

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

RISK MANAGEMENT IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE

Воєнний стан в Україні породжує безліч факторів, які можуть негативно вплинути на ефективність управління державою. На жаль, більшість державних установ не приділяють достатньо уваги потенційним ризикам, що виникають у такій ситуації. Проте, важливо вчасно виявляти та контролювати ці ризики, щоб забезпечити фінансову стабільність та національну безпеку. Ефективне управління ризиками є критично важливим для забезпечення безперебійної роботи сектору безпеки і оборони України в умовах триваючої війни, яку веде РФ проти України. В умовах воєнного стану стає особливо важливим ефективне управління ресурсами у секторі безпеки і оборони України, яке може досягатися завдяки ефективній системі управління ризиками в зазначеному секторі.

У статті досліджено систему управління ризиками, яка застосовується в секторі безпеки і оборони України, зокрема проаналізовано складові сектору безпеки і оборони, представлено базаторівневу систему управління ризиками. Мета статті полягає в аналізі сутності та теоретичних засад управління ризиками в секторі безпеки і оборони України. Автором описано процес управління ризиками від ідентифікації до моніторингу застосування заходів контролю та відповідні стандарти на яких базується застосування ризик-орієнтованого підходу в секторі безпеки і оборони України. Управління ризиками в секторі безпеки і оборони України базується на стандартах ISO, що є критично важливим для ефективної роботи будь-якої організації.

У статті розглянуто управління ризиками як один із ключових елементів системи внутрішнього контролю, поряд із внутрішнім середовищем, заходами контролю, інформацією та комунікацією, моніторингом. Автором встановлено, що підрозділи внутрішнього аудиту також застосовують ризик-орієнтований підхід при плануванні та проведенні внутрішніх аудитів.

Управління ризиками сприяє зменшенню ризиків неефективного використання бюджетних коштів у секторі безпеки і оборони України, порушень законодавства та інших негативних наслідків, забезпечує обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень на основі аналізу та оцінки ризиків, сприяє ефективній реалізації державних програм та досягненню стратегічних цілей бюджетних установ.

Ключові слова: державне управління, ризик, управління ризиками, внутрішній контроль, внутрішній аудит, національна безпека, сектор безпеки і оборони України.

Martial law in Ukraine generates many factors that can negatively affect of state governance effectiveness. Most public institution do not pay enough attention to the potential risks that arise in such situation. However, to identify and control these risks in a timely manner to ensure financial stability and national security is important. Effective risk management is critically important for ensuring the smooth operation of Ukraine's security and defense sector in the context of the ongoing war waged by the Russian Federation against Ukraine. In conditions of martial law, effective resource management in the Ukraine's security and defense sector becomes especially important, which can be achieved through an effective risk management system in the specified sector.

The article examines the risk management system used in the security and defense sector of Ukraine. The components of the security and defense sector are analyzed by author. Multi-level risk management system is presented too. The purpose of the article is to analyze the essence and theoretical foundations of risk management in the Ukraine's security and defense sector. The author describes the risk management process from identification to monitoring the application of control measures. The relevant standards on which is based the application of a risk-based approach in the Ukraine's security and defense sector are analyzed by author. Risk management in the Ukraine's security and defense sector is based on ISO standards, which is critically important for the effective operation of any organization is established.

The article investigated the risk management is one of the key elements of the internal control system, along with the internal environment, control measures, information and communication, monitoring. Internal audit units also apply a risk-based approach when planning and conducting internal audits.

In particular, the risk management helps reduce the risk of ineffective use of budget funds in the Ukraine's security and defense sector, violations of legislation and other negative consequences, provides a reasoned approach to making management decisions based on risk analysis and assessment, and contributes to the effective implementation of state programs and the achievement of strategic goals of budget institutions.

Key words: public administration, risk, risk management, internal control, internal audit, national security, Ukraine's security and defense sector.

УДК 354.61:657.6

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.44.34>

Ільченко Д.О.

аспірант,

Національний університет цивільного захисту України

ORCID ID: 0009-0005-9981-5174

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах діючого правового режиму воєнного стану в Україні існує безліч викликів різного характеру. Такі виклики породжують ризики неефективного державного управління. Незважаючи на це, багато державних організацій недооцінюють потенційні ризики, що можуть вплинути

на їх діяльність. Однак, своєчасне виявлення та контроль цих ризиків є ключовими факторами для забезпечення фінансової безпеки та стійкого розвитку державного сектору, а управління ризиками – критично важливим для забезпечення стабільного функціонування бюджетних установ.

Модернізація системи державного управління, з особливим акцентом на ефективному

використанні бюджетних коштів відбувається ще з моменту підписання Україною угоди з Євросоюзом. Одним з ключових інструментів у цьому процесі є система внутрішнього контролю, яку керівництво має сформувати для дотримання законів, бюджетів та правил.

В умовах воєнного стану стає особливо важливим ефективне управління ресурсами у секторі безпеки і оборони України, яке може досягатися завдяки ефективній системі управління ризиками в зазначеному секторі. Адже, саме система управління ризиками сприяє: проведенню ретельного аналізу усіх потенційних ризиків, які можуть вплинути на ключові процеси, включаючи оцінку ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційний вплив на діяльність установ, організацій сектору безпеки і оборони України; розробці та впровадженню ефективних механізмів контролю для мінімізації негативних наслідків ризиків; відстежуванню змін в ризиковому середовищі та аналізу ефективності заходів з управління ризиками на постійній основі.

То ж впровадження ефективної системи управління ризиками в секторі безпеки і оборони України сприятиме: підвищенню стійкості сектору та його елементів; оптимізації використання бюджетних коштів та ресурсів наданих у розпорядження; підвищенню прозорості та підзвітності; забезпеченню сталого розвитку навіть в умовах воєнного стану. Таким чином, усвідомлення важливості управління ризиками є необхідною умовою для забезпечення ефективного та стабільного функціонування сектору безпеки і оборони України, що напряду впливає на підвищення рівня національної безпеки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління ризиками як елемент державного управління досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці, зокрема Хандога Ю., Григорук І., Кравченко Ю., Крихітіна Ю., Череватенко О. тощо. Відтак, аналіз основних аспектів, будови та специфіки управління ризиками в умовах передачі повноважень на місцевий рівень лягло в основу публікації Хандоги Ю. та Григорука І. [1]. Науковий доробок Крихітіни Ю., Череватенко О. спрямований на пошук способів підвищення ефективності та стійкості до різних ризиків державного управління залізничним транспортом в Україні. Вплив внутрішнього контролю на ефективність управління бюджетною установою представлено Кравченко Ю. у власній науковій статті [2]. Самойленко В.В. [3] досліджувалися особливості формування системи управління ризиками на підприємстві, за результатом якого запропоновано вдосконалений алгоритм дій

для управління ризиками, який можна застосовувати в компаніях будь-якого розміру та форми власності.

Аналіз сутності та теоретичних засад управління ризиками розвитку системи місцевого самоврядування в розрізі дослідження ключових аспектів, що визначають ефективність управління ризиками на місцевому рівні лягли в основу спільної праці Лопушинського П. та Філіппової В. [4].

Аналізуючи наявні наукові доробки за останні роки, можна зробити висновок, що увага науковців прикута здебільшого до окремих аспектів управління ризиками, або до управління ризиками в певних сферах, при цьому сектор безпеки і оборони України залишається поза такою увагою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі сутності та теоретичних засад управління ризиками в секторі безпеки і оборони України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сектор безпеки і оборони України являє собою комплексну систему, що включає державні органи (органи державної влади; Збройні Сили України; інші військові формування, утворені відповідно до законодавства України; правоохоронні та розвідувальні органи; державні органи спеціального призначення з правоохоронними функціями; сили цивільного захисту; оборонно-промисловий комплекс України) та громадянське суспільство (громадяни та громадські об'єднання, що беруть участь у забезпеченні національної безпеки на добровільній основі).

Тобто на законодавчому рівні передбачено, що сектор безпеки і оборони України складається з таких складників: 1) сили безпеки; 2) сили оборони; 3) оборонно-промисловий комплекс; 4) громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Інші державні органи й органи місцевого самоврядування здійснюють свої функції із забезпечення національної безпеки у взаємодії з органами, які входять до складу сектору безпеки і оборони [5].

Функціонування даного сектору здійснюється під демократичним громадським контролем та регламентується Конституцією та законами України і полягає у захисті національних інтересів України від потенційних та реальних загроз для національної безпеки. Саме врахування цих загроз та управління ними потребує розробки багаторівневої належної системи управління ризиками (рис. 1). Розглянемо управління ризиками на рівні складової сектору безпеки і оборони України.

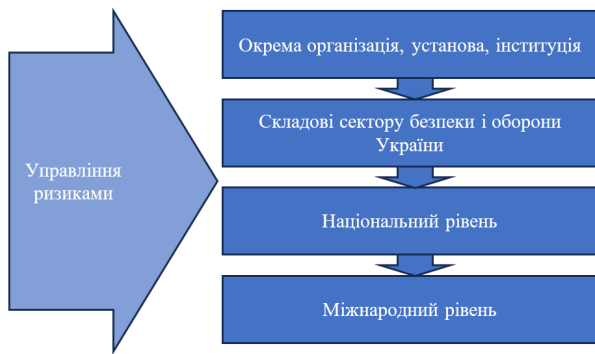


Рис. 1. Багаторівнева система управління ризиками

Ризик – це можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи. Відповідно управління ризиками – це діяльність керівництва та працівників установи з їх ідентифікації, проведення оцінки, визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, здійснення перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових та таких, що зазнали змін [6].

В основу будь якої системи управління ризиками покладено стандарт ISO 31000 – це міжнародний стандарт, який надає керівні принципи для управління ризиками, що є особливо важливим для організацій державного сектору. Він допомагає бюджетним установам визначати, аналізувати та реагувати на ризики, пов'язані з використанням бюджетних коштів, реалізацією державних програм тощо, а також ефективно оцінювати та мінімізувати ризики, що є критично важливим для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів та досягнення стратегічних цілей. ISO 31000:2018 [7] встановлює ключові принципи управління ризиками:

- Інтегрованість: Управління ризиками має бути невід'ємною частиною всіх бюджетних процесів, від планування до виконання та контролю.

- Структурованість: Процес управління ризиками повинен мати чітку та логічну послідовність, що дозволяє систематично ідентифікувати, аналізувати та реагувати на ризики.

- Адаптивність: Підхід до управління ризиками повинен враховувати специфіку бюджетної установи, її функції та зовнішнє середовище.

- Прозорість: Усі процеси оцінки та управління ризиками повинні бути зрозумілими та доступними для зацікавлених сторін, включаючи платників податків, органи контролю та громадськість.

- Динамічність: Управління ризиками повинно оперативно реагувати на зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі, а також на внутрішні зміни в установі.

- Залучення зацікавлених сторін: Ефективне управління ризиками передбачає активну взаємодію з усіма учасниками бюджетного процесу, включаючи працівників, керівництво, органи контролю та громадськість.

- Фактична обґрунтованість: Усі рішення щодо ризиків повинні ґрунтуватися на актуальних та перевірених даних, що забезпечує об'єктивність та ефективність управління.

Розглянемо управління ризиками на прикладі системи Міністерства оборони України. Керівники органів військового управління, до яких входять підрозділи Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, несуть відповідальність за організацію, координацію та оцінку внутрішнього контролю як у своїх структурах, так і в підпорядкованих установах. Головна інспекція Міністерства оборони України, в свою чергу, працює над тим, щоб покращити систему внутрішнього контролю, а також допомагає управляти ризиками та перевіряє, як організовано внутрішній контроль під час інспекцій. Крім того, звітує про стан внутрішнього контролю Міністерству фінансів України.

Управління ризиками та розробку нормативно-правового забезпечення здійснюють центральні служби забезпечення, відповідальні за реалізацію політики у відповідних сферах у межах їх компетенції. А безпосередньо заходи контролю – відповідальні особи та персонал установ. Для оцінки ефективності функціонування системи внутрішнього контролю в установах в рамках простору внутрішнього аудиту функціонують підрозділи внутрішнього аудиту.

Особливістю системи Міністерства оборони України є наявність координатора (підрозділ внутрішнього контролю органу військового управління, який здійснює координацію роботи з питань функціонування та моніторингу внутрішнього контролю у підпорядкованих військових частинах, установах та органі військового управління і менеджера внутрішнього контролю (відповідальна посадова особа суб'єкту внутрішнього контролю за моніторинг та оцінку функціонування внутрішнього контролю у структурному підрозділі, установі, яка призначається з числа посадових осіб безпосередньо підпорядкованих та підзвітних керівнику установи та влада, якого розповсюджується на весь особовий склад) [6].

Управління ризиками є одним з ключових елементів системи внутрішнього контролю,

поруч з внутрішнім середовищем, заходами контролю, інформацією та комунікацією і моніторингом. В Міністерстві оборони України функціонує інформаційний ресурс, який містить актуальні дані щодо результатів аналізу ризиків та вжитих заходів як способів реагування на ідентифіковані ризики – База даних з управління ризиками.

Розпочинається управління ризиками з встановлення існуючих загроз, які носять суб'єктивний характер і напряду залежать від професіоналізму персоналу. Бюджетні установи стикаються з різноманітними ризиками, які можуть вплинути на їх здатність ефективно виконувати свої функції та досягати цілей. В умовах діючого правового режиму воєнного стану кількість загроз збільшується, оскільки додаються ще й загрози воєнного характеру. Серед таких ризиків можуть бути: нестабільність бюджетного фінансування, неефективне і нецільове використання бюджетних коштів, ризики, пов'язані з корупцією та зловживаннями, неефективне планування та виконання бюджету, недостатня кваліфікація персоналу, збої в інформаційних системах, кібератаки, зміни в бюджетному законодавстві, невиконання вимог законодавства, недосконала система внутрішнього аудиту та контролю, витік конфіденційної інформації, неналежний захист персональних даних, ризики, що виникають внаслідок надзвичайних ситуацій та екологічних змін, неефективне стратегічне планування, невідповідність стратегічних цілей потребам суспільства.

Формування реєстру ризиків потребує одночасної оцінки цих ризиків в розрізі ймовірності виникнення та впливу на установу за умов їх реалізації, тобто потенційних наслідків кожного ризику для установи. Також оцінка ризиків передбачає визначення пріоритетності ризиків, прийнятного рівня ризику для установи, порівняння оцінених ризиків з прийнятним рівнем ризику відповідно до Матриці оцінки ризиків, де загальний показник ризику визначається як числове значення ймовірності, помножене на числове значення рівня впливу ризику.

За результатами оцінки ризиків розробляється стратегія зменшення ризиків з відповідним способом реагування на ризики: прийняття – жодних дій відносно ризику не здійснюється; зменшення – означає вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повне усунення ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу; розділення (передача) – означає зменшення ймовірності або впливу ризику шляхом поділу цього ризику із іншими зацікавленими сторонами, або перенесення частини

ризик; уникнення – означає призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику [6]. Щодо кожного ризику обираються та впроваджуються відповідні заходи контролю.

Моніторинг є заключним етапом управління ризиками і передбачає постійний контроль за ризиками та ефективністю впроваджених заходів контролю, що може вимагати перегляду та коригування стратегії управління ризиками. Обов'язковим є опрацювання та документування попереднього досвіду ідентифікації, оцінки та вжиття заходів контролю щодо загроз. Важливим джерелом інформації в управлінні ризиками можуть слугувати зацікавлені сторони.

Цей процес допомагає бюджетним установам ефективно управляти ризиками, забезпечувати прозорість та ефективність використання бюджетних коштів і сприяє досягненню стратегічних цілей, а також підвищенню довіри громадськості.

Крім того, підрозділи внутрішнього аудиту під час планування та проведення внутрішніх аудитів також застосовують ризик-орієнтований підхід. Під час обрання в просторі аудиту суб'єктів які будуть включені до плану проведення внутрішніх аудитів застосовують систему оцінки ризиків діяльності таких суб'єктів. Методика проведення внутрішніх аудитів теж базується на оцінці ризиків.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, управління ризиками в секторі безпеки і оборони України ґрунтується на стандартах ISO, що є критично важливим для ефективної роботи будь-якої організації. Міжнародні стандарти забезпечують структурований підхід до аналізу та мінімізації ризиків, сприяючи стабільному розвитку та досягненню стратегічних цілей в секторі безпеки і оборони України. Безпосередньо впровадження в практику державного управління в секторі безпеки і оборони України ISO 31000 та пов'язаних з ним стандартів допомагає організаціям приймати обґрунтовані, ефективні рішення, бути готовими до викликів, в тому числі спровокованих діючим правовим режимом воєнного стану та забезпечувати стійкість до інших потенційних загроз. Зокрема, допомагає знизити ризик неефективного використання бюджетних коштів в секторі безпеки і оборони України, порушення законодавства та інших негативних наслідків, забезпечує обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень на основі аналізу та оцінки ризиків, сприяє ефективному виконанню державних програм та досягненню стратегічних цілей бюджетних установ. Отже,

управління ризиками, широко застосовується в секторі безпеки і оборони України, в тому числі розробки стратегій національної безпеки та мінімізації економічних і соціальних загроз.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Хандога Ю. В., Григорук І. І. Міжнародний досвід управління ризиками в умовах Децентралізації. *Регіональна економіка*. 2024. №2. С. 140-147. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-14>
2. Кравченко, Ю. П. Внутрішній контроль – атрибут ефективного управління бюджетною установою державної служби України з надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3(5). № 101–109. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-101-109](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-101-109)
3. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки Таврійського Національного університету*

імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Київ : Гельветика. 2022. 33 (72). № 1. 28-36.

4. Лопушинський П., Філіппова В. Управління ризиками у процесі розвитку і функціонування системи місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 79-86. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.12>

5. Гончаренко Г.А. Управління сектором безпеки: поняття й сутність. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. Київ : Гельветика. 2020, 31 (70) Ч. 2, № 2. С. 40-46.*

6. Методичний посібник “Організація внутрішнього контролю та управління ризиками”. 2021. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Dod2_TKP_8-00\(199\)01.02.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Dod2_TKP_8-00(199)01.02.pdf)

7. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf