



EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Гармонізація стратегії та бюджету в контексті управління ризиками

Вебінар:

Забезпечення ефективного функціонування внутрішнього контролю

Міністерство фінансів (ЦПГ) у співпраці з EU4PFM



THIS PROJECT IS FUNDED BY EUROPEAN UNION



CENTRAL PROJECT
MANAGEMENT AGENCY

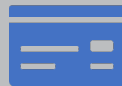
Біл Фрейзер
Міжнародний експерт EU4PFMs

28.05.2026

У публічному секторі гармонізація стратегії та бюджету та зв'язок з управління ризиками означає узгодження:



Урядових або організаційних
цілей



Публічне фінансування та
розподіл ресурсів



Виявлення та контроль ризиків

Це забезпечує ефективне, законне, економічне та стале надання публічних послуг.

Взаємозв'язок між стратегічним плануванням і бюджетуванням

ВИЗНАЧЕННЯ



Стратегічне планування

визначає напрям політики, цілі та результати, яких прагне досягти держава

Бюджетування

втілює ці пріоритети в дію шляхом розподілу фінансових, людських та капітальних ресурсів між програмами і послугами.

Взаємозв'язок між стратегічним плануванням і бюджетуванням

ВИЗНАЧЕННЯ



Бюджет — фінансовий вираз стратегічного плану

В ефективних системах УДФ бюджет є не окремою технічною вправою, а фінансовим вираженням стратегічного плану

Чотири переваги узгодженості

Узгодженість політики

Бюджетна дисципліна

Підзвітність

Надання послуг на основі
результатів

Ключовий взаємозв'язок

Взаємозв'язок між стратегічним плануванням і бюджетуванням у державному секторі

Стратегія визначає:

- Бачення та місію
- Пріоритети політики
- Стратегічні цілі
- Ризики
- Результати та наслідки



Бюджетування переводить ці пріоритети у:

- Фінансові асигнування
- Рівні кадрового забезпечення
- Фінансування програм
- Капітальні інвестиції

Стратегія + Бюджет = Ефективне державне управління

Контекст публічного сектору

Органи публічного сектору функціонують в умовах:



Фіксованих або обмежених бюджетів



Мінливих політичних порядків денних



Високого рівня громадського контролю



Значних операційних ризиків

Саме тому гармонізація є особливо важливою.

Стратегія у державному секторі

Взаємозв'язок між стратегією, бюджетом та ризиком

Стратегія
державного
сектору зазвичай
зосереджена на:

- наданні послуг,
- соціальних результатах,
- реалізації політики,
- суспільній цінності,
- дотриманні законодавства,
- та довгостроковій сталості.

Стратегічні цілі часто перевищують наявні ресурси, створюючи напруженість між амбіціями та можливостями фінансування.

Бюджет як інструмент політики

Взаємозв'язок між стратегією, бюджетом та ризиком

У державному
секторі бюджети
— це не просто
фінансові
документи; вони є
інструментами
політики

Бюджет відображає:

- політичні рішення,
- стратегічні пріоритети,
- та прийнятні рівні ризику.

Політичні рішення

Стратегічні пріоритети

Рівні ризику

Управління ризиками як інтегруюча функція

Взаємозв'язок між стратегією, бюджетом та ризиком

Управління
ризиками
забезпечує
досягнення
стратегічних цілей
у межах
фінансових
обмежень

Це допомагає державним органам:

- виявляти загрози для надання послуг,
- оцінювати фінансову стійкість,
- пріоритизувати обмежені ресурси,
- забезпечувати відповідність законодавству та стандартам врядування,
- та готуватися до криз.

Мета — не усунути всі ризики, а управляти ними в межах прийнятних стандартів публічної підзвітності.

Ключові особливості гармонізації публічного сектору

Особливості, що впливають на бюджетні рішення



Апетит до ризику є нижчим

у організаціях публічного сектору

Організації публічного сектору, як правило, мають:



Низька толерантність до невдач



Висока підзвітність



Репутаційна цутливість



Юридичні зобов'язання

Ключові особливості гармонізації публічного сектору

Особливість - Скінченність ресурсів

Ресурси є обмеженими

витрати необхідно узгоджувати зі стратегічними пріоритетами

Органи публічного сектору часто стикаються з:



Режим жорсткої економії



Обмеження видатків



Інфляційний тиск



Зростаючий попит на послуги

Ключові особливості гармонізації публічного сектору

Особливість: Управління ризиками допомагає визначити пріоритети

**Управління ризиками
допомагає визначити:**

Управління ризиками допомагає визначити:



Які послуги є критично важливими



Де скорочення є прийнятними



Де скорочення створюють неприйнятні ризики

Врядування та підзвітність мають центральне значення

Гармонізація в публічному секторі тісно пов'язана з:



Прозорість

Публічні організації зобов'язані відкрито звітувати про використання ресурсів та досягнення цілей



Аудит

Незалежна перевірка фінансових операцій та відповідності нормативним вимогам



Етичне управління ресурсами

Дотримання принципів доброчесності, справедливості та публічного інтересу



Результативність витрат

Ефективне та результативне використання публічних коштів для досягнення цілей

Врядування та підзвітність мають центральне значення

Нагляд може здійснюватися через:



1

Виборних
посадових осіб



2

Аудиторські
комітети



3

Органи
казначейства



4

Інспекторати



5

Зовнішніх
аудиторів

Наслідки поганої гармонізації

**Слабке узгодження
може призвести до:**



Збою у наданні послуг



Критики з боку громадськості



Правових проблем та оскаржень

Наслідки поганої гармонізації

Надмірно амбітна стратегія

без достатнього фінансування або оцінки ризиків

Результат:



Неповне впровадження



Перевищення кошторису проекту



Зниження якості послуг

Наслідки поганої гармонізації

Послаблена функція контролю та нагляду

**Надмірне скорочення
бюджету**

функції контролю та нагляду скорочуються

Результат:



Шахрайство



Порушення вимог відповідності



Збої у системі врядування

Наслідки поганої гармонізації

Нездатність оцінити нові
ризики

Приклади:



Кіберзагрози



Демографічні зміни



Кліматичні надзвичайні ситуації

Результат: реактивне, а не стійке врядування

Принципи У публічному секторі:



Стратегія без бюджету — це лише прагнення.



Бюджет без стратегії — це неефективність.



Управління ризиками гарантує, що стратегія та бюджет залишаються реалістичними, підзвітними та сталими.



EU4PFM

EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Our Office address:

Renaissance Business Center
01601, Ukraine, Kyiv, vul.
Bulvarno-Kudryavska, 24

Thank you!



Follow us on LinkedIn

[https://www.linkedin.com
/company/eu4pfm/](https://www.linkedin.com/company/eu4pfm/)



Follow us on Facebook:

[https://www.facebook.com
/EU4PFM](https://www.facebook.com/EU4PFM)



Visit our web-site at:

<https://eu4pfm.com.ua>



**MOVING FORWARD
TOGETHER**

← THIS PROJECT IS FUNDED BY EUROPEAN UNION



CENTRAL PROJECT
MANAGEMENT AGENCY

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine