід програмування соціально-економічного розвитку в Україні показує наявність певних проблем, що найчастіше призводить до погіршення ефективності реалізації. Такий висновок може бути підтверджений статистикою про результати реалізації державних цільових програм. Це говорить про те, що існуюча система управління розробкою та реалізацією програм не має необхідного потенціалу та достатніх можливостей для вироблення адекватної реакції з обробки таких подій та мінімізації наслідків від їх настання. Крім зазначеного при розробці державних цільових програм, як правило, аналіз ризиків здійснюється на якісному рівні, не торкаючись їхньої кількісної чи варіативної оцінки. Незважаючи на поширення практики ризик-орієнтованого управління, рівень опрацювання оцінки ризиків можна вважати досить поверховим. У більшості випадків оцінка полягає в ідентифікації, якісній фіксації та констатації можливого ризику та його наслідків, без оцінки ймовірності виникнення та порівняльної оцінки. Поняття "можливість" розглядається лише на рівні стратегій. Оцінка можливостей здійснюється за допомогою SWOT-аналізу та є досить поверховою.

It was determined that the implementation of long-term programs and projects aimed at socio-economic development is characterized by a high degree of uncertainty. Uncertainty is an objective property of the development process, and the state of complete certainty is practically unattainable in the conditions of growing complexity and dynamism of economic processes, changes in interactions between subjects and objects of management, scientific and technical progress, natural-climatic and socio-cultural changes. Successful management of the implementation of programs and projects should consist in timely accounting of the influence of uncertain factors, reduction of uncertainty using various methods and decision-making based on consideration of all possible alternatives. In the process of making managerial decisions, the question of the difference between objective uncertainty and subjective uncertainty arises acutely. Objective uncertainty is due to the action of factors that the subject of management cannot influence, while subjective uncertainty is associated with the decision-maker's lack of knowledge about the external environment or vague ideas about his own needs.

The study used the interpretation proposed in the ISO: 31000 series "Risk Management" standards to define the concept of risk: risk is the impact of uncertainty on development goals. According to the standards ISO: 31000 of the "Risk Management" series, the value (level) of risk is equal to the combination of the probability of its occurrence and the value of its consequences. Risk management requirements for state programs of Ukraine are mostly aligned with the provisions of the ISO: 31000 series "Risk Management" standards. The recommendations for regional programs are generally similar, but there are also more specific requirements. Normative acts defining the legal basis for implementation of national projects do not contain specific requirements for management of implementation risks. The basics of project activity in the executive authorities regarding risk management are presented as a necessary component of project implementation, and the requirements for its implementation are fully consistent with both the standards in the field of risk management and the standards in the field of project management.

The accumulated experience of social and economic development programming in Ukraine shows the presence of certain problems, which most often leads to a deterioration in the effectiveness of implementation. Such a conclusion can be confirmed by statistics on the results of the implementation of state targeted programs. This suggests that the existing management system for the development and implementation of programs does not have the necessary potential and sufficient capabilities to develop an adequate response to handle such events and minimize the consequences of their occurrence. In addition to the above, when developing state target programs, as a rule, risk analysis is carried out at a qualitative level, without touching on their quantitative or variable assessment. Despite the spread of the practice of risk-oriented management, the level of development of risk assessment can be considered rather superficial. In most cases, the assessment consists in the identification, qualitative fixation and ascertainment of a possible risk and its consequences, without an assessment of the probability of occurrence and a comparative assessment. The concept of "opportunity" is considered only at the level of strategies. The assessment of opportunities is carried out using a SWOT analysis and is quite superficial.

*Ключові слова: невизначеність, ризик, державні цільові програми, державна соціально-економічна політика.
Key words: uncertainty, risk, state target programs, state socio-economic policy.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток державної соціально-економічної політики та, зокрема, реалізація державних цільових програм останніми роками відбувається на тлі швидких змін середовища та високих темпів збільшення обсягів інформації. Несподівані зміни довкілля суттєво підвищують вимоги до технологій планування та до здатності суб'єкта управління адекватно реагувати на виклики та загрози та адаптуватися до них. Ситуацію володіння неповною, недостатньою, неточною, невчасною інформацією прийнято називати невизначеністю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Традиційно теоретично прийняття рішень вводиться наступна диференціація невизначеності за рівнем її прояву: повна невизначеність; нечітка невизначеність — відомий ступінь розмитості кількісних значень того чи іншого параметра; ймовірнісна невизначеність — відомі можливі події та ймовірності їх здійснення у разі дискретної випадкової величини або можлива густина розподілу ймовірностей у разі безперервної випадкової величини; інтервальна невизначеність — задані межі деякого діапазону змін параметрів системи; повна визначеність.

Таблиця 1. Рекомендації щодо застосування методів оцінки ризику на різних етапах згідно з стандартами ISO:31000

Етап оцінки ризику	Мета етапу	Рекомендовані методи (відповідно до стандартів ISO:31000)
Ідентифікація ризику	Визначення та опис переліку ризиків, класифікація ризиків, виявлення причин та наслідків ризиків	- ретроспективний аналіз; - метод Дельфі, мозковий штурм; - дослідження безпеки та працездатності, аналіз безпеки та критичних контрольних точок; - SWIFT-аналіз, SWOT-аналіз та ін.
Аналіз ризику - якісна оцінка	Оцінка ймовірності реалізації ризику та величини наслідків, оцінка рівня ризику	- метод Дельфі; - дослідження безпеки та працездатності; - Попередній аналіз небезпек; - SWIFT-аналіз; - аналіз видів та наслідків відмов; - аналіз дерева подій та ін.
Аналіз ризику - кількісна оцінка	Оцінка ймовірності реалізації ризику та величини наслідків, оцінка рівня ризику	- побудова матриці ризиків; - дослідження безпеки та працездатності; - розрахунок індексів ризику; - аналіз дерева подій; - аналіз видів та наслідків відмов; - аналіз сценаріїв та ін.
Порівняльна оцінка	Порівняння отриманих оцінок з затвердженими критеріями ризику (факторами, за якими оцінюється значущість ризику), а також прийняття рішення про спосіб його обробки	Ухвалено поділ ризиків на три групи: «вища» (неприпустимі ризики), «середня» та «нижча» (прийнятні ризики). Для визначення прийнятних ризиків рекомендується дотримуватися принципу ALARP

Невизначеність є об'єктивною властивістю процесу розвитку, а стан повної визначеності практично недосяжний в умовах зростаючої складності та динамічності економічних процесів, змін взаємодій між суб'єктами та об'єктами управління, науково-технічного прогресу, природно-кліматичних та соціокультурних змін. Успішне управління реалізацією програм та проектів має полягати у своєчасному обліку впливу невизначених факторів, зниження невизначеності за допомогою різних методів та прийняття рішень виходячи з розгляду всіх можливих альтернатив. У процесі прийняття управлінських рішень гостро постає питання про відмінність об'єктивної невизначеності та суб'єктивної. Об'єктивна невизначеність обумовлена дією факторів, на які суб'єкт управління вплинути не може, тоді як суб'єктивна пов'язана з недоліком знань особи, яка приймає рішення, про зовнішнє середовище або нечіткість уявлень про власні потреби.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою проведеного в поданій статті дослідження є наукове обґрунтування підходів до поняття невизначеності та відображення ризику у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Реалізація довгострокових програм та проектів, що мають на меті соціально-економічний розвиток, характеризується високим ступенем невизначеності. Міждис-

циплінарний інтерес до поняття ризику багато в чому пояснює наявність значної кількості різних визначень: наприклад, у міжнародному стандарті COSO ERM ризиком називається безпосередньо невизначена подія [1], або як ймовірність події. В умовах великого розмаїття форм і підходів управління ризиками особливої важливості набуває проблематика формування єдиного понятійного простору, застосовуваної термінології та організації процесу ризик-менеджменту. Один із підходів до вирішення цієї проблеми, що пропонується у світовій практиці — запровадження та використання загальних стандартів у галузі управління ризиками.

На сьогоднішній день базовими міжнародними стандартами є стандарти ISO: 31000 серії "Ризик-менеджмент" [2]. У зв'язку з цим у дослідженні для визначення поняття ризику було використано трактування, запропоноване у стандартах ISO: 31000 серії "Ризик-менеджмент": ризик — це вплив невизначеності на цілі розвитку [2]. Відповідно до стандартів ISO: 31000 серії "Ризик-менеджмент", величина (рівень) ризику дорівнює комбінації ймовірності його настання та величини його наслідків. Про настання "позитивного ризику" (або "шансу") реалізації програми чи проекту можна говорити лише тоді, коли "отриманий результат значно передбачив очікування", наприклад, через непрямі позитивні ефекти від реалізації інших заходів, за рахунок зменшення витрат на порівняно із запланованим рівнем тощо. "Негативний ризик" проявляється у вигляді нестачі ресурсів для реалізації заходів або їх несвоєчасного надходження, недосагнення поставленої мети тощо. Джерелом і "негативного", і "позитивного" ризику може виступити одна й та сама подія. Зазначимо, що "терпимість" апарату державного управління до "негативних ризиків" незмінно варіюється і залежить від сфери діяльності, рівня управління, масштабів робіт, зайнятої ролі при реалізації заходів та ін. Таким чином, при плануванні та реалізації програм необхідно мати докладний реєстр як супутніх ризиків, так і шансів, а також шукати можливі способи мінімізації негативних наслідків одних і максимізації позитивних наслідків інших.

Давно визнано, що нульовий рівень ризику недосяжний: не існує такої реалістичної ситуації, в якій неможливе настання несприятливої події. Вимога абсолютно-го зведення до мінімуму всіх "негативних" ризиків є недоцільним, оскільки веде до несумірного зростання витрат. Більш розумним є прагнення до досягнення не мінімального, а "прийнятного" чи "допустимого" ризику, тобто дотримання принципу ALARP ("As Low As Reasonably Practicable", принцип розумної достатності). Коли цей принцип вперше було введено у Великій Британії, поняття "розумно здійснений" або "допустимий" інтерпретувалися відповідно до особливостей місцевої культури та системи державного управління. У реаліях України рівень "допустимості" також має визначатися

**Таблиця 2. Склад рекомендацій
щодо оцінки ризиків у документах стратегічного
планування на різних рівнях управління**

Державні програми різних рівнів управління	Рекомендована класифікація ризиків	Рекомендації щодо проведення етапів оцінки
Стратегії соціально-економічного розвитку	Не наводиться. Окремо заявлено необхідність оцінки рівня фінансового ризику	При формуванні рекомендується враховувати інформацію про ризики та можливості
Державні програми	Основні класи ризиків: соціальні, фінансово-економічні, макроекономічні, природно-кліматичні, політичні, міжнародні, законодавчі ризики, ризики реалізації програми, зокрема ризик недосягнення цільових показників	Передбачається: - ідентифікація факторів ризику; - якісна та по можливості кількісна оцінка; - обґрунтування пропозицій щодо заходів управління ризиками
Національні проекти	Не наводиться.	Паспорт проекту та додаткові матеріали не повинні містити оцінки ризиків. Проектна діяльність має включати такі кроки з управління ризиками: - оцінка ризиків, - планування ризиків та можливостей, - вироблення стратегій реагування, - моніторинг ризиків та можливостей, аналіз результатів
Регіональні програми	Основні класи ризиків: макроекономічні, природно-кліматичні та екологічні, правові, комерційні (пов'язані з невиконанням інвестиційних проектів), фінансові, управлінські (операційні), кадрові ризики	Рекомендації аналогічні рекомендаціям, які висуваються для державних програм

з економіко-соціальних особливостей, територіально-го становища, схильності до ризику тощо.

Для виявлення неприйнятних ризиків потрібно провести попередню оцінку. Відповідно до стандартів ISO:31000 серії "Ризик-менеджмент", оцінка ризиків складається з трьох етапів: ідентифікації ризиків, їх аналізу та порівняльної оцінки. Характеристики етапів, а також стандартні рекомендації щодо застосування методів оцінки ризику відображені в таблиці 1.

Розглянемо докладніше методи оцінки ризиків при реалізації стратегічних завдань державної соціально-економічної політики. У таблиці 2 наведено рекомендації щодо оцінки ризиків.

Вимоги до управління ризиками для державних програм України здебільшого узгоджені з положеннями стандартів ISO: 31000 серії "Ризик-менеджмент". Рекомендації для регіональних програм загалом аналогічні, але існують також більш конкретні вимоги. Нормативні акти, що визначають правові основи реалізації національних проектів, не містять конкретних вимог щодо уп-

равління ризиками реалізації. Основи проектної діяльності в органах виконавчої влади щодо управління ризиками представлені як необхідний компонент реалізації проекту, а вимоги щодо його проведення цілком узгоджуються як зі стандартами в галузі ризик-менеджменту, так і зі стандартами в галузі управління проектами.

Накопичений досвід програмування соціально-економічного розвитку в Україні показує наявність певних проблем, що найчастіше призводить до погіршення ефективності реалізації. Такий висновок може бути підтверджений статистикою про результати реалізації державних цільових програм.

На сайті Міністерства економіки України міститься інформація про стан виконання державних цільових програм. За результатами звітного року розміщується інформація про моніторинг даних програм. За результатами 2016 року було визнано неефективність виконання програм [2]. Звіти про моніторинг виконання даних програм з 2017 по 2020 роки є на сайті.

У зв'язку з військовою агресією Росії проти України відсутній звіт за 2021 рік. За 2020 рік присутня наступна інформація [3]. Кабінетом Міністрів України у 2020 році було затверджено 13 державних цільових програм. Законами України у 2020 році було затверджено 2 державні цільові програми. За рахунок Державного бюджету України планувалося виділення 110,7 млрд. грн на зазначені програми. 8 млрд. грн планувалося на фінансування програм за рахунок місцевого бюджету. 23,2 млрд. грн фінансування планувалося за рахунок інших джерел. Однак за результатами 2020 року 4 програми не фінансувалися, з них 3 — екологічні програми, 1 — оборонного спрямування. По 1 програмі не було подано звіту, тому результати виконання її на даний час невідомі.

По 10 програмах фактично були розподілені та використані кошти наступним чином: 4 соціальні програми (планувалося 12,91 млрд. грн, а по факту — 9,97 млрд. грн); 3 економічні програми (планувалося 117,77 млрд. грн, а по факту — 98,4 млрд. грн); 2 екологічні програми (планувалося 7,51 млрд. грн, а по факту — 3,42 млрд. грн); 1 науково-технічна програма (планувалося 0,144 млрд. грн, а по факту — 0,143 млрд. грн).

Результативні показники за державними цільовими програмами по роках наведені у табл. 3.

Позитивними тенденціями є збільшення фактичних обсягів фінансування у розрахунку на 1 програму у 2020 році порівняно з 2014 роком більше ніж у 11,2 разів, збільшення фактичних обсягів фінансування у 2,8 разів та збільшення частки фактичних обсягів фінансування до планових обсягів на 59,18%. Однак негативними тенденціями є зменшення кількості програм у 4 рази за цей період та скорочення загального планового обсягу фінансування на 31,2%.

У 2020 році найбільший обсяг фінансування за рахунок коштів державного бюджету було розподілено на державну цільову економічну програму розвитку автомобільних доріг загального користування на 2018—2022 роки (68,7 млрд. грн). На загальнодержавну цільову програму розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року припало 2,6 млрд. грн. На державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року припало 2,4 млрд. грн. На державну цільову програму "Національний план дій з реалізації Конвенції про права інвалідів" на період до 2020 року припало 1,7 млрд. грн.

Розподіл фінансування у 2020 році найбільших ДЦП за рахунок коштів місцевих бюджетів відбувся наступним чином: державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року — 5,5 млрд. грн; загальнодержавна цільова програма розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року — 0,2 млрд. грн; на державну цільову соціальну програму "Молодь України" на 2016—2020 роки — 0,062 млрд. грн; на державну цільову програму радіаційного і соціального захисту населення м. Жовті Води на 2013—2022 роки — 0,004 млрд. грн.

Розподіл фінансування у 2020 році найбільших ДЦП за рахунок інших джерел відбувся наступним чином: на державну цільову економічну програму розвитку автомобільних доріг загального користування на 2018—2022 роки — 0,062 млрд. грн; на загальнодержавну цільову програму розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року — 0,64 млрд. грн; на державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року — 0,05 млрд. грн; на державну цільову соціальну програму "Молодь України" на 2016—2020 роки — 0,001 млрд. грн.

Відповідно до обсягів фінансування найбільшими державними замовниками у 2020 році були Мінінфраструктури — 117,37 млрд. грн та Мінмолодьспорту — 9,57 млрд. грн.

Мінекономрозвитку зазначив такі негативи з боку виконавців державних цільових програм: продовження практики ігнорування державними замовниками необхідності виконання положень законодавства у сфері розроблення та виконання програм; не забезпеченість підготовки проектів нормативно-правових актів щодо внесення змін до програм в частині уточнення результативних показників, обсягів фінансування завдань і заходів, строків їх виконання з урахуванням фактичних обсягів фінансування та досягнутих результатів за більшістю програм; не розроблення методик оцінки ефективності виконання державних цільових програм, з урахуванням їх специфіки та кінцевих результатів за більшістю програм [4].

Мінекономрозвитку зазначив комплекс системних недоліків виконання державних цільових програм: дер-

Таблиця 3. Результативні показники за державними цільовими програмами по роках

Показники / Роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2014, %
Кількість, од.	60	44	29	24	14	16	15	25,00
Планові обсяги фінансування, млрд грн	203,3	197,5	79,9	86,5	56,4	70,9	141,9	69,80
Фактичні обсяги фінансування, млрд грн	40,0	51,9	25,1	15,1	18,7	55,7	111,9	У 2,8 разів
Фактичні обсяги фінансування у розрахунку на 1 програму, млрд грн	0,667	1,180	0,866	0,629	1,336	3,481	7,460	У 11,2 разів
% фактичних обсягів фінансування до планових	19,68	26,28	31,41	17,46	33,16	78,56	78,86	59,18

жавні цільові програми так і не стали дієвим та ефективним інструментом розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, вони виконують роль "формального документу з декларацією про наміри щось зробити"; в рамках планування та використання коштів державного бюджету не дотримуються в повному обсязі принципу пріоритетності вирішення проблем, питання досягнення програмних цілей не є основним при розподіленні бюджетних коштів; прогнозні обсяги фінансових ресурсів програми, у тому числі коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування; всупереч вимогам пункту 29 Порядку майже всі програми не містять методики оцінки ефективності її виконання, що повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів; з боку державних замовників має місце формальний підхід до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм; незадовільне звітування державних замовників: недотримання строків подання, інформація подається не в повному обсязі та не за всіма виконавцями; відсутня можливість для здійснення контролю з боку громадськості (п. 40 Порядку — державний замовник організовує розміщення на своєму веб-сайті інформації про хід виконання програми) [4].

Це говорить про те, що існуюча система управління розробкою та реалізацією програм не має необхідного потенціалу та достатніх можливостей для вироблення адекватної реакції з обробки таких подій та мінімізації наслідків від їх настання. Крім зазначеного при розробці державних цільових програм, як правило, аналіз ризиків здійснюється на якісному рівні, не торкаючись їхньої кількісної чи варіативної оцінки. Незважаючи на поширення практики ризикорієнтованого управління, рівень опрацювання оцінки ризиків можна вважати досить поверховим. У більшості випадків оцінка полягає в ідентифікації, якісній фіксації та констатації можливого ризику та його наслідків, без оцінки ймовірності виникнення та порівняльної оцінки. Поняття "можливість" розглядається лише на рівні стратегій. Оцінка можливостей здійснюється за допомогою SWOT-аналізу та є досить поверховою.

Аналіз супровідної документації державних цільових програм, проведений з використанням матеріалів порталів, дозволяє констатувати існування низки питань та проблемних зон, пов'язаних із плануванням та реалізацією програм з урахуванням впливу невизначеності.

1. Недоліки у методологічній підтримці процесу розробки та реалізації державних цільових програм в умовах невизначеності, які полягають у: відсутності єдиної понятійної бази, що найчастіше проявляється у неповній чи некоректній ідентифікації ризиків та нерозуміння їх причин та наслідків; відсутність стандартизованих регламентів діяльності в галузі управління ризиками, особливо в частині оцінки ризиків, стандартизованих реєстрів та класифікаторів ризиків, уніфікованих баз даних ризиків; відсутність докладних методичних вказівок, що освячують кожен етап процесу управління ризиками розробки та реалізації державних програм; недостатньо докладної чи неточної звітності щодо заходів, реалізованих сторонніми організаціями (за допомогою механізмів ДПП, у рамках інвестиційних проектів тощо), де не наводиться аналізу реалізації, не розглядаються прогнозовані результати діяльності, що ускладнює оцінку можливих ризиків; періодично виявляється невідповідність змісту програми вимогам, перерахованим у нормативних актах, зокрема, наприклад, не наводяться дані про прогнозні витрати організацій ДПП на реалізацію державної програми та ін.

2. Відсутність чіткого узгодження управлінських та фінансових ресурсів, слабка ув'язка процесів стратегічного та фінансового планування, що може виявлятися у: несвоєчасному отриманні бюджетних коштів або затримки отримання фінансування, призначеного для забезпечення реалізації запланованих заходів; періодичних затримках затвердження підсумкових звітів про виконання програми, планів реалізації та детальних планів-графіків; невчасній актуалізації планів фінансового забезпечення: наприклад, згідно з документацією програми, фінансування заходу не передбачено, тоді як за іншими джерелами (зокрема, проектом бюджету) фінансування є.

3. Відсутність нормативів планування витрат та результатів соціально-економічного розвитку на всіх рівнях управління: наприклад, у деяких випадках можуть виникати сумніви, що запропонований набір показників повністю відповідає сукупності заходів або відповідає зазначеному внеску для досягнення результатів.

Для більш обґрунтованої оцінки впливу невизначеності є доцільним розробка наступних положень у супровідній документації державних цільових програм: аналіз ризиків та шансів формування програми, як у галузі фінансування, так і з точки зору орієнтирів цілепокладання та основних напрямів розвитку; підготовка варіативних схем фінансування програми, що відрізняються складом та послідовністю заходів, набором використовуваних ресурсів, їх вартістю; аналіз ризиків діяльності зацікавлених сторін щодо реалізації програми: наприклад, відомо, що за допомогою механізмів ДПП частина ризиків перекладається на комерційні структури, але це не означає, що для замовника знижується збиток від можливої

затримки виконання заходу — згідно з документацією, на сьогодні це ніяк не оцінюється; облік непрямого взаємозв'язку між заходами, їхнього перехресного впливу чи синергетичного ефекту: можлива ситуація, коли майбутній захід буде результативнішим, якщо до нього буде реалізовано відповідний набір попередніх заходів.

ВИСНОВКИ

Вирішення низки виявлених проблем, пов'язаних з недоліками розробки та реалізації державних цільових програм в умовах невизначеності та цифровізації управління, вимагає вдосконалення застосовуваних технологій, що включає формування та впровадження комплексу організаційно-методичних, розрахунково-аналітичних та інформаційно-технологічних заходів з метою включення безперервного процесу управління впливом невизначеності та оцінки ризиків у супровід державних цільових програм на основі єдиної цифрової платформи управління.

Література:

1. Graham J.D. & Weiner J.B. Risk vs. risk: Tradeoffs in protecting health and the environment. Harvard University Press, 1995. 351 p.

2. ISO (2018). ISO 31000 Менеджмент ризиків. URL: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html> (дата звернення: 10.02.2023).

3. GOV.UA (2016). Мінекономрозвитку: державні цільові програми — неефективний інструмент здійснення державної політики [Аналіз]. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=9a4a8c04-087a-4aac-bd1a-1599715f8768&lang=uk-UA&title=Minekonomrozvitku-DerzhavniTsiloviProgramiNeefektivniInstrumentZdiisnenniaDerzhavnoiPolitikianaliz> (дата звернення: 10.02.2023).

4. GOV.UA (2023). Стан виконання державних цільових програм у 2020 році. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami> (дата звернення: 10.02.2023).

References:

1. Graham, J.D. and Weiner, J.B. (1995), Risk vs. risk: Tradeoffs in protecting health and the environment, Harvard University Press, Cambridge, USA.

2. ISO (2018), "ISO 31000 Risk management", available at: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html> (Accessed 10 February 2023).

3. Government portal (2016), "Ministry of Economic Development: state targeted programs are an ineffective tool for implementing state policy. Analysis", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=9a4a8c04-087a-4aac-bd1a-1599715f8768&lang=uk-UA&title=Minekonomrozvitku-DerzhavniTsiloviProgramiNeefektivniInstrumentZdiisnenniaDerzhavnoiPolitikianaliz> (Accessed 10 February 2023).

4. Government portal (2023), "State of implementation of state target programs in 2020", available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami> (Accessed 10 February 2023).

Стаття надійшла до редакції 17.03.2023 р.