

Організація внутрішнього контролю та управління ризиками в обороні України

Керування ризиком – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на зміну ризику. Механізм керування ризиками – це сукупність інструментів, методів, форм та засобів взаємодії суб'єктів керування ризиками з метою розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на попередження настання ризиків, зменшення і подолання наслідків їх впливу. Війна – це завжди великий стрес для країни. Це перевірка усіх державних інституцій на ефективність щодо гарантування безпеки. І хоча війна не піддається повному контролю, проте вона виявляє зони розвитку в сфері державного управління, а також є поштовхом до пошуку нових рішень політичного та практичного характеру, які матимуть на меті захист країни та людей від руйнівних наслідків війни.

Видання розраховане на широкий загал зацікавлених читачів: військовозобов'язаних та військовослужбовців, працівників правоохоронних органів, органів правосуддя, практикуючих правників, здобувачів вищої освіти, науковців, вчителів загально-освітніх шкіл, які викладають предмет «Захист України», викладачів вищих навчальних закладів тощо. Стане в нагоді під час підготовки військовослужбовців Збройних Сил України, Національної гвардії України, Національної поліції України, Служби безпеки України.

ГОЛОВНА ІНСПЕКЦІЯ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ
УКРАЇНИ СПІЛЬНО З ГЕНЕРАЛЬНИМ ШТАБОМ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ТА КОМАНДУВАННЯМ
ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКИХ СИЛ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:
обмежень для розповсюдження немає

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОБОРОНІ УКРАЇНИ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2022

Укладач:

Петков Сергій Валерійович — доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного та приватного права Гуманітарного навчально-наукового інституту Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

Організація внутрішнього контролю та управління ризиками в обороні О-64 України. Методичний посібник. — Київ: «Центр учбової літератури», 2022. — 176 с.

ISBN 978-611-01-2682-3

Керування ризиком – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на зміну ризику. Механізм керування ризиками – це сукупність інструментів, методів, форм та засобів взаємодії суб'єктів керування ризиками з метою розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на попередження настання ризиків, зменшення і подолання наслідків їх впливу. Війна – це завжди великий стрес для країни. Це перевірка усіх державних інституцій на ефективність щодо гарантування безпеки. І хоча війна не піддається повному контролю, проте вона виявляє зони розвитку в сфері державного управління, а також є поштовхом до пошуку нових рішень політичного та практичного характеру, які матимуть на меті захист країни та людей від руйнівних наслідків війни.

Видання розраховане на широкий загал зацікавлених читачів: військово-зобов'язаних та військовослужбовців, працівників правоохоронних органів, органів правосуддя, практикуючих правників, здобувачів вищої освіти, науковців, вчителів загально-освітніх шкіл, які викладають предмет «Захист України», викладачів вищих навчальних закладів тощо. Стане в нагоді під час підготовки військовослужбовців Збройних Сил України, Національної гвардії України, Національної поліції України, Служби безпеки України.

ISBN 978-611-01-2682-3

© «Центр учбової літератури», 2022.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
	ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	8
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	9
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	10
1	ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ	11
1.1	Підходи до внутрішнього контролю та управління ризиками у ЗС України	11
1.2	Повноваження з питань внутрішнього контролю та управління ризиками	11
1.3	Особливі складові нової системи внутрішнього контролю	12
1.4	Вимоги щодо організації внутрішнього контролю в установі	14
1.5	Основні складові побудови системи внутрішнього контролю	15
1.6	Внутрішнє середовище	15
1.7	Регламентация	16
1.8	Ідентифікація та управління ризиками	16
1.9	Ідентифікація подій та ризиків	16
1.10	Оцінка ризиків	17
1.11	Способи реагування на ризики	17
1.12	Управління ризиками в системі внутрішнього контролю	18
1.13	Заходи контролю для впливу на ризики	18
1.14	Типові процедури контролю для впливу на ризики	19
1.15	Інформація і комунікація	19
1.16	Річний цикл внутрішнього контролю та управління ризиками	20
1.17	Моніторинг внутрішнього контролю	21
1.18	Рівні внутрішнього контролю в установі	21
1.19	Рівні внутрішнього контролю в органі військового управління	21
1.20	Нова удосконалена методика оцінки внутрішнього контролю за стандартами НАТО	22
1.21	Вимоги що засвідчують запровадження внутрішнього контролю	22
2	АЛГОРИТМ ВПРОВАДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ	22
3	ДОКУМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	25
3.1	Організаційні документи	26
3.2	Поточні документи	26
4	АЛГОРИТМ СКЛАДАННЯ ОПИСУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	27
4.1	Підготовка Таблиці 1 “Розподіл завдань та функцій між	27

	підрозділами”	
4.2	Розділ 1 “Завдання та функції відповідно до положення”	28
4.3	Розділ 2 “Додаткові завдання та функції, що виконуються згідно з нормативно-правовими актами”	30
4.4	Таблиця 2 “Розподіл процесів між особовим складом підрозділу військової частини (установи)”	31
5	АЛГОРИТМ СКЛАДАННЯ РЕЄСТРУ РИЗИКІВ	32
5.1	Ідентифікація ризиків	33
5.2	Оцінка ризиків	35
5.3	Обробка отриманих за результатами ідентифікації та оцінки ризиків даних	39
5.4	Погодження реєстру ризиків	40
5.5.	Надання оброблених даних менеджеру ВК установи у формі реєстру ризиків	40
5.6	Відпрацювання пропозицій щодо способів реагування на ризики	41
5.7	Визначення способів реагування на ризики	42
6	АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	42
6.1	Рішення щодо ризиків які необхідно включити до Плану УР	43
6.2	Підготовка проекту Плану УР	43
7	АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ПЛАНУ МОНІТОРИНГУ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ	46
7.1	Перший розділ “Моніторинг відповідності та виконання заходів внутрішнього контролю”	47
7.2	Другий розділ “Моніторинг усунення порушень”	49
8	РЕГЛАМЕНТИ	52
8.1	Регламент на процес відпрацювання організаційних документів внутрішнього контролю та управління ризиками в установах Збройних Сил України	52
8.1.1	Основні поняття	52
8.1.1.1	Визначення цілей	52
8.1.1.2	Учасники процесу	52
8.1.1.3	Нормативно-правові акти	52
8.1.1.4	Документообіг	53
8.1.1.5	Прикладне програмне забезпечення	53
8.1.2	Блок-схема (ліва та права сторона) процесу відпрацювання організаційних документів внутрішнього контролю та управління ризиками в установах ЗС України	54
8.1.3	Короткий опис процесу відпрацювання організаційних документів внутрішнього контролю та управління ризиками в установах ЗС України	56
8.1.4	Технологічна карта процесу відпрацювання організаційних документів внутрішнього контролю та управління ризиками в	63

	установах ЗС України	
8.2	Регламент на процес відпрацювання поточних документів внутрішнього контролю та управління ризиками в установах Збройних Сил України	78
8.2.1	Основні поняття	78
8.2.1.1	Визначення цілей	78
8.2.1.2	Учасники процесу	78
8.2.1.3	Нормативно-правові акти	78
8.2.1.4	Документообіг	79
8.2.1.5	Прикладне програмне забезпечення	79
8.2.2	Блок-схема (ліва та права сторона) процесу відпрацювання поточних документів внутрішнього контролю та управління ризиками в установах ЗС України	80
8.2.3	Короткий опис процесу відпрацювання поточних документів внутрішнього контролю та управління ризиками в установах ЗС України	82
8.2.4	Технологічна карта процесу відпрацювання поточних документів внутрішнього контролю та управління ризиками в установах ЗС України	89
8.3	Регламент на процес виконання заходів контролю в установах Збройних Сил України	102
8.3.1	Основні поняття	102
8.3.1.1	Визначення цілей	102
8.3.1.2	Учасники процесу	102
8.3.1.3	Нормативно-правові акти	102
8.3.1.4	Документообіг	103
8.3.1.5	Прикладне програмне забезпечення	103
8.3.2	Блок-схема (ліва та права сторона) процесу виконання заходів контролю в установах ЗС України	104
8.3.3	Короткий опис процесу виконання заходів контролю в установах ЗС України	106
8.3.4	Технологічна карта процесу виконання заходів контролю в установах ЗС України	118
9	МЕТОДИКА ПЕРЕВІРКИ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ІНСПЕКЦІЙНИХ ЗАХОДІВ	138
9.1	Загальні положення	138
9.2	Оцінка організації заходів з впровадження внутрішнього контролю та управління ризиками на об'єкті перевірки	139
9.3	Оцінка фактичного виконання запроваджених системою внутрішнього контролю процедур	139
9.4	Оцінка заходів координації і нагляду за функціонуванням внутрішнього контролю та управління ризиками	142

9.5	Загальна оцінка	143
10	ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА	145
10.1	ВИСНОВКИ	145
Додатки:		
1	Наказ командира військової частини “Про затвердження Положення про внутрішній контроль у військовій частині” (Варіант)	146
2	Положення про внутрішній контроль у військовій частині (Варіант)	147
3	Наказ командира військової частини “Про визначення менеджера внутрішнього контролю у військовій частині” (Варіант)	161
4	Наказ командира військової частини “Про створення у військовій частині робочої групи з оцінки ризиків” (Варіант)	162
5	План роботи робочої групи з оцінки ризиків (Варіант)	165
6	Контрольний лист оцінки стану організації внутрішнього контролю та управління ризиками	169
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ (ДЖЕРЕЛ)	174
	ДЛЯ ЗАМІТОК	176

ВСТУП

Україна перебуває у процесі впровадження державного внутрішнього фінансового контролю відповідно до зобов'язань, взятих в рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Однак прогрес у впровадженні державного внутрішнього фінансового контролю до сьогодні залишається недостатнім. Керівники різних рівнів не повною мірою усвідомлюють свою відповідальність щодо забезпечення ефективного управління бюджетними коштами та ресурсами, не розуміють сутності державного внутрішнього фінансового контролю, зокрема внутрішнього контролю.

Впровадження нової моделі внутрішнього контролю спрямоване на посилення відповідальності керівників за управління і розвиток установ в цілому (управлінська відповідальність та підзвітність). Ціль удосконалення внутрішнього контролю – якісне виконання бюджетними установами завдань з планування та організації діяльності, формування адекватної структури внутрішнього контролю, нагляд за здійсненням внутрішнього контролю та управління ризиками для досягнення мети, і створення системи прийняття рішень, зокрема фінансових, на принципах законності, економічності, ефективності, результативності та прозорості.

Запровадження та функціонування системи внутрішнього контролю направлене на ефективне, економне та результативне використання ресурсів, які надаються платниками податків для розвитку та життєдіяльності Збройних Сил України.

Тому, розкриття питань пов'язаних з організацією функціонування нової системи внутрішнього контролю є актуальною метою видання цього Методичного посібника.

Цей Методичний посібник призначений для посадових (службових) осіб усіх рівнів. Положення посібника роз'яснюють ідеологію, основні принципи та підходи до функціонування ризик-орієнтованого внутрішнього контролю, деталізуючи роль і місце кожної посадової особи в системі внутрішнього контролю на прикладах уніфікованих процесів його планування, виконання, перевірки та вжиття коригуючих заходів направлених на усунення недоліків.

Рекомендації цього Методичного посібника потрібно використовувати творчо, відповідно до специфіки діяльності конкретного органу військового управління, установи та її структурного підрозділу.

ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

Позначка військової публікації	Повне найменування військової публікації
ВКДП 1-00(03).01	Наказ Генерального штабу ЗС України від 26.12.2018 № 460 “Про затвердження Тимчасового порядку оформлення військових публікацій у Збройних Силах України ”
	Наказ Міністерства оборони України від 02.04.2019 № 145 “Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками”

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

У цьому Методичному посібнику терміни та визначення наведені у тексті структурного елемента “Основної частини”.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
1	2
АБТС	Автомобільної та бронетанкової служби
ВК	Внутрішній контроль
ФО	Функціональні обов'язки
УР	Управління ризиками
МО	Міністерство оборони України
Міноборони	Міністерство оборони України
ГШ	Генеральний штаб Збройних Сил України
Мінфін	Міністерство фінансів України
Керівник установи	Голова Державної спеціальної служби транспорту, начальник (командир) самостійного структурного підрозділу апарату Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, органу військового управління, військової частини та установи системи Міністерства оборони України
Порядок	Наказ Міністерства оборони України від 02.04.2019 № 145 “Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками”

1. ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

1.1. Підходи до внутрішнього контролю та управління ризиками у системі Міністерства оборони України



ВИЗНАЧАЮТЬСЯ ВИМОГИ ЩОДО СКЛАДОВИХ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ у військових частинах, установах та їх взаємопов'язаного функціонування.



ЗАПРОВАДЖУЄТЬСЯ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ внутрішнього контролю та управління ризиками на всіх рівнях управління.



ВИЗНАЧАЮТЬСЯ ЧІТКІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ в установах та органах військового управління.



ВСТАНОВЛЮЄТЬСЯ ПОРЯДОК ЗВІТУВАННЯ з внутрішнього контролю.

1.2. Повноваження з питань внутрішнього контролю та управління ризиками



КЕРІВНИКИ ОРГАНІВ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ (підрозділів МО та ГШ) організують внутрішній контроль у своїх органах, координують внутрішній контроль у підпорядкованих установах, здійснюють його періодичну оцінку.



ГОЛОВНА ІНСПЕКЦІЯ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ здійснює заходи направлені на удосконалення внутрішнього контролю, координує управління ризиками в апараті Міноборони, перевіряє стан організації внутрішнього контролю під час інспекційних заходів, звітує з питань внутрішнього контролю до Мінфіну.



ВІДПОВІДАЛЬНІ ЗА ДІЯЛЬНІСТЬ (центральні служби забезпечення, відповідальні за реалізацію політики у відповідних сферах) управляють ризиками, які перебувають у їх компетенції, розробляють нормативно-правові акти, здійснюють уніфікацію процесів шляхом розробки та доведення регламентів до установ.



КЕРІВНИКИ УСТАНОВ організують функціонування внутрішнього контролю та управління ризиками у своїх установах.



ПОСАДОВІ ОСОБИ ТА ПЕРСОНАЛ УСТАНОВ здійснюють заходи контролю та вплив на ризики, у межах встановлених прав та відповідальності.



ПІДРОЗДІЛИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ здійснюють оцінку ефективності функціонування внутрішнього контролю в установах, які входять до їхнього простору внутрішнього аудиту.

1.3. Особливі складові нової системи внутрішнього контролю



- **КООРДИНАТОРИ** внутрішнього контролю.
- **МЕНЕДЖЕРИ** внутрішнього контролю.
- **ВІДПОВІДАЛЬНІ** за діяльність (власники процесів).
- **ПЛАН МОНИТОРИНГУ** ВК.
- **БАЗА ДАНИХ** з управління ризиками.
- **ЗВІТ** про стан функціонування системи ВК.

1.3.1. Координатори внутрішнього контролю



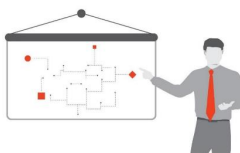
КООРДИНАТОР ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – підрозділ внутрішнього контролю органу військового управління, який здійснює координацію роботи з питань функціонування та моніторингу внутрішнього контролю у підпорядкованих військових частинах, установах та органі військового управління.

1.3.2. Менеджери внутрішнього контролю



МЕНЕДЖЕР 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.

1.3.3. Відповідальні за діяльність



СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ МІНІСТЕРСТВА – власники процесів, які відбуваються на всіх рівнях управління. Їх завдання це:

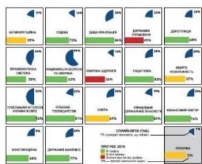
- розробка нормативно-правових актів;
- формування політик та процедур;
- чіткий та зрозумілий опис процесів, які виконуються на всіх рівнях управління.
- реагування на систематичні ризики, притаманні діяльності більше ніж одного суб'єкта.

1.3.4. План моніторингу внутрішнього контролю

ПЛАН МОНІТОРИНГУ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – це комплекс заходів моніторингу за функціонуванням та виконанням посадовими особами установи процедур та регламентів внутрішнього контролю, заходів Плану управління ризиками, а також контролю за усуненням недоліків виявлених у ході інспекційних, аудиторських заходів.

Виконання програми покладається на менеджера внутрішнього контролю, а в органі військового управління на координатора внутрішнього контролю, з періодичним інформуванням про виконання керівника!

1.3.5. База даних з управління ризиками



БАЗА ДАНИХ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ – інформаційний ресурс створений суб'єктом внутрішнього контролю, який об'єднує актуальні результати аналізу ризиків та прийнятих суб'єктом внутрішнього контролю рішень щодо реагування на ризики.

1.3.6. Звіт про стан функціонування системи внутрішнього контролю

ЗВІТ ПРО СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

– звіт керівника установи до органу військового управління про досягнення цілей внутрішнього контролю, а саме щодо:



- здійснення діяльності відповідно до визначених цілей (спроможностей), існуючих недоліках, які впливають на розвиток спроможностей;
- належного рівня економії, ефективності і результативності діяльності;
- достовірності та повноти звітності;
- дотримання законодавства, регламентів, правил та процедур, етичних норм;
- забезпечення збереження ресурсів;
- вжиття заходів щодо усунення порушень та ризиків, виявлених у ході контрольних (аудиторських заходів).

1.4. Вимоги щодо організації внутрішнього контролю в установі



Розробка та затвердження положення про внутрішній контроль в установі, **опис внутрішнього середовища**.



Визначення відповідальної особи, на рівні заступника керівника за координацію управління ризиками, моніторинг та оцінку (самооцінку) внутрішнього контролю в установі та підрозділах.



Визначення порядку управління ризиками в установі, делегування повноважень керівникам лінійних підрозділів щодо впливу на ризики, які перебувають у їх компетенції.



Визначення завдань та повноважень щодо здійснення заходів контролю та впливу на ризики конкретним посадовим особам.



Визначення порядку моніторингу внутрішнього контролю в установі та його періодичності.



Визначення строків та порядку звітування з внутрішнього контролю до органу військового управління.

1.5. Основні складові побудови системи внутрішнього контролю

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОРТРОЛЮ –

впроваджені керівником установи політики, правила і заходи, які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку всіх елементів внутрішнього контролю і спрямовані на досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності установи.



1.6. Внутрішнє середовище



ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – процеси, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами, спрямовані на забезпечення виконання установою завдань і функцій та досягнення встановлених мети (місії), стратегічних та інших цілей, планів і вимог щодо діяльності установи.

1.7. Регламентация

Головна мета опису процесів та створення регламентів:

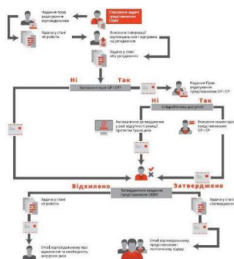
дати цілісне уявлення про основні та ключові процеси, які виконуються суб'єктом внутрішнього контролю;

визначити обсяг ресурсів необхідних для виконання тієї чи іншої функції, процесу (людських, матеріальних, фінансових, часових та інших);

створити передумови до якісної автоматизації управлінських процесів;

забезпечити інституціональну готовність до переходу до більш ефективної системи управління з використанням ІТ-технологій;

змінити філософію формування посадових обов'язків персоналу.



1.8. Ідентифікація та управління ризиками

Виходячи із існуючих стратегічних та операційних цілей, необхідна ідентифікація ризиків, а також розроблення стратегії їх подолання. **Встановити ризики достатньо складно**, а там де система фінансового управління розроблена слабо, ключові ризики можуть бути упущені.

Нова система внутрішнього контролю, яка впроваджується в оборонному відомстві та Збройних Силах не відмінняє існуючі механізми контролю, а доповнює їх таким елементом, як ризик-менеджмент.



1.9. Ідентифікація подій та ризиків

Що таке ризик?

Це потенційна подія, яка може мати вплив на досягнення установою визначених цілей та завдань.

Оцінка ризиків здійснюється за критеріями:

ймовірності, що означає вірогідність, можливість виникнення того чи іншого ризику у певний проміжок часу;

впливу, який представляє собою суттєвість, із якою ризик може вплинути на спроможність установи досягати поставлені цілі.

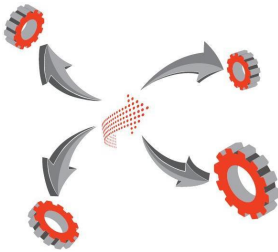
1.10. Оцінка ризиків



Керівництво установи інформується щодо сфер діяльності установи з "високою" ймовірністю виникнення ризиків та їх "високим" ступенем впливу (пріоритетні/ключові).

Рішення щодо способів реагування на ризики з меншою ймовірністю та ступенем впливу, а також вжиття заходів по їх зменшенню можуть прийматися керівниками структурних підрозділів установи в межах їх повноважень та компетенції з подальшим інформуванням керівництва установи про прийняті рішення у разі потреби.

1.11. Способи 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 ризику;

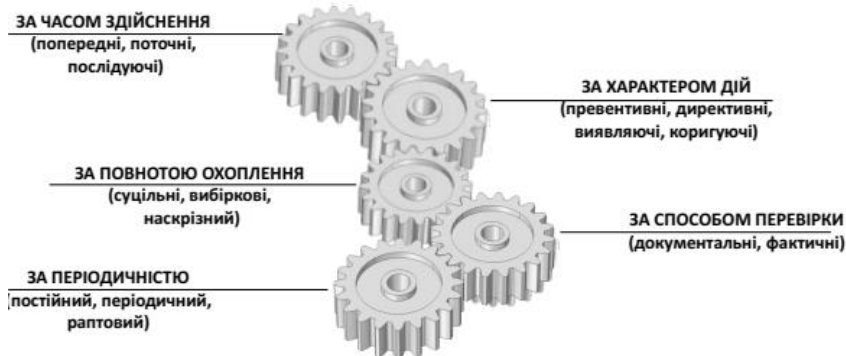
УНИКНЕННЯ – означає призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику.

ЗАЛИШКОВІ РИЗИКИ – це ризики, які залишаються після вжитих керівництвом установи заходів щодо зменшення впливу ризиків та ймовірності настання негативних подій, у тому числі після здійснення заходів контролю щодо ризиків.

1.12. Управління ризиками в системі внутрішнього контролю



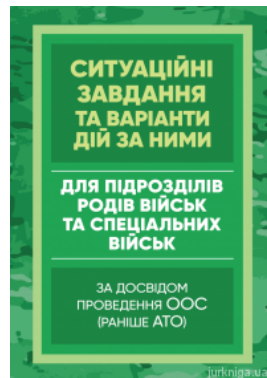
1.13. Заходи контролю для впливу на ризики



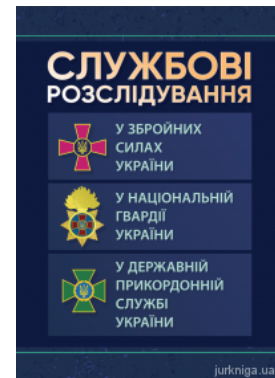
Книги, які можуть вас зацікавити



Робота штабного офіцера тактичної ланки



Методичні рекомендації "Ситуаційні завдання та варіанти дій за ними для підрозділів родів військ та спеціальних військ" (за досвідом...)



Службові розслідування: у Збройних Силах України, у Національній гвардії України, у Державній прикордонній службі України



Методичні рекомендації з планування та організації бою за стандартами НАТО (штаб бригади (батальйону) та їм рівних)



Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні під час дії воєнного стану. Матеріально-технічне забезпечення за стандартами НАТО в Україні 2022...



Тактика легкої піхоти для дій малих груп



[Перейти на сайт →](#)