

Функціонування і розвиток механізмів державного управління
УДК 355.2 (477)

Гапеева Ольга Львівна

*кандидат історичних наук, старший науковий співробітник,
професор кафедри мобілізаційної,
організаційно-штатної та кадрової роботи
Національна академія сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного*

Gapeyeva Olga

*PhD in History, Senior Researcher,
Professor of the Mobilization, Organizashional,
Personal and Defence Planning Department
Hetman Petro Sahaydachnyi National Army Academy
ORCID: 0000-0002-3145-7025*

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОЇ
КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ
RISK MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF THE
MILITARY PERSONNEL POLICY OF THE MINISTRY OF DEFENSE
OF UKRAINE**

***Анотація.** Вступ. За період реформування Збройних Сил України було розроблено і затверджено відповідними наказами Міністра оборони України чотири редакції Концепції військової кадрової політики – документи середньострокового планування, у яких викладено систему поглядів керівництва оборонного відомства щодо порядку реалізації завдань з управління персоналом та належного використання його потенціалу.*

Аналіз змісту цих документів свідчить, що поза увагою їх розробників залишилось питання управління ризиками під час реалізації військової кадрової політики, а дефініції "ризик при реалізації військової кадрової політики" і "управління ризиками при реалізації військової кадрової політики" не визначені та відсутні в інших відомчих документах з проблематики, що досліджується.

Метою статті є аналіз чинної нормативної бази з питань управління ризиками у системі Міністерства оборони України та обґрунтування введення у науковий обіг нових термінів.

Матеріали і методи. Джерельною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти та відомчі керівні документи з питань управління ризиками та управління персоналом у Збройних Силах України. Автором використано загальнонаукові методи системного аналізу, синтезу, узагальнення і проблемно-хронологічний метод.

Результати. У науковій статті проаналізовано зміст чинних нормативних та відомчих керівних документів з питань управління ризиками та систематизовано їх за змістовим принципом; запропоновано нові терміни.

Перспективи. Проблема управління персоналом Збройних Сил України є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення, адже Україна імплементує стандарти НАТО під час війни. Перспективи подальших досліджень ми бачимо в удосконаленні чинної нормативно-правової бази, вивчення досвіду провідних країн НАТО у сфері управління та підготовки персоналу та реалізації цього досвіду відповідно до сучасних викликів та загроз сьогодення.

Ключові слова: військова кадрова політика, державна кадрова політика, Збройні Сили України, Міністерство оборони України, національна безпека, управління ризиками.

Introduction. During the period of reform of the Ukrainian army have been developed four editions of the Concept of military personnel policy - the system of views of the Ministry of Defense of Ukraine on the procedure for implementing the tasks of personnel management and using its potential.

Analysis of the content of this document shows us that none of them contains the section "Risk management during the implementation of measures," and the concept of "risk of implementation of military personnel policy" is not defined by any military document.

Purpose The article purpose is analyzing the current regulatory framework for risk management in the implementation of military personnel policy in the system of the Ministry of Defense of Ukraine and substantiating the introduction of new terms and concepts into scientific circulation

Materials and methods. The source base of the study is the current regulations and departmental guidance documents on risk management and personnel management in the Armed Forces of Ukraine. The author used general scientific methods of comparative analysis, synthesis, generalization and problem-chronological method.

Results. The scientific article proposes a grouping of existing regulatory documents on risk management in the system of the Ministry of Defense and analyzes their content; it is proposed to introduce new terms and concepts into scientific circulation.

Discussion. The topic of personnel management of the Armed Forces of Ukraine, according to the author, is relevant, since Ukraine gains a unique experience in implementing the standards of the North Atlantic Alliance, including in the system of personnel management, during the War of Independence. We see prospects for further research in the areas of training personnel in accordance with challenges and threats, improving the current regulatory framework, studying the experience of NATO countries in management and training of personnel.

Key words: *national security, Armed Forces of Ukraine, Ministry of Defense of Ukraine, national security, risk management.*

Постановка проблеми. Управління ризиками при реалізації військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України є однією з умов досягнення очікуваних результатів. У контексті вищевикладеного йдеться про ймовірність виникнення небажаних подій, які можуть завадити досягненню поставлених цілей та завдань. Управління ризиками, зазвичай, передбачає певний алгоритм дій, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінку та контроль ризиків з метою зменшення їхнього впливу та мінімізації негативних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Історико-ретроспективний аналіз формування системи управління ризиками (ризик-менеджмент) у Збройних Силах України та студіювання зазначеної тематики українськими вченими свідчить про відсутність ґрунтовних напрацювань у цій галузі: у наявних наукових дослідженнях щодо управління ризиками містяться посилання на Національні стандарти України, підручники і посібники, переважно, з економічних і фінансових дисциплін або цитування теоретичних напрацювань закордонних авторів. Стисле логічне визначення (дефініція) – “ризик управління персоналом” (“ризик кадрового менеджменту”) – у відомчих керівних документах та вітчизняних наукових студіях відсутнє, при цьому дослідники оперують загальновідомими термінами та поняттями без екстраполяції останніх на процеси, які відбуваються (відбувалися) в українському війську у мирний та воєнний час, зокрема, під час реалізації військової кадрової політики [1-3].

Метою статті є аналіз чинної нормативної бази з управління ризиками при реалізації військової кадрової політики у системі

Міністерства оборони України та обґрунтування введення в науковий обіг нових термінів та понять.

Матеріали і методи. Джерельною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти та відомчі керівні документи з питань управління ризиками та управління персоналом у Збройних Силах України. Автором використано загальнонаукові методи системного аналізу, синтезу, узагальнення та проблемно-хронологічний метод.

Виклад основного матеріалу. За допомогою проблемно-хронологічного методу чинні документи з питання управління ризиками ми поділяємо на декілька груп.

Перша група – система Національних стандартів України. Так, Національний стандарт ДСТУ ISO Guide 73:2013 “Керування ризиком. Словник термінів”, який є письмовим перекладом ISO Guide Risk Management (2009) містить визначення термінів та понять у сфері керування ризиками. За стандартом, “...ризик – невизначеність щодо досягнення цілей”. У стандарті наведено терміни “зацікавлена сторона”, “сприйняття ризику”, “зовнішнє” та “внутрішнє” оточення, “критерії ризику”, “оцінювання ризику”, “джерело ризику”, “оцінювання ризику”, “моніторинг ризику” тощо [4].

Наступний Національний стандарт – ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 “Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику”, затверджений наказом Міністерства економічного розвитку та торгівлі України від 11.12.2013 № 1469 [5], у якому зроблено аналіз та порівняння методик щодо виявлення та оцінювання ризиків. Проте, конкретні критерії ідентифікації ризиків у ньому відсутні. Для нашого дослідження цікавим є твердження, що результат виявлення ризику і впливу на нього залежить від методів та методик, які використовуються для загальної оцінки ризику[Там само].

Національний стандарт України ДСТУ ISO 31000:2018 “Менеджмент ризиків. Принципи та настанови”, затверджений наказом Національного органу стандартизації від 29.11.2018 № 446 та Національний стандарт України ДСТУ ISO/TR 31004:2018 “Менеджмент ризиків. Настанова з впровадження ISO 31000”, затверджений наказом Національного органу стандартизації від 29.11.2018 № 446 містять визначення “ризик-менеджменту” та принципи і настанови, які реалізуються при управлінні ризиками [6,7].

За структурно-логічним принципом система Національних стандартів України за тематикою дослідження має такий вигляд (Схема 1).

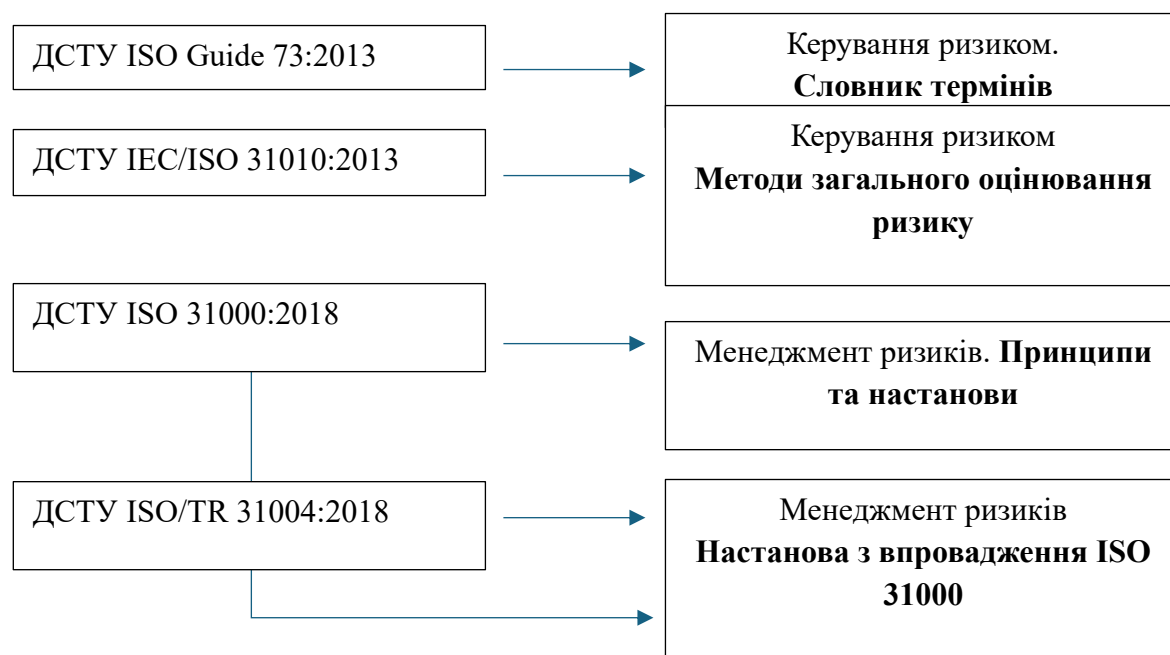


Схема 1. Структурно-логічна схема Національних стандартів України з управління ризиками

Друга група – стратегічні документи 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, вперше було визначено оперативну ціль – “створення інтегрованої системи управління ризиками як складової системи оборонного планування” [8].

Очікуваний результат досягнення виконання оперативної цілі – “...створення інтегрованої системи управління ризиками, яка надала б змогу уникнути стратегічних помилок, які можуть призвести до значних втрат у майбутньому ... та забезпечила б підтримку процесу прийняття рішень на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективи, дозволила підвищити якість проведення оборонного планування складових сил оборони, підготовку відповідних документів оборонного планування, сприяла формуванню необхідних оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей складових сил оборони, які забезпечуватимуть гарантування воєнної безпеки і оборони держави” [Там само].

Відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 вересня 2021 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” затвердженого Указом Президента України №473/2021 одним із заходів реалізації стратегічної цілі 1 “ Ефективний оборонний менеджмент і система об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України, що здійснюються на засадах демократичного цивільного контролю, інших принципах і стандартах НАТО” є “...забезпечення ефективного внутрішнього контролю та управління ризиками в силах оборони” [9].

Отже, питання управління ризиками у Збройних Силах України виникло у контексті реалізації завдань оборонного планування.

Щодо реалізації стратегічної цілі 2 цієї ж Стратегії – “Професійний та вмотивований особовий склад сил оборони, підготовлений військовий резерв, що підтримуються за рахунок ефективних прозорих систем кадрового менеджменту, військової освіти і науки, охорони здоров'я і соціального захисту” одним із заходів є “... упровадження **інтегрованої військової кадрової політики**, що у комплексі забезпечить управління особовим складом, його кар'єрним зростанням та професійною

підготовкою, а також соціальний захист”, але ризики щодо її реалізації також не визначено [Там само].

20 травня 2024 року було затверджено черговий стратегічний відомчий документ, спрямований на виконання вимог взаємосумісності з Північноатлантичним альянсом у цій сфері – “Політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу у силах оборони” – прагнення щодо заснування системи на державному рівні, яка об’єднає широкий комплекс завдань, починаючи із залучення на військову службу, проведення професійної підготовки та перепідготовки, навчання персоналу та його застосування й утримання з метою забезпечення потреб Збройних Сил України у мотивованому та кваліфікованому персоналі під час дії воєнного стану та у мирний час [10].

Передбачається низка заходів щодо виховання у суспільстві “оборонної свідомості”, реформування соціальної сфери та системи грошового забезпечення, надання медичних послуг та формування державної ветеранської політики [Там само].

Умовою ефективності впровадження Політики є “управління ризиками, що впливають на її реалізацію, та позитивне сприйняття суспільством запланованих змін” [Там само]. Проте самі “ризики” реалізації Політики у документі чітко не сформульовано. Частково визначено “зовнішні ризики” – агресивні дії східних сусідів. Ідентифіковано ризик “недоукомплектування Сил оборони” у контексті системи мобілізаційних заходів та поверхнево згадуються “корупційні ризики”, які також не деталізовано [Там само].

Структура Політики має багато спільного із структурою Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України, затвердженої 27 жовтня 2023 року наказом МО України №637. Зауважимо, що Концепція військової кадрової політики є документом

середньострокового стратегічного планування, фактично, стратегією розвитку військової кадрової політики до 2028 року.

Вперше термін "військова кадрова політика" уведено у наказі Міністерства оборони України від 26.06.2017 № 342. Згодом, у новій Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України до 2025 року, затвердженій наказом Міністерства оборони України від 14.09.2021 № 280 та у чинній Концепції він не змінювався. Слід зауважити, що і у редакції документу від 27 жовтня 2023 року відсутнє чітке визначення ризиків щодо її реалізації, а про створення (формування) системи управління ризиками немає й згадки.

Відповідно до чинної редакції Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України, "військова кадрова політика – це сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності Міністерства оборони та інших органів військового управління ЗС України, спрямованих на:

створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб ЗС України,

забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження" [13].

На нашу думку, розподіл зусиль Міністерства оборони у сфері формування та реалізації військової кадрової політики на мирний і воєнний час, визначений у Концепції, є недоцільним, оскільки невиправдано звужує коло завдань із забезпечення і підтримання належного рівня укомплектованості військових частин і збереження кадрового потенціалу у воєнний час до заходів соціального захисту і всебічного забезпечення військовослужбовців у мирний час. На нашу думку, враховуючи досвід російсько-української війни, питання формування дієвого резерву та комплектування військ (сил) у мирний час залишиться актуальним.

Одним із впливових чинників на ефективність формування і реалізації військової кадрової політики у Концепції вказано “державну кадрову політику”, тому вважаємо за необхідне зупинитись на цьому терміні.

Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки була затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 та втратила чинність згідно з Указом Президента України від 5 червня 2020 року N 214/2020. У цьому документі тлумачення поняття “державна кадрова політика” відсутнє, проте визначена її мета: “забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою” [14].

Поняття “державна кадрова політика” більшість українських дослідників розглядають як “...кадрову політику держави у сфері державної служби” [15]. Закон України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”, затверджений Указом Президента України від 20 грудня 1991 року № 2011-XII (зі змінами) визначає військову службу як “...державну службу особливого характеру”, отже, військова кадрова політика – це кадрова політика держави в оборонній сфері. У контексті нашого дослідження, управління ризиками при реалізації військової кадрової політики – це **управління ризиками під час реалізації кадрової політики держави в оборонній сфері.**

Третя група – Стандарти внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджені у 2016 році – є “...кодифікацією загальноприйнятих принципів, які є основою для формування єдиних підходів до організації та здійснення внутрішнього контролю (за термінологією Європейського Союзу)” [16].

Для нашого дослідження цікавим є Стандарт 13. "Принципи і правила управління персоналом", який ґрунтується на засадах меритократії і гендерної рівності та визначає заходи з профвідбору, призначення на посади та просування по службі тих осіб з відповідним рівнем освіти, набутим досвідом і певними досягненнями в обраній сфері діяльності [Там само].

Четверта група – розпорядчі документи Кабінету Міністрів України та МО України.

У Постанові Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220 "Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки", зокрема, у пункті 2.6.5. визначено низку корупційних ризиків у кадровій політиці у сфері оборони. Зокрема, "...метою системи кадрового менеджменту у сфері оборони є забезпечення наявності на потрібних посадах достатньої кількості особового складу, які володіють професійними навичками та досвідом для вирішення завдань оборони (участі у військових операціях, розвитку оборонних спроможностей для вирішення майбутніх завдань, здійснення функцій управління й командування) [17]".

Незважаючи, що Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки є чинною, викладені у ній корупційні ризики є застарілими та потребують уточнення.

Наказ Міністерства оборони України № 145 від 02.04.2019 "Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками", фактично, є першим розпорядчим документом Міністерства оборони у сфері управління ризиками [18; 19]. Слід зауважити, що цей документ створений відповідно до Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів,

затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 року № 1062.

Третій розділ зазначеного документу призначений управлінню ризиками. Отже, "управління ризиками в системі МО України здійснюється з метою визначення та оцінки ризиків для більш раннього виявлення можливих порушень і недоліків, неефективного використання ресурсів під час виконання установами функцій, процесів та операцій" [Там само].

За категоріями ризику кваліфікуються на зовнішні та внутрішні. За видами поділяються на: кадрові; корупційні; нормативно-правові; операційно-технологічні; програмно-технічні; інформаційної безпеки; репутаційні; фінансові; фінансово-господарські; інші ризики [Там само].

За Порядком, ідентифікація ризиків полягає у визначенні загрозливих для цілей організації чи установи чинників та причин їх виникнення. Ідентифікація проводиться шляхом проведення аналізу подій і процесів, які можуть потенційно вплинути на діяльність організації, частоти виникнення та впливу на кінцевий результат діяльності [Там само].

П'ята група – методичні посібники Міністерства оборони України.

На підставі Стандартів та Порядку, Міністерством оборони України розроблено два методичних посібники – ТКП 8-0(199)01.02 Методичний посібник "Організація внутрішнього контролю та управління ризиками", розроблений робочою групою Головної інспекції Міністерства оборони України спільно з Генеральним штабом Збройних Сил України, Командуванням Військово-Морських Сил Збройних Сил України та Командуванням Десантно-штурмових військ Збройних Сил України – друге видання Методичного посібника "Організація внутрішнього контролю та управління ризиками", ВП 8-00[01).01, затвердженого Головним інспектором Міністерства оборони України [20].

Зауважимо, що автори Методичного посібника посилаються на вимоги Наказу МОУ від 02.04.2019 № 145 “Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками”. Отже, “ризик – це потенційна подія, яка може мати вплив на досягнення установою визначених цілей та завдань”, а “ідентифікація ризиків – це процес визначення того, які загрозові для цілей вашої організації події можуть статися, і в чому криються їх першопричини” [17].

Наступний документ – ТКП 5-67(183).01 Методика визначення ризиків при оборонному плануванні на основі спроможностей, розроблена авторським колективом низки управлінь Генерального штабу Збройних Сил України [21]. У розділі 2 Методики визначено ризики оборонного планування – кадрові, корупційні, нормативно-правові, фінансові, репутаційні тощо [Там само]. Приймаючи ці визначення за основу, ми пропонуємо такі визначення ризиків при реалізації військової кадрової політики:

а) ризики у роботі з персоналом – мотивація військовослужбовців або військовозобов’язаних щодо проходження військової служби; ступінь придатності таких осіб до військової служби; відповідність рівня військової (професійної військової) освіти займаній посаді; наявність компетенцій та компетентностей, необхідних для виконання обов’язків за посадою; наявність бойового досвіду;

б) корупційні ризики – чинники, що за певних умов і обставин можуть бути тригером до скоєння корупційних дій військовослужбовцями;

в) нормативні ризики – виникають через неоднозначність тлумачення і, як наслідок, розуміння відповідальними посадовими особами вимог, викладених у керівних документах з питань проходження військової служби;

г) програмно-апаратні ризики – низька функціональність інформаційно-аналітичних систем та ресурсів по роботі з персоналом;

д) ризики кібербезпеки – зовнішній та внутрішній вплив на інформаційно-аналітичні системи по роботі з персоналом;

ж) фінансові ризики – перевищення фінансових витрат при реалізації цілей та завдань військової кадрової політики.

є) іміджеві ризики – втрата авторитету службової посадової особи або організації (установи).

Висновок. Аналіз стратегічних державних та відомчих документів (у тому числі методичних рекомендацій з питання, що досліджується) щодо реалізації військової кадрової політики та управління ризиками дає підстави зробити висновок, що основним ризиком на сучасному етапі є нормативний ризик, а саме – **відсутність актуального понятійно-термінологічного апарату** та “вільне” використання ключових конструктів, пов’язаних з кадровою політикою держави у сфері оборони, зокрема, у керівних документах.

На превеликий жаль, жодна з Концепцій військової кадрової політики, починаючи з 2017 року, не містить розділ “Управління ризиками під час реалізації заходів”. При цьому управління ризиками в системі Міністерства оборони України пов’язано із виконанням завдань оборонного планування та повсякденної діяльності органів військового управління й військових частин. Існуючі алгоритми щодо аналізу, виявлення, контролю, моніторингу та мінімізації ризиків за умови належного доопрацювання, можуть бути використані з метою запобігання ризикам при реалізації військової кадрової політики.

У контексті вищевикладеного ми пропонуємо використовувати поняття “ризик” у такій редакції: **ризик при реалізації військової кадрової політики у системі МО України** – ймовірність настання негативних наслідків управлінських (кадрових) рішень, які можуть

впливати на показники її результативності по визначених цілях та напрямках.

Такий підхід до визначення "ризиків" ми пояснюємо тим, що Концепція військової кадрової політики структурно складається з напрямів, цілей, завдань та очікуваних результатів по кожному з напрямів зокрема. Саме тому небажані управлінські (кадрові) рішення щодо реалізації цілей та виконання завдань, у підсумку, впливатимуть на показники її результативності, що становить ризик – "вплив невизначеності на досягнення цілей".

При цьому управління ризиками при реалізації військової кадрової політики – це комплекс заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, класифікацію та оцінку ризиків з метою своєчасного запобігання ймовірним негативним наслідкам.

Література

1. 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.

2. Пащенко Є.М., Іващенко С.М. Поняття та принципи управління ризиками в Міністерстві Оборони України та Збройних Силах України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2023. Вип. 77, частина 2. С. 102-107. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283901/278074> (дата звернення: 10.10.2024).

3. Вороч Б.О., Бутенко М. П., Розумний О.Д. Управління ризиками та створення реєстру ризиків оборонного планування на основі спроможностей. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2019. № 1. С. 25-30. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/178542/178592> (дата звернення: 10.10.2024).

4. Керування ризиком. Словник термінів. ДСТУ ISO Guide 73:2013. [Чинний від 2014-07-01]. К.: Мінекономрозвитку України, 2014. 14 с. (Національні стандарти України).

5. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. [Чинний від 2014-07-01]. К.: Мінекономрозвитку України, 2014. 74 с. (Національні стандарти України).

6. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови ДСТУ ISO 31000:2018. [Чинний від 2019-01-01]. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 (Національні стандарти України) (дата звернення: 10.10.2024).

7. Менеджмент ризиків. Настанова з впровадження ISO 31000 ДСТУ ISO/TR 31004:2018. [Чинний від 2019-01-01]. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80323 (Національні стандарти України) (дата звернення: 10.10.2024).

8. Про Стратегічний оборонний бюлетень України: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року затверджене Указом Президента України № 240/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

9. Про Стратегічний оборонний бюлетень України: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року, затверджене Указом Президента України № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

10. Міноборони затвердило курс на залучення і утримання людського капіталу в Силах оборони. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minoborony-zatverdyl-kurs-na-zaluchennia-i-utrymannia-liudskoho-kapitalu-v-sylakh-oborony> (дата звернення: 10.10.2024).

11. Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року: Наказ Міністерства оборони України від 26 червня 2017 року № 342. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/342_nm_2017.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

12. Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року: Наказ Міністерства оборони України від 14 вересня 2021 року № 280. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF (дата звернення: 10.10.2024).

13. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: Наказ Міністерства оборони України від 27 жовтня 2023 року № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

14. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Закон України від 01 лютого 2021 року № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

15. Витко Т. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення: 10.10.2024).

16. Стандарти внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджені Міністром оборони України 04.02.2016 року. URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Internal%20Control%20Standards_ukr.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

17. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/direction/12/> (дата звернення: 10.10.2024).

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

19. Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками: Наказ Міністра оборони України від 02 квітня 2019 року № 145. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/145_nm_2019.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

20. ТКП 8-00 (199) 01.02 Методичний посібник "Організація внутрішнього контролю та управління ризиками" затверджений Головним інспектором Міністерства оборони України 10 листопада 2021 року. 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) (дата звернення: 10.10.2024).

21. ТКП 5-67 (183).01 Методика "Визначення ризиків при оборонному плануванні на основі спроможностей", затверджений начальником Генерального штабу Збройних Сил України 26 серпня 2021 року. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/2_TKP-5-67183.01-MET-VIZ-PIZ-OB-PL-NA-OCH-SPR.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

References

1. Kustrich K., Loishyn A. (2018). Do pytannia upravlinnia ryzykamy u Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy [To the issue of risk

management in the ministry of defense of ukraine and armed forces of Ukraine]. *Social development & Security*. № 1[3]. pp. 27–36 [in Ukrainian].

2. Pashchenko Ye., Ivashchenko S. (2023). Poniattia ta pryntsypy upravlinnia ryzykamy v Ministerstvi Oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Concepts and principles of risk management in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283901/278074> [in Ukrainian].

3. Vorovych B., Butenko M., Rozumnyi O. (2019). Upravlinnia ryzykamy ta stvorennia reiestru ryzykiv oboronnoho planuvannia na osnovi spromozhnosti [Risk management and inventory of capabilities-based defense planning risk]. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/178542/178592> [in Ukrainian].

4. *Risk management. Dictionary of terms*. (2013). DSTU ISO Guide 73:2013 from 01 July 2014. Kyiv: Minekonomrozvytku Ukraine [in Ukrainian].

5. *Risk management. Methods of general risk assessment* (2014) DSTU IEC/ISO 31010:2013 from 01 July 2014. Kyiv: Minekonomrozvytku Ukraine [in Ukrainian].

6. *Risk management. Principles and guidelines* DSTU ISO 31000:2018. (2018). from 01 January 2019. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 [in Ukrainian].

7. *Risk management. Guidance on the implementation of ISO 31000* (2019). DSTU ISO/TR 31004:2018 from 01 January 2019. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80323 [in Ukrainian].

8. Rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 travnia 2016 roku "Pro Stratehichnyi oboronnyi biuleten Ukrainy" zatverdzhene Ukazom Prezidenta Ukrainy № 240/2016 [in Ukrainian].

9. Rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku "Pro Stratehichnyi oboronnyi biuleten Ukrainy", zatverdzhene Ukazom Prezydenta Ukrainy № 473/2021. [in Ukrainian].

10. Minoborony zatverdilo kurs na zaluchennia i utrymannia liudskoho kapitalu v Sylakh oborony [The Ministry of Defense has approved a course on attracting and retaining human capital in the Defense Forces]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minoborony-zatverdilo-kurs-na-zaluchennia-i-utrymannia-liudskoho-kapitalu-v-sylakh-oborony> [in Ukrainian].

11. The order of the Minister of Defense of Ukraine on approval of the Concept of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period until 2020 № 342 (2017, June 26) URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/342_nm_2017.pdf [in Ukrainian].

12. The order of the Minister of Defense of Ukraine on approval of the Concept of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period until 2025 № 280 (2021, September 14). URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF [in Ukrainian].

13. The order of the Minister of Defense of Ukraine on approval of the Concept of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period until 2028 № 637 (2023, October, 27). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> [in Ukrainian].

14. Law of Ukraine on the Strategy of State Personnel Policy № 45/2012 (2021, February, 1). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> [in Ukrainian].

15. Vytko T. (2016.) Derzhavna kadrova polityka Ukrainy: sutnist, suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia* № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 [in Ukrainian].

16. Standards of internal control in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine (2016).URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/Internal%20Control%20Standards_ukr.pdf [in Ukrainian].

17. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the State Anti-Corruption Program for 2023-2025 № 220 (2023, March, 4). URL: <https://dap.nazk.gov.ua/direction/12/> [in Ukrainian].

18. Orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu ta upravlinnia ryzykamy v oboroni Ukrainy [Organization of internal control and risk management in the defense of Ukraine]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury vyd-vo, 2022. 176 p. [in Ukrainian].

19. The order of the Minister of Defense of Ukraine on he approval of the Organization Procedure in the system of internal control and risk management of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine № 145 (2019, Apri, 02). URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/145_nm_2019.pdf [in Ukrainian].

20. Organization of internal control and risk management. (2021). TKP 8-00(199)01.02 from 10th Novemder 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): [in Ukrainian].

21. Identification of risks in defense planning based on capabilities TKP 5-67(183).01. from 26th August 2021. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/2_TKII-5-67183.01-MET-BИЗ-PIЗ-OB-ПЛ-НА-OCH-CTIP.pdf [in Ukrainian].