

**Journal of Scientific Papers “Social development & Security”**  
home page: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/>

Kustrich K., Loishyn A., (2018) Do pytan upravlinnya ryzykamy u Ministerstvi oborony Ukrayiny ta Zbroinyx Sylah Ukrayiny [To the issue of risk management in the Ministry of Defense of Ukraine and Armed Forces of Ukraine]. *Social development & Security*. 1(3), 27 – 36.  
DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.1183889>

**ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ  
УКРАЇНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ**

**Костянтин Кустріч\*, Анатолій Лойшин \*\***

\* Головна Інспекція Міністерства оборони України,  
проспект Повітрофлотський, 6, м. Київ-168, 03168, Україна,  
e-mail: [kustrich.k@gmail.com](mailto:kustrich.k@gmail.com)  
Головний інспектор з організації внутрішнього контролю

\*\* Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського,  
проспект Повітрофлотський, 28, м. Київ-049, 03049, Україна,  
e-mail: [loishyn@bigmir.net](mailto:loishyn@bigmir.net)  
Ад'юнкт кафедри економіки та фінансового забезпечення



**Article history:**

Received: November, 2017  
1st Revision: December, 2017  
Accepted: February, 2018

JEL classification:

A 1

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.1183889>

**Анотація:** На основі аналізу існуючого стану нормативної бази по забезпеченню та становленню організації управління ризиками в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України сформульована проблема створення системи управління та реагування на стратегічні ризики та загрози.

**Ключові слова:** ризик, ризикологія, управління ризиком, процес управління ризиками, система управління ризиками.



Кустріч К., Лойшин А. До питання управління ризиками у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Social development & Security*. 2018. Вип. 1 (3). С. 27–36.  
URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/25/23>

## 1. Постановка проблеми

Процес управління ризиками в сучасних умовах ведення підприємницької, господарської та інших видів діяльності є одним із найважливіших елементів досягнення економічної успішності підприємств, установ та організацій. Завчасне прогнозування, виявлення та попередження ризиків потребує постійної системної роботи, як керівників усіх рівнів, так і структурних підрозділів (посадових осіб), визначених відповідальними за організацію та здійснення внутрішнього контролю.

Установи, підприємства та організації усіх форм власності, усіх типів та розмірів вимушені відчувати на собі вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, який може бути як позитивним, так і негативним, тому своєчасне прогнозування та передбачення відповідних процесів є одним з найголовніших завдань на етапах планування та вироблення управлінських рішень, веденні господарства, здійсненні різноманітних операцій.

## 2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дослідженням природи ризиків, передумовам їх виникнення, прогнозуванням та управління займалися як вітчизняні, так і іноземні науковці. Так, В. В. Вітлінський та Г. І. Великоіваненко трактують ризик як економічну категорію, що іманентно притаманна діяльності суб'єктів господарювання і пов'язана із сприйняттям і подоланням невизначеності, конфлікту в ситуаціях цілепокладання, оцінювання, управління, неминучого вибору. Ризик має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру [1, С. 7–8, 83]. Семенова К. Д. та Тарасова К. І. дають визначення сутності категорії ризику як єдності трьох сторін [4]. Міжнародні організації та організації, що займаються даною проблематикою пропонують свої погляди на організацію та управління ризиками [2; 5–8].

## 3. Постановка завдання

**Метою статті** є огляд організації побудови системи управління ризиками в Україні, у тому числі в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, аналіз іноземних підходів до управління ризиками та визначення відповідного понятійного апарату.

## 4. Виклад основного матеріалу

Несподіване та не заплановане виникнення перепон на шляху до виконання поставлених задач та досягненню намічених цілей, вірогідність настання кризової ситуації, неотримання запланованого прибутку є поєднанням та супутником такого поняття, як ризик.

Для чіткого та повного розуміння понятійного апарату необхідно дати визначення ключовому поняттю – ризик.

Про поняття терміну “ризик” Вітлінський В. В. у своїй монографії зазначає: “як стверджується у спеціальній літературі, це слово є звуженою формою латинського терміна “resicum”, котре в перекладі означає “небезпека” або “скеля”. Такий зв'язок не випадковий, бо, як відомо, зіткнення з прибережною скелею у мореплавців вважалося найбільшою небезпекою” [1].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2009, ризик – це вплив невизначеності на цілі [2]. Також цікаве визначення поняттю ризик дає Стенфордська енциклопедія філософії – небажана подія, яка може або не може статися [3].

Також необхідно зазначити, що ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно

існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями [1].

На думку Семенової К.Д. та Тарасової К.І., поняття ризик необхідно тлумачити в трьох взаємопов'язаних аспектах:

ризик як явище характеризується мінливістю й випадковістю економічних політичних соціальних процесів, які відбуваються в суспільстві та означає ймовірність настання однієї декількох альтернативних подій з невідомим результатом у майбутньому;

ризик підприємства в цілому, що характеризує об'єктивно-суб'єктивну природу існування ситуації невизначеності, яка супроводжує всі сфери функціонування господарюючого суб'єкта та ймовірність отримання підприємством несприятливого результату у вигляді збитку;

ризик сфери діяльності підприємства, що характеризує об'єктивно-суб'єктивну природу існування ситуації невизначеності, яка супроводжує певну сферу діяльності підприємства, та ймовірність отримання господарюючим суб'єктом збитків або надприбутку [4].

З'ясуванням причин виникнення та розуміння природи ризиків займається така наука, як ризикологія.

Ризикологія – це наука, яка вивчає закономірності, передумови виникнення, шляхи прогнозування, методи та способи оцінки та ступеню вірогідності настання певних подій, які за своїм характером не є позитивно-направленими на запланований розвиток заздалегідь визначених дій та операцій в процесі здійснення будь-якої діяльності та прийнятті управлінських рішень.

Ризикологія, як будь-яка наука має на меті вироблення певних теоретичних положень, тверджень на основі проведених досліджень, які в свою чергу обґрунтовують та пояснюють причинно-наслідкові зв'язки між об'єктами, предметами та явищами в системі ризикового середовища.

З огляду на вище викладене, необхідно зауважити, що інструментом переведення отриманих теоретичних знань у практичну площину на перший план виступає ризик-менеджмент (risk management) – система управління ризиками, що включає прийоми та методи управління, які застосовують у досягненні намічених та запланованих цілей, з готовністю та можливістю передбачення настання негативних для діяльності подій та можливі заходи по нейтралізації, недопущенню, зменшенню, а й в окремих випадках і прийняттю наслідків негативно-форс-мажорних обставин.

Світові та локальні економічні та соціальні процеси змушують підприємства усіх форм власності бути готовими до внесення змін у заздалегідь підготовлені плани діяльності.

Станом на сьогодні, Україна виконує ряд завдань, які наближають її, як незалежну, суверенну державу до довгоочікуваного інтегрування в європейську спільноту. Зазначена інтеграція стосується усіх суспільних відносин, сфер та галузей діяльності. Аналізуються та беруться до уваги різноманітні міжнародні стандарти, ідеї, наукові підходи до вирішення існуючих економічних та соціальних проблем.

Однією із найважливіших існуючих проблем успішного управління, яка цікавить вітчизняних науковців та управлінців є переймання та практичне застосування передового досвіду провідних країн в розумінні процесу управління ризиками в ході планування та здійсненні операційної діяльності, прийнятті управлінських рішень. Зазначене дасть змогу підвищити рівень ефективності функціонування та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та призведе до економії бюджетними установами ресурсів держави.

Якщо проаналізувати іноземні підходи до розуміння системи управління ризиками, то можна виділити наступні документи, які за своїм змістом дають уявлення про успішну

побудову моделі управління ризиками на тому, чи іншому підприємстві, та можливість вести правильну політику стосовно управління ризиками.

Серед них можна визначити наступні стандарти:

Ризик-менеджмент – принципи та рекомендації (Risk management – Principles and guidelines, ISO 31000:2009);

Ризик-менеджмент – словник – керівництво по використанню в стандартах (Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards, ISO Guide 73:2009) [5];

Ризик-менеджмент – керівництво по здійсненню (Risk Management – Guidelines for the implementation, ISO /TR 31004:2013) [6];

Ризик-менеджмент – методи оцінки ризиків (Risk Management – Risk assessment techniques, IEC 31010:2009) [7];

Інтегрована модель управління ризиками (COSO ERM – Integrated Framework Enterprise Risk Management – Integrated Framework) [8];

стандарти управління ризиками (Risk management standard (RM, AIRMIC і ALARM (FERMA RMS) [9].

Глобальна світова економічна криза 2008 року зумовила перегляд поглядів на систему управління ризиками. Результатом чого виникла необхідність у розробці нових підходів до управління ризиками.

Так, Міжнародною організацією зі стандартизації був розроблений стандарт Ризик-менеджмент – принципи та рекомендації (Risk management – Principles and guidelines, ISO 31000:2009). Застосування на практиці рекомендацій цього стандарту дозволяє: досягати намічених цілей, підвищити ефективність ідентифікації ризиків, удосконалити питання управління та контролю в організації, ефективно та економічно розподіляти ресурси.

Використання зазначених стандартів дало змогу опрацюванню вітчизняних стандартів.

Так, в Україні на базі вище зазначених міжнародних стандартів, що регламентують управління ризиками розроблені відповідні національні стандарти:

ДСТУ ІЕС/ISO 31010 “Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику” (Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1469 від 11.12.2013. Дата введення в дію 01.07.2014) [10];

ДСТУ ISO 31000:2014 “Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки” (Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України

№ 1494 від 30.12.2014. Дата введення в дію 01.01.2016) [11].

Обидва зазначені стандарти не призначені для сертифікування та дають можливість у повній мірі застосовувати викладені положення для ефективної побудови системи управління ризиками вітчизняними підприємствами, установами та організаціями.

Також необхідно звернути увагу на Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 14 вересня 2012 року № 995 (зі змінами) [12].

Якщо для бюджетної сфери в Україні питання управління ризиками перебуває на етапі становлення, то комерційні структури використовують підходи міжнародних стандартів та рекомендацій у повному обсязі.

Так, під час ознайомлення з підходами до організації системи управління ризиками вітчизняних комерційних підприємств можна констатувати приділення значної уваги зазначені проблематиці. Підприємствами розроблені положення по управлінню операційними ризиками в якому визначені конкретні цілі щодо: отримання об’єктивних даних про стан та розмір операційного ризику, аналіз ризику, який виник в процесі діяльності, якісна оцінка ризику, вироблення заходів направлених на зниження та попередження (мінімізацію) або передачу ризику третім особам (стархування), вдосконалення системи внутрішнього

контролю та створення культури операційного контролю на усіх рівнях організації. Також визначені конкретні учасники процесу управління операційним ризиком, при цьому управління операційними ризиками здійснюється ними нерозривно від виконання своїх функціональних обов'язків. Необхідно звернути увагу на застосування сценарного аналізу (стрес-тестування), який визначений, як процес ідентифікації та оцінки рідких та екстремальних подій операційного ризику, які можуть мати значні наслідки для банку у разі їх реалізації, який проводиться за участю експертів самостійних структурних підрозділів. Сценарний аналіз дозволяє оцінити вплив екстремальних випадків реалізації операційного ризику на діяльність структурного підрозділу та підготовленість організації до операційних ризиків, визначити адекватність існуючих механізмів контролю, виробити заходи по мінімізації операційного ризику та покращити контрольне середовище.

Створення системи управління ризиками також започатковано у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

Відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" затвердженого Указом Президента України №240/2016 визначено оперативну ціль щодо створення інтегрованої системи управління ризиками як складової системи оборонного планування. Очікуваний результат досягнення виконання оперативної цілі передбачає: створення інтегрованої системи управління ризиками, яка надасть змогу уникнути стратегічних помилок, які можуть призвести до значних втрат у майбутньому (перевитрат фінансових ресурсів, неефективного використання економічного потенціалу держави тощо), забезпечить підтримку процесу прийняття рішень на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективи, дозволить підвищити якість проведення оборонного планування складових сил оборони, підготовку відповідних документів оборонного планування, сприятиме формуванню необхідних оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей складових сил оборони, які забезпечуватимуть гарантування воєнної безпеки і оборони держави [13].

Протягом попередніх років Міністерством оборони України виконувалась низка заходів направлених на формування нової ідеології відомчого внутрішнього контролю заснованого на принципах ризик-менеджменту. Було проведено пілотні проекти з удосконалення внутрішнього контролю, розроблені відомчі Стандарти внутрішнього контролю та Інструкція з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України [14].

Також, кафедрою економіки та фінансового забезпечення Національного університету оборони України у 2016 році було проведено науково-дослідну роботу по удосконаленню системи внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України. Результати науково-дослідної роботи були використані під час дослідження питання щодо впровадження системи внутрішнього контролю у Міністерстві оборони України та опрацьовано проект Стандартів внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України.

З метою поступовості процесу удосконалення внутрішнього контролю зазначеною Інструкції передбачено проходження певних етапів, загальною та підсумковою метою чого, є забезпечення до 2020 року переходу на функціонування удосконаленої системи внутрішнього контролю на всіх рівнях управління у повному обсязі та здійснення заходів щодо гармонізації інформаційного обміну з питань внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, здійснити побудови комплексної системи реагування внутрішнього контролю у Збройних Силах України на аудиторські висновки та рекомендації.

Новий імпульс роботі щодо розвитку внутрішнього контролю надали рішення керівництва оборонного відомства щодо застосування у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України з 1 січня 2017 року відомчих Стандартів внутрішнього контролю, а також щодо розмежування внутрішнього аудиту та заходів щодо координації (моніторингу)

за впровадженням внутрішнього контролю між Департаментом внутрішнього аудиту та Головною інспекцією Міністерства оборони України.

Управління ризиками стає невід'ємним елементом системи оборонного планування на основі спроможностей та організації оцінювання спроможностей.

До Єдиного переліку (каталогу) спроможностей Міністерства оборони України та Збройних Сил України включено вимоги щодо набуття структурними підрозділами Міністерства оборони, Генерального штабу, органами військового управління, військовими частинами та установами Збройних Сил України спроможностей щодо здійснення внутрішнього контролю на всіх рівнях управління.

Керівникам концернів та державних підприємств, які входять до сфери управління оборонного відомства, направлені рекомендації щодо впровадження у їх діяльність національних стандартів менеджменту якості та управління ризиками серії ISO 9001 [15], ISO 31000.

За ініціативою Генерального штабу Збройних Сил України ведені посади офіцерів-ревизорів у службах оперативних (повітряних) командувань для посилення спроможностей органів військового управління щодо здійснення внутрішнього контролю та управління операційними ризиками.

Забезпечено моніторинг стану впровадження внутрішнього контролю на всіх рівнях управління під час інспекційних заходів та заходів управлінського контролю, які здійснюються органами військового управління.

Необхідно зауважити, що організація системи внутрішнього контролю, у тому числі побудова та ефективність системи управління ризиками передбачає відповідний аналіз та надання об'єктивних, обґрунтованих і незалежних рекомендацій спрямованих на удосконалення і підвищення ефективності такої діяльності. Для системної оцінки стану управління ризиками Департаментом внутрішнього аудиту Міністерства оборони України розроблено Тимчасову настанову з аудиту управління ризиками та започатковано проведення таких аудитів [16]. Міністерство оборони України перше серед міністерств запроваджує таку форму контролю.

Для практичного з'ясування рівня організації внутрішнього контролю та побудови системи управління ризиками у Міністерстві оборони та Збройних Силах України Головною інспекцією Міністерства оборони України розроблено Методику оцінки економічного ефекту та ключових показників ефективності системи управління ризиками, в якій пропонується економіко-математична модель розрахунку економічного ефекту та ефективності системи управління ризиками суб'єкта внутрішнього контролю. Методом проведення відповідних розрахунків методика дає можливість отримати відповідні значення, які можуть характеризувати та дати незалежну оцінку організації системи управління ризиками суб'єкта оцінки [17].

Методика оцінки економічного ефекту та ключових показників ефективності системи управління ризиками базується на методі експертних оцінок у визначенні можливих ризиків та констатує реальний стан справ об'єкта, що оцінюється.

Активну участь у впровадженні західної моделі внутрішнього контролю в оборонному відомстві та Збройних Силах України приймають іноземні радники країн НАТО, зокрема Сполучених Штатів Америки та Великої Британії, які надають неоціненну допомогу у просуванні кращих практик ресурсного менеджменту не тільки в оборонному відомстві, але ініціювали низку заходів щодо законодавчого врегулювання проблемних питань впровадження внутрішнього контролю на Урядовому рівні.

На виконання Річної національної програми на 2017 рік Україна-НАТО на базі Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського для командного

складу Міністерства оборони України та Збройних Сил України проведені ознайомчі курси з питань застосування відомчих Стандартів внутрішнього контролю.

Оборонним відомством здійснюються заходи щодо інформаційного забезпечення розвитку внутрішнього контролю, у рамках яких створено тематичний розділ на інформаційних ресурсах Міністерства оборони України.

За результатами оцінки стану внутрішнього контролю у 2017 році ініційовано питання щодо перегляду положень окремих структурних підрозділів Міністерства оборони України, а також низки нормативних актів Міністерства оборони України на предмет посилення внутрішнього контролю у найбільш ризикових сферах діяльності, пов'язаних з використанням фінансових та матеріальних ресурсів.

В цілому, враховуючи перші кроки у впровадження відомчих Стандартів внутрішнього контролю, рівень зрілості внутрішнього контролю та управління ризиками у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України оцінюється як початковий. Процедури та регламенти внутрішнього контролю потребують подальшого розвитку та посиленої уваги керівників органів військового управління, командирів і начальників.

Зазначена кроки з удосконалення внутрішнього контролю та запровадження системи управління ризиками в Міністерстві оборони та Збройних Силах України в повній мірі відповідають сучасним вимогам.

## **5. Висновки**

Разом з тим, окремі питання створення системи управління ризиками потребують, як теоретичного дослідження так і практичної апробації. Впровадження системи внутрішнього контролю потребує відповідної роз'яснювальної роботи серед особового складу, профільної підготовки відповідних фахівців, розуміння командирами та начальниками усіх рівнів важливості завдань внутрішнього контролю та їх безпосередньої відповідальності за його організацію у підпорядкованих органах військового управління, військових частинах та установах.

З огляду на викладений матеріал необхідно зауважити, що станом на сьогодні залишається ряд відкритих питань розвитку ризик-менеджменту в оборонній сфері, які потребують поглибленого наукового дослідження. Зокрема щодо створення системи управління та реагування на стратегічні ризики та загрози.

У цьому контексті доцільно проаналізувати та порівняти прийоми та підходи до управління ризиками, що знайшли свої відображення у загальновідомих світових стандартах щодо можливості їх застосування при побудові інтегрованої системи управління ризиками оборонного планування.

На сьогоднішній день в Україні відповідні наукові дослідження щодо практичних аспектів побудови такої системи не проводилися. А застосування методів та підходів, які застосовуються до управління операційними ризиками у рамках внутрішнього контролю, до оцінки та реагування на стратегічні ризики на наш погляд може бути контрпродуктивним.

### **Author details (in Russian)**

## **К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В МИНИСТЕРСТВЕ ОБОРОНЫ УКРАИНЫ И ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ УКРАИНЫ**

**Константин Кустрич \*, Анатолий Лойшин \*\***

*\* Главная Инспекция Министерства обороны Украины,  
проспект Воздухофлотский, 6, г. Киев-168, 03168, Украина,*

e-mail: [Kustrich.k@gmail.com](mailto:Kustrich.k@gmail.com)

Главный инспектор по организации внутреннего контроля

\*\* Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховского,

пр-т Воздухофлотский, 28, г. Киев-049, 03049, Украина,

e-mail: [loishyn@bigmir.net](mailto:loishyn@bigmir.net)

Адъюнкт кафедры экономики и финансового обеспечения

**Аннотация:** На основі аналізу існуючого стану нормативно-правового забезпечення та становлення організації управління ризиками в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України сформульована проблема створення системи управління та реагування на стратегічні ризики та загрози.

**Ключевые слова:** ризик, ризикологія, управління ризиком, процес управління ризиками, система управління ризиками.

**Author details (in English)**

## **TO THE ISSUE OF RISK MANAGEMENT IN THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE AND ARMED FORCES OF UKRAINE**

**Kostyantyn Kustrich\* , Anatolii Loishyn\*\***

\*Main Inspection of the Ministry of Defense of Ukraine

Povitroflotsky avenue, 6, Kyiv-168, 03168, Ukraine,

e-mail: [Kustrich.k@gmail.com](mailto:Kustrich.k@gmail.com)

Chief inspector of internal control

\*\* National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky,

28, Vozduhoflotsky av., Kyiv-049, 03049, Ukraine,

e-mail: [loishyn@bigmir.net](mailto:loishyn@bigmir.net)

Post-graduate student

**Abstract:** On the basis of the analysis of the analyses of the existing state of normative support and the formation of the risk management organization in the Ministry of Defense of Ukraine and Armed Forces of Ukraine and formulated the problem of establishing a management system and responding to strategic risks and threats.

**Keywords:** risk, risk management, risk management process, system of the risk management.

### **Використана література**

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський // К.: КНЕУ. – 2004. – С. 7–8.
2. ISO 31000:2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha\\_rectora\\_so\\_stud\\_31\\_oct/ISO%2031000-2009.pdf](http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf).
3. Стенфордська енциклопедія філософії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://plato.stanford.edu/entries/risk/>.
4. Семенова К.Д. Організація системи управління ризиками на підприємстві / К.Д. Семенова, К.І. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць за ред. М.І. Зверякова (голов.ред.) та ін., Одеса.: ОНЕУ – 2015. – Вип. 3 – №58. – С. 221 – 227.



5. ISO Guide 73:2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>.
6. ISO /TR 31004:2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/56610.html>.
7. IEC 31010:2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/51073.html>.
8. COSO ERM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_Executive\\_Summary\\_Russian.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_Executive_Summary_Russian.pdf).
9. FERMA RMS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.
10. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 11.12.2013 №1469 “Про прийняття національних стандартів України та пробних національних стандартів України, гармонізованих з міжнародними та європейськими стандартами, затвердження національних стандартів України, змін до національних стандартів України, скасування національних стандартів України та нормативних документів в Україні” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.leonorm.com.ua/p/NL\\_DOC/UA/201301/Nak1469.htm](http://www.leonorm.com.ua/p/NL_DOC/UA/201301/Nak1469.htm).
11. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30.12.2014 № 1494 “Про прийняття європейських та міжнародних нормативних документів як національних стандартів України, змін до національних стандартів, скасування національних стандартів України та міждержавних стандартів України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.leonorm.com/p/NL\\_DOC/UA/201401/Nak1494.htm](http://www.leonorm.com/p/NL_DOC/UA/201401/Nak1494.htm).
12. Наказ Міністерства фінансів України від 14.09.2012 року № 995 “Про затвердження методичних рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/106386>.
13. 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>.
14. 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>.
15. ISO 9001:2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html>.
16. 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>.
17. Інформаційний ресурс Міністерства оборони України з питань внутрішнього контролю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>.

## References

1. Vitlyns'kyy V. V. (2004) Ryzkolohiya v ekonomitsi ta pidpryyemnytstvi [Risk in economics and entrepreneurship]: monohrafiya. K.: KNEU. – 2004. – P. 7–8 [In Ukrainian].
2. ISO 31000:2009 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha\\_rectora\\_so\\_stud\\_31\\_oct/ISO%2031000-2009.pdf](http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf).
3. Stenford's'ka entsyklopediya filosofiyi [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <https://plato.stanford.edu/entries/risk/>.
4. Semenova K.D. (2015) Orhanizatsiya systemy upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi [Organization of the risk management system at the enterprise], Odessa.: ONEU – 2015. – Vyp. 3 – №58. – P. 221 – 227 [In Ukrainian].
5. ISO Guide 73:2009 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>.
6. ISO /TR 31004:2013 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: <https://www.iso.org/standard/56610.html>.

7. IEC 31010:2009 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.iso.org/standard/51073.html>.
8. COSO ERM [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: [https://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_Executive\\_Summary\\_Russian.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_Executive_Summary_Russian.pdf).
9. FERMA RMS [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.
10. Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 11.12.2013 № 1469 “Pro pryynyattya natsional'nykh standartiv Ukrainy ta probnykh natsional'nykh standartiv Ukrainy, harmonizovanykh z mizhnarodnyimi ta yevropeys'kymy standartamy, zatverdzhennya natsional'nykh standartiv Ukrainy, zmin do natsional'nykh standartiv Ukrainy, skasuvannya natsional'nykh standartiv Ukrainy ta normatyvnykh dokumentiv v Ukraini” [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: [http://www.leonorm.com.ua/p/NL\\_DOC/UA/201301/Nak1469.htm](http://www.leonorm.com.ua/p/NL_DOC/UA/201301/Nak1469.htm).
11. Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 30.12.2014 № 1494 “Pro pryynyattya yevropeys'kykh ta mizhnarodnykh normatyvnykh dokumentiv yak natsional'nykh standartiv Ukrainy, zmin do natsional'nykh standartiv, skasuvannya natsional'nykh standartiv Ukrainy ta mizhderzhavnykh standartiv Ukrainy” [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: [http://www.leonorm.com/p/NL\\_DOC/UA/201401/Nak1494.htm](http://www.leonorm.com/p/NL_DOC/UA/201401/Nak1494.htm).
12. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 14.09.2012 roku № 995 “Pro zatverdzhennya metodychnykh rekomendatsiyi z orhanizatsiyi vnutrishn'oho kontrolyu rozporядnykamy byudzhetykh koshtiv u svoiykh zakladakh ta u pidvidomchykh byudzhetykh ustanovakh” [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/106386>.
13. Rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 travnya 2016 roku "Pro Stratehichnyy oboronnyy byuletyn' Ukrainy" zatverdzenoho Ukazom prezidenta Ukrainy #240/2016 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: <http://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>.
14. Nakaz Heneral'noho shtabu Zbroynykh Syl Ukrainy vid 29.08.2016 № 340 “Pro zatverdzhennya Instruktsiyi z orhanizatsiyi vnutrishn'oho kontrolyu u Zbroynykh Sylakh Ukrainy” [Elektronnyy from]. – Rezhym dostupu: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>.
15. ISO 9001:2015 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html>.
16. Nakaz Departamentu vnutrishn'oho audytu Ministerstva oborony Ukrainy vid 06.10.2017 № 33 “Pro zatverdzhennya tymchasovoyi nastanovy z provedennya audytu upravlinnya ryzykamy” [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>.
17. Informatsiyinyy resurs Ministerstva oborony Ukrainy z pytan' vnutrishn'oho kontrolyu [Elektronnyy resurs]. – Rezhym from: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-kontrol.html>.

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

You are free to:

Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

Under the following terms:

Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.

You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

No additional restrictions.

You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

**Social development & Security is published by Public organization “Ukrainian Scientific Community” (USC), Ukraine, Europe.**

Publishing with USC ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication.
- High visibility and discoverability via the USC website.
- Rapid publication.
- Guaranteed legacy preservation of your article.
- Discounts and waivers for authors in developing regions.

Submit your manuscript to a Journal of Scientific Papers “Social development & Security” at <https://papersds.eu/index.php/JSPSDS/> or e-mail: [sjsdsusc@gmail.com](mailto:sjsdsusc@gmail.com)

