

Лойшин Анатолій Анатолійович

*підполковник, ад'юнкт кафедри економіки та фінансового забезпечення
Інституту оперативного забезпечення та логістики*

Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського

Лойшин Анатолий Анатольевич

*подполковник, адъюнкт кафедры экономики и финансового обеспечения
Института оперативного обеспечения и логистики*

Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черныховского

Loishyn Anatolii

*Lieutenant Colonel, Associate Professor of
Economics and Management Financial Support of the
Operative Institute Provision and Logistics*

National University Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky

СТРУКТУРОВАНІЙ ОПИС ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ВІЙСЬКОВОЇ ЧАСТИНИ ЗА ДОПОМОГОЮ SWOT-АНАЛІЗУ

СТРУКТУРИРОВАННОЕ ОПИСАНИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ВОИНСКОЙ ЧАСТИ С ПОМОЩЬЮ SWOT-АНАЛИЗА

STRUCTURED DESCRIPTION OF THE FINANCIAL RISK MANAGEMENT OF THE MILITARY BASE BY A SWOT ANALYSIS

Анотація. В системі Міністерства оборони України та Збройних Силах України проводиться впровадження системи внутрішнього контролю, елементом якого є налагодження системи управління ризиками на всіх рівнях військового управління. Налагоджена система управління ризиками дає можливість попереджати та своєчасно реагувати на загрози, що виникають під час здійснення будь-якої діяльності. Від зазначеного процесу залежить успішність виконання запланованих завдань та досягнення поставлених цілей.

У статті представлено теоретичний підхід до визначення слабких та сильних сторін організації системи управління фінансовими ризиками військової частини (установи, організації) її можливостей та загроз. Саме визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на процес управління ризиками постає одним з найважливіших питань при організації внутрішнього контролю.

Проведено структурований опис підсистеми управління фінансовими ризиками за допомогою SWOT-аналізу, як вихідних даних для прийняття ефективних управлінських рішень в загальній системі управління ризиками військової частини (установи, організації); вироблено ряд стратегій направлених на покращення підсистеми управління фінансовими ризиками в загальній системі управління ризиками.

Фінансові ризики розглядаються у статті, як ризики, що виникають в процесі здійснення фінансових операцій, готівкових та безготівкових розрахунків, документального оформлення фінансової сторони господарських операцій та інших операцій інструментом здійснення яких виступають фінанси.

У статті досліджується можливість застосування SWOT-аналізу саме до процесу управління фінансовими ризиками, а не до організації в цілому. Послідовність проведеного дослідження дає змогу оцінити використання зазначеного методу аналізу поетапно: визначення факторів, їх структуризація, дослідження взаємодії факторів між собою.

Саме дослідження взаємодії факторів між собою дає можливість за допомогою сильних сторін організації процесу управління ризиками та можливостей сил і засобів цієї підсистеми найпродуктивніше використати сильні сторони задля позбавлення слабких та попередити можливі загрози.

Ключові слова: фінансовий ризик, управління ризиками, SWOT-аналіз.

Анотація. В системі Міністерства оборони України и Вооруженных Силах Украины проводится внедрение системы внутреннего контроля, элементом которого является налаживание системы управления рисками на всех уровнях военного управления. Отлаженная система управления рисками позволяет предупреждать и своевременно реагировать на возникающие угрозы при осуществлении любой деятельности. От указанного процесса зависит успешность выполнения запланированных задач и достижения поставленных целей.

В статье представлены теоретический подход к определению слабых и сильных сторон организации системы управления финансовыми рисками воинской части (учреждения, организации) ее возможностей и угроз. Само определение внутренних и внешних факторов, влияющих на процесс управления рисками возникает одним из важнейших вопросов при организации внутреннего контроля.

Проведено структурованне описання підсистеми управління фінансовими ризиками с помощью SWOT-анализа, в качестве исходных данных для принятия эффективных управленческих решений в общей системе управления рисками воинской части (учреждения, организации); произведено ряд стратегий, направленных на улучшение подсистемы управления финансовыми рисками в общей системе управления рисками.

Фінансові ризики розглядаються в статті, як ризики, що виникають в процесі здійснення фінансових операцій, наявних і безнаявних розрахунків, документального оформлення фінансової сторони господарських операцій і других сделок інструментом здійснення яких виступають гроші.

В статті досліджується можливість застосування SWOT-анализа саме в процесі управління фінансовими ризиками, а не к організації в цілому. Послідовність проведеного дослідження дозволяє оцінити використання вказаного методу анализ поетапно: визначення факторів, їх структуровання, дослідження взаємодії факторів між собою.

Іменно дослідження взаємодії факторів між собою дає можливість с помощью сильних сторін організації процесу управління ризиками и возможностей сил и средств этой подсистемы наиболее продуктивно использовать сильные стороны для лишения слабых и предупредить возможные угрозы.

Ключевые слова: финансовый риск, управление рисками, SWOT-анализ.

Summary. The system of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine introduces an internal control system, the element of which is the establishment of a risk management system at all levels of military management. The established system of risk management provides an opportunity to warn and respond in a timely manner to the threats occurring in the course of any activity. From this process depends on the success of the planned tasks and achievement of the set goals.

The article presents the theoretical approach to the definition of the weak and strong points of the organization of the financial risk management system of the military unit (institution, organization) of its capabilities and threats. It is the definition of internal and external factors that influence the process of risk management is one of the most important issues in the organization of internal control.

A structured description of the financial risk management subsystem with the help of SWOT analysis as a source data for the adoption of effective management decisions in the overall system of risk management of the military unit (institution, organization) was conducted; A number of strategies have been developed to improve the financial risk management subsystem in the overall risk management system.

Financial risks are dealt with in the article as the risks arising in the course of financial transactions, cash and cashless settlements, documentary registration of the financial side of business transactions and other operations the instrument serves as finances.

The article explores the possibility of applying SWOT-analysis to the process of managing financial risks, and not to the organization as a whole. The sequence of the conducted research allows evaluating the use of this method of analysis in a phased manner: the definition of factors, their structuring, and the study of the interaction of factors among themselves.

It is the study of the interaction of factors among themselves that makes it possible, with the help of the strengths of the organization of the risk management process and the capabilities of the forces and means of this subsystem, to make the most efficient use of the strengths to get rid of the weak and to prevent possible threats.

Key words: financial risk, risk management, SWOT-analysis.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. З початку 2014 року Україна втягнута у збройний конфлікт на сході держави, Російська Федерація порушуючи усі міжнародні домовленості анексувала АР Крим. На початку збройного конфлікту Збройні Сили України не відповідали вимогам сучасної боездатної армії. Все вище зазначене стало основною причиною переглядів поглядів вищого керівництва держави у забезпеченні, розвитку і застосуванні Збройних Сил України та сектору оборони в цілому. Це стало поштовхом у розроблені нових концептуальних документів з оборонного планування.

Так, відповідно до Стратегії національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287 [1], Воєнної доктрини України, затвердженої Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555 [2], та Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України, затвердженої Указом Президента України від 14 березня 2016 року № 92 [3] було вироблено рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» затверджене Указом Президента України № 240/2016 з визначенням певної кількості оперативних цілей по якісному реформуванню Збройних Сил України, однією з яких є створення інтегрованої системи управління ризиками як складової системи оборонного планування [4], відповідно до чого видано Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 29.08.2016 № 340 «Про затвердження Інструкції з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України» [5]. Виконання зазначеної цілі дозволить належним чином активізувати та організувати роботу по попередженню виникнення фінансових порушень, посилить рівень внутрішнього контролю, і як наслідок: цільове та раціональне використання державних ресурсів, недопущення втрат та нестач військового майна. Тому питання управління фінансовими ризиками в загальній системі управління ризиками військової частини є невід'ємною складовою досягнення запланованих цілей оборонної реформи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досягненню запланованої цілі щодо питання управління фінансовими ризиками в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України приділено значну увагу такими вітчизняними науковцями та управлінцями, як І. М. Ткач [6], К. Г. Кустріч [5, 6, 7], М. В., Бариніна [5, 6, 10], І. О. Воробйов [5, 6] та інші. Слід зазначити, що становлення системи управління ризиками, у тому числі фінансових

в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України знаходиться лише на етапі становлення та організації, тому кількість наукових публікацій з даної проблематики є обмеженим, що дає підґрунтя до подальших досліджень.

Разом з тим, можливість застосування SWOT-аналізу саме до процесу управління ризиками в оборонному середовищі є не дослідженою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Теоретично здійснити можливість проведення структурованого опису підсистеми управління фінансовими ризиками за допомогою SWOT-аналізу, як вихідних даних для прийняття ефективних управлінських рішень в загальній системі управління ризиками військової частини, установи, організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Фінансові ризики — це ризики, які виникають в процесі здійснення фінансових операцій, готівкових та безготівкових розрахунків, документального оформлення фінансової сторони господарських операцій та інших операцій інструментом здійснення яких виступають фінанси.

Фактори, які впливають на ефективність управління фінансовими ризиками можна розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів слід віднести:

- компетентність особового складу — компетентність у перекладі з латинської «*competentia*» означає коло питань, у яких людина добре обізнана; поінформованість, обізнаність, освіта; досвід — як інструмент при здійсненні експертних оцінок, здатність до креативного та продуктивного мислення, тобто набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка на додаток складається із знань, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізуватися на практиці;
- етичність особового складу — тобто система норм поведінки людей, яка дозволяє оцінити з погляду моральних критеріїв, що добре і що погане є у відносинах між людьми, а також між окремою людиною і суспільством [8];
- корпоративна культура — (англ. *corporate culture*) — це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації;
- загальна організованість — тобто злагодженість дій, як посадових осіб між собою, так і структурних підрозділів в цілому, розуміння свого значення у загальній структурі організації процесу управління ризиками;

- стан розроблення організаційних регламентів стосовно управління ризиками — наявність опрацьованого відповідно до наказу Міністерства оборони України № 340 та інших вказівок керівництва оборонного відомства положення про управління ризиками, затвердженого відповідним наказом керівника та інших службових документів із зазначеного питання;
 - періодичність ротації керівників структурних підрозділів військової частини (установи, організації) — наприклад: у зв'язку із службовою необхідністю помічник командира — начальник фінансової служби раптово переведений до іншого місця служби, що не може не позначитись на процесі управління фінансовими ризиками;
 - загальний рівень внутрішнього контролю тощо.
- Серед зовнішніх факторів необхідно виділити:
- адміністративні рішення вищих органів військового управління;
 - рівень компетентності аудиторів;
 - зміна відповідного законодавства;
 - періодичність ротації командира (начальника);
 - рівень організації циркуляції інформації стосовно управління фінансовими ризиками, тобто здатність органу військового управління, який здійснює керівництво, своєчасно доводити відповідні зміни у підходах до управління фінансовими ризиками, висвітленні проблемних питань та практичні шляхи по їх вирішенню.

Також, до внутрішніх та зовнішніх факторів необхідно додати періодичність проведення курсової підготовки, занять, тренінгів, круглих столів, як на рівні структурних підрозділів військової частини (установи, організації), так і за рішенням та організацією вищих органів військового управління.

Слід додати, що перелік вищевказаних факторів не є вичерпним, зазначено на думку автора лише основні з них. Разом з тим, зрозуміло, що кожна військова частина (установа, організація) має певні особливості функціонування тому зовнішніх та внутрішніх факторів може бути багато більше.

Визначені основні з факторів, що впливають на процес управління фінансовими ризиками дають можливість виділити фактори, які можуть позитивно вплинути на зазначений процес, а які негативно. Також, це дає змогу провести структурований опис підсистеми управління фінансовими ризиками за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є методом стратегічного планування, за допомогою якого можливо визначити слабкі та сильні сторони організації для подальшого вивчення відповідних управлінських рішень [9].

SWOT — це скорочення перших літер слів англійською мовою:

- S — strength — сила;
- W — weaknesses — слабкість;
- O — opportunities — можливості;
- T — treats — загрози.

SWOT-аналіз виник у 60-х роках у Сполучених Штатах Америки та передбачає визначення сильних слабких сторін організації, які є факторами внутрішнього середовища та можливостей і загроз організації, що складають групу факторів зовнішнього середовища.

Необхідно зауважити, що в даній статті автор намагається застосувати SWOT-аналіз безпосередньо до процесу управління фінансовими ризиками, а не до організації в цілому.

Вище було виділено ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на процес управління фінансовими ризиками, що дає можливість провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з визначенням відповідних можливостей, загроз, сильних та слабких сторін.

| Аналіз зовнішнього середовища | Аналіз внутрішнього середовища |
|---|---|
| <i>Можливості:</i> | <i>Сильні сторони:</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> – державна підтримка та гарантії; – залучення внутрішнього аудиту; – наявність кваліфікованого кадрового резерву; – залучення до фахової підготовки, курсів; – отримання оперативної інформації. | <ul style="list-style-type: none"> – організованість особового складу; – етичність особового складу; – креативність та компетентність особового складу; – стан розроблення організаційних регламентів; – корпоративна культура. |
| <i>Загрози:</i> | <i>Слабкі сторони:</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> – ротація обізнаного та підготовленого особового складу; – зміна поглядів у застосуванні сил та засобів військової частини, установи, організації, і як наслідок оперативний перегляд раніше ідентифікованих та визначення нових можливих ризиків. | <ul style="list-style-type: none"> – плинність кадрів; – можливість не врахування досвіду з управління фінансовими ризиками інших військових частин (установ, організацій); – можливість наявності не ідентифікованих ризиків; – відсутність значного досвіду з управління ризиками особового складу. |

Після визначення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з визначенням відповідних можливостей, загроз, сильних та слабких сторін маємо можливість дати відповідь наступним питанням:

| | |
|---|---|
| 1. Які сильні сторони можливо використати для отримання позитивної віддачі від можливостей? | Залучення до семінарів, тренінгів, фахових зборів підвищить компетентність особового складу. Залучення представників аудиту дасть змогу оцінити рівень опрацювання організаційних регламентів з управління фінансовими ризиками та управління ризиками військової частини (установи, організації) в цілому. |
| 2. Які можливості можуть подолати наявні слабкості? | Підготовка кваліфікованого кадрового резерву дасть змогу укомплектувати посади у разі ротації особового складу. Залучення до семінарів, тренінгів, фахових зборів сприятиме врахуванню передового досвіду з управління фінансовими ризиками. Отримання оперативної інформації стосовно управління фінансовими ризиками сприятиме ідентифікації нових ризиків, які мали місце в інших військових частинах (установах, організаціях); приклад: належним чином оформленні оглядові листи з висвітленням стану справ з управління фінансовими ризиками. Кваліфіковані аудиторські висновки допоможуть вірно опрацювати організаційні регламенти з управління фінансовими ризиками. |
| 3. Які сили необхідно використати для усунення загроз? | Розширення компетентності особового складу, передбачення дублювання службових обов'язків дасть змогу підготуватись до можливої ротації кваліфікованого та підготовленого особового складу. Моніторинг змін у законодавстві через ЗМІ та інші інформаційні джерела інформації, підписка на періодичні фахові видання дасть змогу своєчасно реагувати на зміну законодавства. Креативний підхід у своєчасному корегуванні та доповненні існуючих організаційних регламентів з урахуванням варіантів застосування сил та засобів, що в повній мірі дасть можливість вносити відповідні зміни при зміні відповідних планів застосування військової частини за призначенням. |
| 4. Яких слабкостей необхідно позбавитись для попередження загроз? | Негативні наслідки плинності кадрів можна подолати якісним управлінням кар'єрою особового складу, здійсненням обґрунтованих ротацій з урахуванням керівних документів з питань кадрової роботи, своєчасною підготовкою дублерів та призначенням відповідних наставників з числа більш досвідчених посадових осіб військової частини (установи, організації). Відсутність значного досвіду з управління фінансовими ризиками особового складу можливо подолати шляхом залучення до групових занять з представниками інших військових частин (установ, організації); налагодження особистісних комунікацій та відповідний обмін досвідом в зазначеній проблематиці. Зазначене стане у нагоді у негайному реагуванні на зміни обстановки (середовища) та ідентифікації нових ризиків. |

Визначені відповіді на вищезазначені питання дають змогу виробити певний алгоритм дій та стратегію командира (начальника) при прийнятті управлінських рішень.

З огляду на викладене, та з метою упорядкування отриманої інформації розробляємо наступні стратегії управління процесом управління фінансовими ризиками:

1. Стратегія досконалості — передбачає розширення компетентностей особового складу, застосування дублювання у виконанні функціональних обов'язків при моделюванні можливих подій в ході проведення практичних занять.

2. Стратегія комунікацій — проведення дискусій, обговорень, круглих столів, особистісного спілкування для обміну інформацією по проблематиці питань управління фінансовими ризиками.

3. Стратегія уважності — ретельний аналіз аудиторських висновків, урахування досвіду попередніх періодів та обов'язкове відображення у організаційних регламентах, розширення та доповнення функціональних обов'язків.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аналізуючи все викладене, можна дійти таких висновків, що вироблення стратегій дій по покращенню системи управління фінансовими ризиками в загальній системі управління ризиками повинно бути закріплено опрацюванням відповідних планів реалізації визначених стратегій з обов'язковою деталізацією кожної стратегії за принципом: завдання, заходи, контроль, оцінка (витрати-результат).

Слід зазначити, що теоретично розглянуто лише один з варіантів застосування SWOT-аналіз в процесі вироблення управлінських рішень для покращення загального стану управління фінансовими ризиками.

Компонентів та факторів є набагато більше, кожна військова частина, установа, організація має свою специфіку діяльності, своє певне середовище, їх ідентифікація залежить від рівня досвіду, компетентностей, особливостей притаманних тій чи іншій структурній одиниці.

Результатом ефективності проведених заходів являється оцінка економічного ефекту та ключових

показників ефективності загальної системи управління ризиками за результатами аудиторської перевірки [10] у порівнянні з попередніми періодами.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у практичному застосуванні SWOT-аналізу при управлінні фінансовими ризиками військової ча-

стини в загальній системі управління ризиками з подальшою оцінкою рівня зазначеної системи військової частини. Також має місце необхідність аналізу інших способів виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз як системи управління ризиками, так і військової частини в цілому.

Література

1. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>
2. Воєнна доктрина України, затверджена Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>
3. Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України, затверджена Указом Президента України від 14 березня 2016 року № 92 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>
4. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» затвердженого Указом президента України № 240/2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>.
5. Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 29.08.2016 № 340 «Про затвердження Інструкції з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>
6. Стандарти внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>.
7. Кустрич К., Лойшин А. До питання управління ризиками у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [Електронний ресурс]/К. Кустрич, А. Лойшин// Social development & Security. — 2018. — Вип. 1 (1). — С. 27–36. — Режим доступу до журн.: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/25/23>
8. Снітинський В. В., Завальницька Н. Б., Брух О. О. Діловий етикет в міжнародному бізнесі: Навчальний посібник. — Львів, 2008. <http://www.megos.org.ua/etyket.1.9.html>.
9. Маркетинговий аналіз [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://pidruchniki.com/1577111551903/marketing/swot-analiz>
10. Наказ Департаменту внутрішнього аудиту Міністерства оборони України від 06.10.2017 № 33 «Про затвердження тимчасової настанови з проведення аудиту управління ризиками» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>.

References

1. Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 26 travnia 2015 roku № 287 [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>
2. Voienna doktryna Ukrainy, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 24 veresnia 2015 roku № 555 [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>
3. Kontseptsiia rozvytku sektoru bezpeky i oborony Ukrainy, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 14 bereznia 2016 roku № 92 [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>
4. Rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 travnia 2016 roku «Pro Stratehichnyi obronnyi biuletten Ukrainy» zatverdzheno ho Ukazom prezydenta Ukrainy № 240/2016 [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>.
5. Nakaz Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy vid 29.08.2016 № 340 «Pro zatverdzhennia Instruksii z orhanyzatsii vnutrishnoho kontroliu u Zbroinykh Sylakh Ukrainy» [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>
6. Standarty vnutrishnoho kontroliu v Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>.
7. Kustrich K., Loishyn A. Do pytannia upravlinnia ryzykamy u Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Elektronnyi resurs]/K. Kustrich, A. Loishyn// Social development & Security. — 2018. — Vyp. 1 (1). — S. 27–36. — Rezhym dostupu do zhurn.: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/25/23>
8. Snitynskyi V. V., Zavalnytska N. B., Brukh O. O. Dilovyi etyket v mizhnarodnomu biznesi: Navchalnyi posibnyk. — Lviv, 2008. <http://www.megos.org.ua/etyket.1.9.html>.
9. Marketynhovyi analiz [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://pidruchniki.com/1577111551903/marketing/swot-analiz>
10. Nakaz Departamentu vnutrishnoho audytu Ministerstva oborony Ukrainy vid 06.10.2017 № 33 «Pro zatverdzhennia tymchasovoi nastanovy z provedennia audytu upravlinnia ryzykamy» [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>.