

6. Венгер В. В. Фінанси: навчальний посібник / В. В. Венгер К.: Центр учбової літератури, 2009. 432 с.
7. Дем'янишин В. Г. Теоретична концептуалізація і практична реалізація бюджетної доктрини України: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 496 с.
8. Пасічник Ю. В. Бюджетна система України та зарубіжних країн: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. 495 с.
9. Юрій С. І. Фінанси: підручник / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. К. : Знання, 2008. 611 с.
10. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України: навч. посіб. / В. І. Кравченко. К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. 487 с.
11. Кириленко О. П. Місцеві бюджети України (історія, теорія, практика). К.: НІОС, 2000. 384 с.

Пікневич Анна Володимирівна

*Головний спеціаліст відділу бухгалтерської служби, фінансування та звітності
ГУ ДМС України у Львівській обл.*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ З ЄС

На даний час Європейський Союз фінансує проекти транскордонного співробітництва за допомогою низки фінансових інструментів, що використовуються для реалізації «політики забезпечення згуртованості», яка безпосередньо обумовлена необхідністю дотримання статті 174 Лісабонської Угоди, в якій записано, що з метою забезпечення загального гармонійного розвитку держав-членів Союзу, останній буде розробляти та втілювати в життя дії, спрямовані на зміцнення їхньої економічної та соціальної згуртованості, в тому числі шляхом зменшення розбіжностей в розвитку окремих регіонів [1]. Важливе місце в усуненні нерівномірності територіального розвитку в рамках політики забезпечення згуртованості відводиться транскордонному

співробітництву. «Прикордонні регіони, – підкреслює генеральний директор DG REGIO в Європейській Комісії Дірк Ахнер (Dirk Ahner), – являють собою класичний приклад того, як вузькі державні інтереси призводять до недостатнього інвестування. В рамках транскордонного співробітництва багато регіонів роблять значні зусилля для отримання вигід від збільшення обсягів доступної робочої сили, ринків та використання переваг спеціалізації. Значний внесок в подолання потенціального відчуження, яке може бути обумовлено адміністративними кордонами, є внеском політики згуртування в підтримку інтеграції регіональних економік країн-членів ЄС, а, отже, і власне самого ЄС» [2].

Багаторічна практика реалізації проектів транскордонного співробітництва в європейських та інших країнах світу свідчить про те, що процеси управління ризиками не лишаються поза увагою його суб'єктів. З цією метою в ході виконання та по завершенню кожного проекту незалежними організаціями-аудиторами здійснюється оцінка того, наскільки успішним є виконання проекту та які проблеми заважають його ефективній реалізації. Наприклад, в рамках спеціально створеної ЄС програми INTERACT передбачено виконання різного роду консалтингових робіт для підвищення ефективності реалізації проектів європейського співробітництва. У своїй діяльності ці організації-аудитори спираються на вимоги законодавства Європейського Союзу, зокрема, Постанова Європейської Ради 1083/2006 (статті 47-49) прямо вимагає проведення оцінки успішності проекту з метою ефективного контролю за витрачанням ресурсів європейської спільноти.

Усталена практика оцінки проектів транскордонного співробітництва, якої дотримуються їх учасники, спирається на врахування особливостей, притаманних різним етапам проектного «життєвого циклу» (рис. 1.).

По-перше, оцінка потенційної успішності реалізації проекту виконується на етапі розробки проектів (так звана оцінка *ex ante* або *a priori evaluation*), під час якої відбувається перевірка того, наскільки проект відповідає нормам європейського законодавства та здатен ефективно досягнути заявлених цілей.

Без апріорної оцінки проект не буде затверджений Європейською Комісією. Наступний вид проектної оцінки – поточна (ongoing evaluation), яка здійснюється протягом всього періоду виконання проекту і за результатами якої може відбуватися його корегування (цілей, фінансових ресурсів тощо). Нарешті, по завершенні проекту відбувається оцінка того, наскільки успішними є його результати. Такий вид оцінки носить назву завершальна оцінка (ex post evaluation).

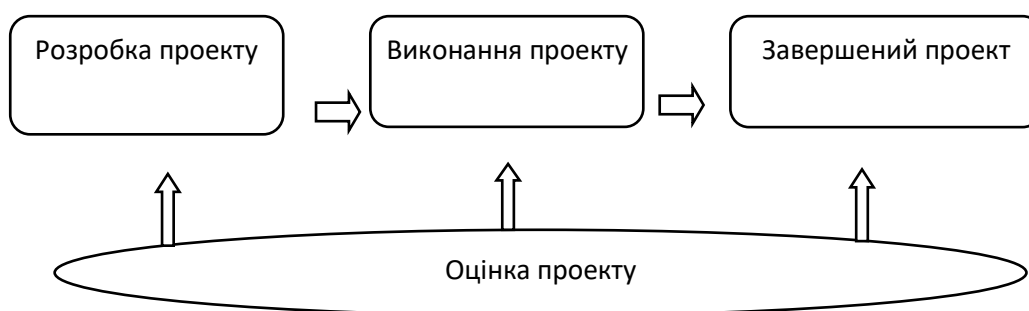


Рис. 1. Життєвий цикл реалізації проектів та оцінка його етапів (практика Європейського Союзу).

Під час всіх трьох вищенаведених видів оціночної діяльності є можливість оцінити фактори, які можуть негативно вплинути на досягнення проектних цілей, тобто чинники ризиків. Наприклад, в Practical Handbook for Ongoing Evaluation of Territorial Cooperation Programmes, котрий рекомендується Європейською Комісією для проведення оцінки проектів територіального співробітництва, звертається увага на наступні сфери, які потенційно є ризикованими:

- а) можлива відміна тендеру на проведення експертної оцінки;
- б) можлива неякісна експертна оцінка внаслідок неефективної роботи моніторингового комітету;
- в) можлива незацікавленість учасників проекту у проведенні експертної оцінки [3].

Проте, безпосередньо питанням управління ризиками транскордонного співробітництва в нормативних документах ЄС наразі приділяється недостатньо уваги. Про це, зокрема, свідчать оцінки проектів транскордонного співробітництва, що надають спеціально залучені експерти в ході їх реалізації та по завершенні. Питання управління ризиками проектів, що оцінюються, в цих звітах розглядаються вкрай обмежено. З метою подолання цієї прогалини на замовлення департаменту Єврокомісії DG Regio було проведене спеціальне дослідження стосовно врахування найкращих практик розвитку територій в різних країнах та різними міжнародними організаціями, висновки якого будуть враховані при реалізації політики забезпечення згуртованості в межах ЄС. Автори дослідження «Cohesion policy in a global context: comparative study on EU Cohesion and third country and international economic development policies», розглядаючи підходи до гарантованості ефективного витрачання фінансових ресурсів проектів розвитку територій, звертають увагу на якість ризик-менеджменту. Зокрема, в ньому зазначається, що «в контексті існування фінансових обмежень існує нагальна необхідність не лише в посиленні фінансового контролю, але й виявленні ризиків та використанні засобів їх уникнення. Ефективне виявлення ризиків та управління ними розглядається як фундаментальна передумова для успішного адміністрування проектами. Для проектів, які виконуються в межах забезпечення політики згуртованості, ризики неодмінно виникають внаслідок участі великої кількості представників декількох держав-членів ЄС та необхідності дотримання вимог складної нормативно-правової бази».

Для управління ризиками таких складних проектів автори пропонують використовувати наявний досвід, який мають в сфері реалізації міжнародних проектів окремі країни (зокрема, Швейцарія та Канада), а також такі потужні фінансові інститути, як Світовий Банк та Європейський Банк Реконструкції (ЄБРР) та Розвитку. Так, наприклад, на їхню думку, заслуговує уваги досвід ЄБРР, в якому Департамент управління ризиками відповідає за підтримку діяльності керівників підрозділів банку, які безпосередньо контролюють і

управляють операційними ризиками. Департамент готує відповідні пропозиції для обговорення та розгляду оперативної групи управління ризиками.

Слід зазначити, що проблематика ризиків транскордонного співробітництва знаходиться, хоча і в обмеженому масштабі, в колі зору вчених та фахівців-практиків, які досліджують цю сферу. Її представники за основу приймають підходи до управління ризиками, які зафіксовані в настановах по управлінню проектами, зокрема в Довіднику з управління проектами, розробленому фахівцями Інститут управління проектами, розташованому в США. Згідно з цим підходом управління ризиками проекту (Project Risk Management) є невід'ємною частиною загального процесу управління проектами, і до нього входить: планування, виявлення ризиків, аналіз ризиків, визначення методів впливу на ризики, моніторингу та контролю ризиків. Цілями управління ризиками проекту є збільшення імовірності та впливу на результати позитивних подій і зменшення імовірності та впливу на результати негативних.

Під ризиками маються на увазі події або ситуації, котрі, в разі якщо вони відбудуться, здатні вплинути на досягнення цілей проекту [4].

Основними методами управління ризиками в проектному менеджменті є наступні:

- прийняття ризиків у випадку їх низької імовірності та наслідків;
- передача ризиків іншій особі;
- послаблення ризиків за рахунок зменшення їх імовірності та (або) наслідків;
- уникнення ризиків у випадку їх високої імовірності та наслідків.

На кожному етапі життєвого циклу проекту можуть виникати певні види ризиків: ризики на етапі підготовці запиту на фінансування проектної діяльності; ризики на етапі реалізації проекту, ризики після завершення реалізації проекту.

Ризики на різних етапах проекту можуть відрізнятися один від одного. Так на етапі підготовки проекту, найбільш суттєвими за його думкою є наступні: 1) *ризики обґрунтованості проекту*: учасники проекту не відповідають критеріям їх відбору для участі у проекті; цілі проекту не відповідають програмі

транскордонного співробітництва; відсутність партнера; невірно обрана цільова група; 2) *фінансові ризики*: не врахування всіх статей бюджету; перевищення ліміту витрат в бюджеті; 3) *кадрові ризики*: комунікаційні проблеми між учасниками; недостатня кваліфікація; недостатній рівень англійської мови (для підготовки проектної пропозиції); високий рівень конфліктності; слабкий рівень підготовки у керівника, який організовує передпроектну роботу; 4) *корупційні ризики*: члени команди можуть приймати рішення під впливом корупційних мотивів.

На етапі реалізації проекту його успіху можуть загрозувати наступні види ризиків: 1) *операційні (технічні) ризики*: незацікавленість цільової аудиторії в результатах; низька результативність комунікацій з цільовою аудиторією; порушення узгоджених термінів виконання завдань проекту; 2) *фінансові ризики*: зміни в бюджеті; затримки у компенсації витрат учасників проекту в зв'язку з довгими бюрократичними процедурами; 3) *кадрові ризики*: комунікаційна неузгодженість в команді управлінців; зміна в складі персоналу; неефективна робота керівника проекту (невчасне надання звітів, нездатність вирішити конфлікти в команді управлінців проектом); *контрактні ризики*: затримка в проведенні тендерних процедур; неякісні закуплені товари/послуги; зрив у термінах постачання товарів/послуг; 4) *корупційні ризики*: корупційні ризики в сфері підготовки та виконання контрактів/тендерів.

Розглядаючи питання управління ризиками транскордонного співробітництва, потрібно, на нашу думку, відокремлювати власне його ризики та певні тенденції, які вже склалися протягом певного періоду часу та здатні впливати на його розвиток і в майбутньому.

Вважаємо за доцільне керуватися підходом до розмежування ризиків та ризикованих тенденцій, який запропонований фахівцями Всесвітнього економічного форуму і згідно якого «тенденції – це довгострокові, триваючі процеси, які здатні змінити в майбутньому еволюцію ризиків або взаємозв'язок між ними, без того щоб обов'язково перетворитися на ризики». Потрібно розрізняти власне ризики, іманентною ознакою яких є їх імовірнісний характер,

та певні процеси, які хоча і негативно впливають на діяльність підприємства, проте відбуваються на постійній основі, тому їх не можна віднести до ризикованих чинників підприємницької діяльності, «якщо певні події або явища в соціально-економічній системі країни носять відносно стабільний характер, та, напевно, будуть відбуватися протягом найближчих років, то такі чинники неможливо віднести до факторів ризику. Ми їх пропонуємо назвати стабільними чинниками ризикованості підприємницької діяльності».

Список використаних джерел:

1. Лісабонська угода про внесення змін в Угоду про Європейський Союз й Угоду про заснування Європейської Спільноти. Ст. 174. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2007:306:FULL&from=EN>.
2. Ahner Dirk. What do you really know about European cohesion policy? URL: http://www.institutdelors.eu/media/ecp_rational_and_objectives.pdf?pdf=ok.
3. Practical Handbook for Ongoing Evaluation of Territorial Cooperation Programmes. INTERACT Handbook. January 2012. Pp. 25, 35, 48. URL: <http://wiki.interact-eu.net/display/pc/Practical+Handbook+for+Ongoing+Evaluation>.
4. Парламентські слухання «Транскордонне співробітництво як чинник євроінтеграційних процесів України» 8 червня 2016 року. URL: http://static.rada.gov.ua/zakon/new/par_sl/sl0806116.htm.